

Venter til ellevte time

Europeiske bankers
reaksjon på PSD2



Kort sammendrag

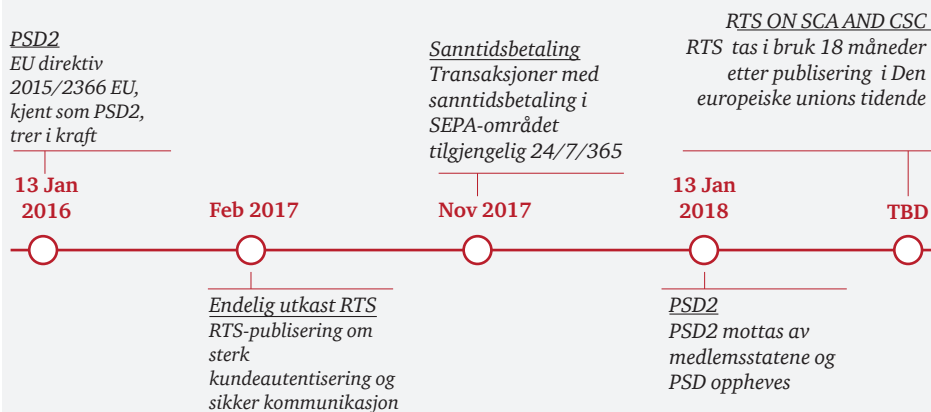
Det reviderte betalingstjenestedirektivet Payment Services Directive (PSD2) blir innført i Europa i januar 2018, men få banker er klare. Etter loven må de gjøre kundedata tilgjengelig på en sikker måte og til slutt gi tredjeparter tilgang til kundenes kontoer. Men det som er like viktig for å oppfylle disse kravene, er de strategiske implikasjonene for bankene.

Hvordan skal de organisere seg og fungere i en verden med «open banking»? Vi utformet vår siste undersøkelse¹ – som kom et år etter vår PSD2-rapport «Katalysator eller trussel» – for bedre å forstå i hvilken grad bankene er på vei mot å oppfylle kravene i PSD2, og den strategiske retningen de velger. Det er gledelig å kunne si at to tredjedeler av bankene i årets PwC-undersøkelse sier at de vil bruke PSD2 til å endre sin strategiske stilling. For å gjøre det må de analysere det nye betalingslandskapet og finne nye inntektsmuligheter for tjenester, noe de fleste har til gode å gjøre. Og selv om det begynner å bli sent, var 38 % av bankene i første halvdel av 2017 ennå på et tidlig stadium med hensyn til å vurdere virkningen av PSD2. Dette tallet er særlig overraskende med tanke på at to tredjedeler av bankene venter at PSD2 vil påvirke alle bankfunksjoner og i tillegg gripe inn i mange andre forordninger. Klokken tikker ubønnhørlig.

Som del av undersøkelsen vår pekte vi på flere gode eksempler som bankene bør følge for å sikre en effektiv og rasjonell tilnærming til PSD2. Det viktigste vi fant ut, var kanskje at bankene bør påse at toppledelsen deltar i å utvikle et strategisk svar på open banking. Nå blir ofte de strategiske hensynene et biprodukt av et PSD2-prosjekt for å oppfylle krav som styres av IT- og driftsavdelingen. Med tanke på de vidtrekkende virkningene vi tror PSD2 vil få, vil imidlertid banker som tar den holdningen, gå glipp av muligheten til å bli betydningsfulle aktører i den nye verdenen med open banking som

Fakta om PSD2

Den 8. oktober 2015 vedtok Europaparlamentet det reviderte direktivet om betalingstjenester (PSD2) for å gjøre det lettere, raskere og sikrere for forbrukerne å betale for varer og tjenester ved å fremme innovasjon (særlig av tredjepartsleverandører), øke betalingssikkerheten og standardisere betalingssystemene over hele Europa. PSD2 bruker tre mekanismer for å nå disse målene: For det første vil det utvide det regulatoriske omfanget av Den europeiske union (EU) til å omfatte nye slags leverandører, f.eks. tjenester for betalingsinitiering og kontoinformasjon. For det andre innfører det begrensninger på transaksjonsgebyrer og strengere regler for refusjoner til lavere transaksjonskostnader for forbrukerne. For det tredje – og det som er mest radikalt – krever det at europeiske banker skal åpne betalingsinfrastrukturen og kundedataene til tredjepartsleverandører av finansielle tjenester. I januar 2016 trådte PSD2-direktivet i kraft – og klokken begynte å tikke. Med mindre enn seks måneder igjen har bankene et økende press på seg for å oppfylle kravene i PSD2.



Metode

I første halvdel av 2017 analyserte PwC og Strategy& bankenes oppfatning av PSD2 igjen. For å få rede på næringens perspektiver ble fremstående representanter fra 39 ledende banker i 17 land (Italia, Danmark, Storbritannia, Frankrike, Slovakia, Tsjekkia, Finland, Luxembourg, Polen, Irland, Sveits, Spania, Portugal, Tyskland, Nederland, Østerrike og Norge) intervjuet. Resultatene ble analysert og evaluert av ledende tenkere fra PwCs globale PSD2-ekspertsenter, som har spesialister med bakgrunn fra jus, teknologi og strategi.

Mangel på forberedelser

Verden vil endres radikalt for bankene etter januar 2018. Det skulle man ikke tro med tanke på mangelen på forberedelse i mange banker. Det er datoen det reviderte betalingstjenestedirektivet (PSD2) trer i kraft i Europa, datoen da bankenes monopol på kundenes kontoinformasjon og betalingstjenester vil opphøre. Etter den datoen må bankene ha de juridiske, driftsmessige og teknologiske systemene for kravoppfyllelse på plass. 18 måneder senere trer RTS i kraft, bankene må ha teknologiske systemer på plass for sterk kundeautentisering (Strong Customer Authentication (SCA)) og må gi tredjeparter tilgang til kundenes kontoer (XS2A), og dermed sette sluttstrek for bankenes portvokterrolle for kundebetalingsdata (se sidestolpe 1 for tidslinje for PSD2)2.

Så klokken tikker, med vidtrekkende konsekvenser. Ikke overraskende arbeider 94 % av bankene på en eller annen måte med PSD2, ifølge en undersøkelse vi gjennomførte med 39 toppledere i 18 europeiske land i første halvdel av 2017 (se sidestolpe 2 for mer informasjon om vår metode). Imidlertid er 38 % av bankene ennå i de tidlige stadiene av å vurdere virkningen av PSD2 (se figur 1).

Figur 1: Fase i prosjektet³



Disse nøkkeltallene viser situasjonen i første halvdel av 2017, og det er bare i det siste at bankene har satt fart i prosessene for å nå et minstemål av samsvar før forfallsdatoen i januar 2018. En fersk forespørsel hos hovedaktørene viser at de beveger seg fra vurderingsfasen til design- og implementeringsfasen.

Figuren er særlig overraskende med tanke på at to tredjedeler av bankene forutser at PSD2 vil påvirke alle bankfunksjoner, fra digital endring til juridiske og etiske aspekter, IT og mange andre (se figur 2).

Figur 2: Den vidtrekkende påvirkningen av PSD2 på bankenes funksjoner



De fleste bankene tror at PSD2 vil ha vidtrekkende påvirkning, og de tror også at den viktigste påvirkningen vil omfatte nye teknologikrav (se figur 3).

2 | Alle medlemsstatene må innta PSD2 i de nasjonale lovene innen januar 2018. Imidlertid må Den europeiske banktilsynsmyndigheten definere regulatoriske tekniske standarder (Regulatory Technical Standards) (RTS) for sterk kundeautentisering og felles og sikker kommunikasjon. Noen av disse vil ikke tre i kraft før i begynnelsen av 2019.

3 | 6 % av svarene var i kategorien «Annet».

Figur 3: Teknologisk påvirkning av PSD2

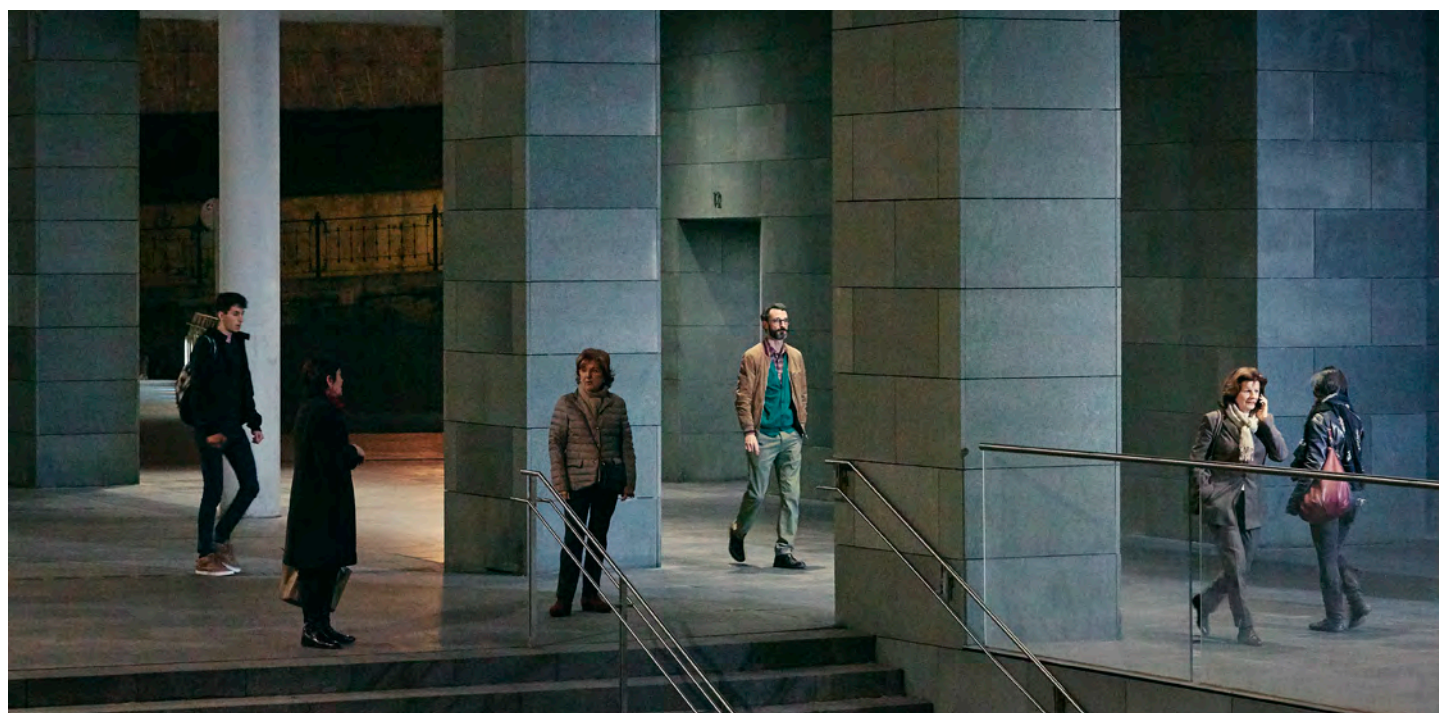


Dessuten griper PSD2 inn i mange andre forordninger (f.eks. personvernforordningen (GDPR) og eIDAS-forordningen), noe som bærer bud om en kompleks implementering hos flere interessenter. For mange banker vil det bli en utfordring å oppfylle kravene innen 2018.

Men bare å oppfylle kravene – selv om det er utfordrende i seg selv – kan ikke være bankenes eneste bekymring. Per i dag er det få banker som har erfaring med å gi tredjeparter tilgang til kundedata eller betalingsfunksjonalitet via programmeringsbibliotek (application programming interfaces (API-er)). Ifølge vår undersøkelse er det bare 47 % av bankene som nå beskjeftiger seg med slik data- og funksjonalitetsdeling, vanligvis omtalt som «open banking».

Det er forståelig med tanke på de konkurranserisikoene som er forbundet med å gi tredjeparter tilgang til data. Bankene må ha et godt strategisk svar for å unngå å bli eliminert som følge av tilbud fra mer kundeorienterte tredjeparter. I tillegg står realinntekter på spill, f.eks. den lukrative kortvirksomheten, siden tredjepartsleverandører kan tilby rimelige «betalingsinitieringstjenester» som konkurrerer med den virksomheten.

Bunnlinjen er at det er på tide for bankene å gå fra prat og analyse til handling. På grunnlag av disse resultatene har vi identifisert skritt som må tas for å takle utfordringen fra PSD2 i de nærmeste månedene.



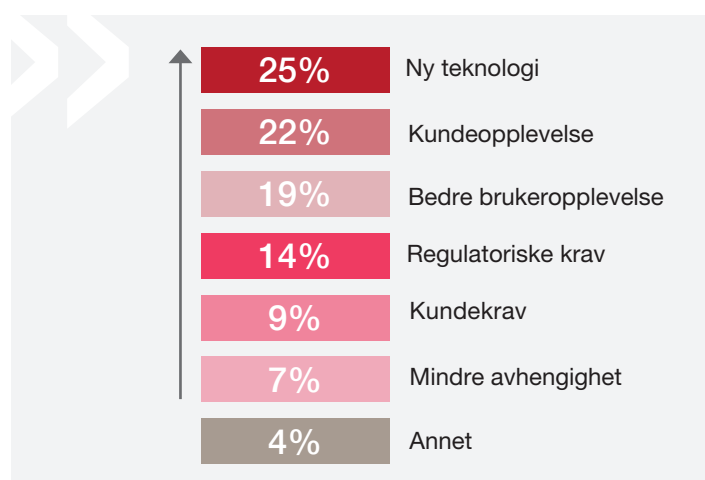
Nye forretningsmodeller

Det er gledelig å kunne si at to tredjedeler av bankene i årets undersøkelse sier at de vil bruke PSD2 til å endre sin strategiske stilling.

For å endre sin strategiske stilling må bankene analysere det nye betalingslandskapet og huske hva som er deres sterke sider, og hva som er de sterke sidene til de mange FinTech-aktørene (se figur 4).

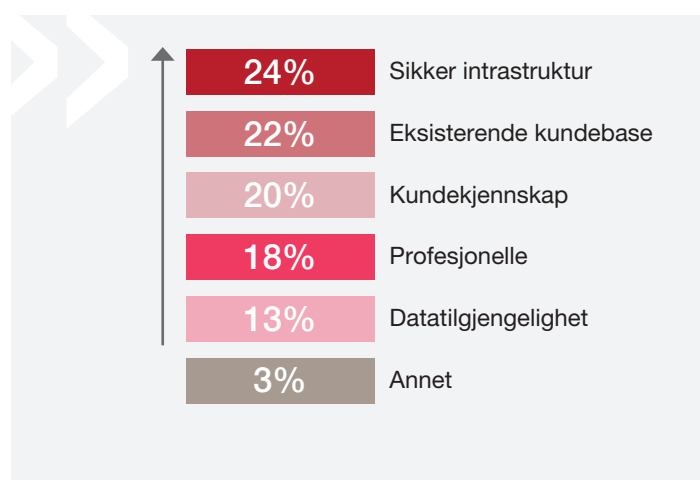
Figur 4:

Hva er de sterke sidene til FinTech ifølge respondentene?



De kan da begynne å finne nye inntektskilder for tjenester, for eksempel AISP-er (tjenesteleverandører for kontoinformasjon (Account Information Service Providers)), PISP-er (tjenesteleverandører for betalingsinitiering (Payment Initiation Service Providers)) og CISP-er (utstedere av kortbaserte betalingsinstrumenter (Card-based Payments Instruments Issuers)), og se på nye forretningsmodeller.

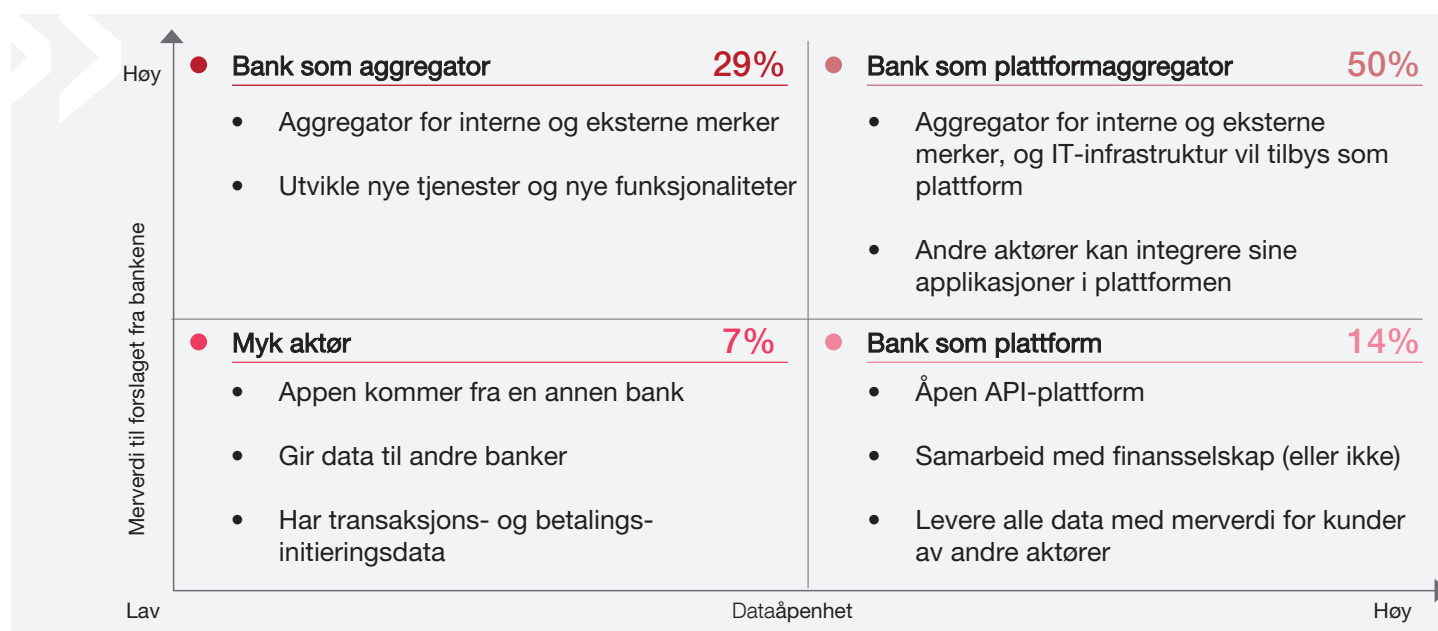
Hva er de sterke sidene til bankene ifølge respondentene?



I undersøkelsen vår spurte vi også bankene om hva de foretrekker av fire typer av nye forretningsmodeller (se figur 5).

Figur 5:

vilken strategisk stilling har bankene intensjon om å oppnå på lang sikt?⁴



⁴ | Se Nutshell-nummer 5 "Roller for banker og betalingsoperatører. Hvordan scenarioet kan utvikle seg i fremtiden"
<http://www.pwc.com/it/en/industries/banking/assets/docs/psd2-nutshell-n05.pdf>

⁴ | Mange europeiske banker venter med tiltak for PSD2

Som figur 5 viser, har halvparten av bankene ambisjon om å bli plattformaggregator, som vil bety å utvikle en åpen plattform som gjør at partnere kan integrere sine produkter og tjenester i bankens tilbud, mens de leverer en åpen plattform for å generere nye produkter og tjenester basert på bankens API og data. Enhver bank som kan klare dette, vil bli en betydelig operatør. I virkeligheten er det imidlertid bare noen få store banker som det er rimelig å forvente kan bygge opp et virkelig betydelig partner-økosystem.

Vi tviler faktisk på at mange tredjeparter er villige til å inngå samarbeid med flere banker så lenge det ikke er noen felles API-standard i Europa. Tredjeparter vil i stedet gå til dataspesialister som kan gjøre denne tunge jobben for dem. Bare de bankene som er betydningsfulle nok i kraft av sin størrelse, som tilbyr gode, verdiøkende API-er (som anses som et forretningsområde i seg selv), eller som er en viktig strategisk partner, vil være attraktive for tredjeparter.

I lys av denne realiteten må bankene gjennomføre en streng egenvurdering når de går over til open banking, og dette må omfatte deres markedsstilling og sterke konkurransemessige sider. De må videre analysere sin produkt- og tjenesteportefølje og bestemme elimineringsrisikoen for hvert produkt og hver tjeneste de tilbyr. I tillegg kan det være nødvendig å analysere faktorer som kapitalbehov og ulike risikoer (f.eks. driftsmessige risikoer og IT-risikoer) for å finne ut på hvilke områder og hvor aktivt en bank bør satse på open banking.

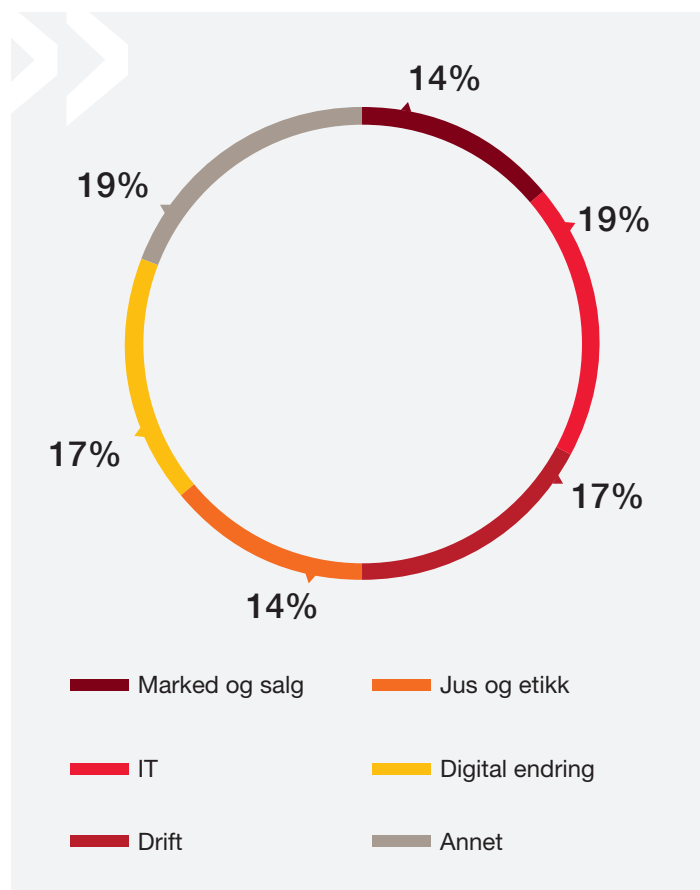
På grunnlag av denne vurderingen kan bankene definere sitt ønskede open banking-fotavtrykk. De bør opprettholde eller utvikle intern kapasitet for produkter og tjenester som de betrakter som «kjernen» i sitt verdiforslag, men de kan gå til tredjeparter med tanke på ekstratilbud. Hvis vi tenker helt ekstremt, kan en bank bestemme seg for at dens merverdi ligger i å velge de beste produktene for kundene og i å sikre et problemfritt banknettverk. I et slikt scenario kan bankens strategi for open banking være å opptre som produktaggregator med et viktig kundesgrensesnitt med tilgang til alt på ett sted for overlegne tredjepartsprodukter.

Det er imidlertid slik at selv om halvparten av bankene oppga «plattformaggregator» som sin foretrukne forretningsmodell, er det svært få som beveger seg med bestemte skritt i den retningen, og enda færre har foretatt den strenge strategiske analysen som er beskrevet over. På grunnlag av våre intervjuer mistenker vi at mange banker oppga dette alternativet som standard for å holde valgmulighetene åpne og utsette en «endelig» strategisk beslutning.

Uten å innrømme det har de fleste banker faktisk inntatt en vente og se-holdning, der de kanskje fokuserer på oppfylling av krav og et par kortsiktige taktiske trekk (f.eks. å samarbeide med et par FinTech-er uten en overordnet strategi).

Så hvorfor er det en mangel på strategisk retning på dette sene tidspunktet? En grunn kan være at PSD2 fremdeles er et «nisjeemne» i mange banker. Omtrent halvparten sier at PSD2-prosjektet deres drives av IT, drift eller jus og etikk sammen med andre prosjekter for kravoppfylling som sjelden fanger oppmerksomheten til toppledelsen (se figur 6). Følgelig antar vi at PSD2 i de fleste tilfeller ikke omfattes av bankenes strategidiskusjoner.

Figur6: Bankområder som driver PSD2



Veien videre

Hovedutfordringen for bankene er at PSD2 krever handling på to fronter. På den ene side må bankene sørge for å oppfylle krav innen januar 2018, og på den annen side må de tilpasse sine strategier for å forbli konkurransedyktige, noe som i de fleste banker sannsynligvis vil føre til langsiktige og store endringer i forretningsmodellen. For å håndtere disse to aspektene ved PSD2 anbefaler vi å skille tiltak for kravoppfyllelse fra strategiske initiativ. Banken kan og bør antakelig gjøre begge deler samtidig, men holde dem fra hverandre og la dem ledes av ulike tverrfaglige team. Med tanke på dette har vi identifisert beste praksis på følgende måte:

Beste praksis for kravoppfyllelse

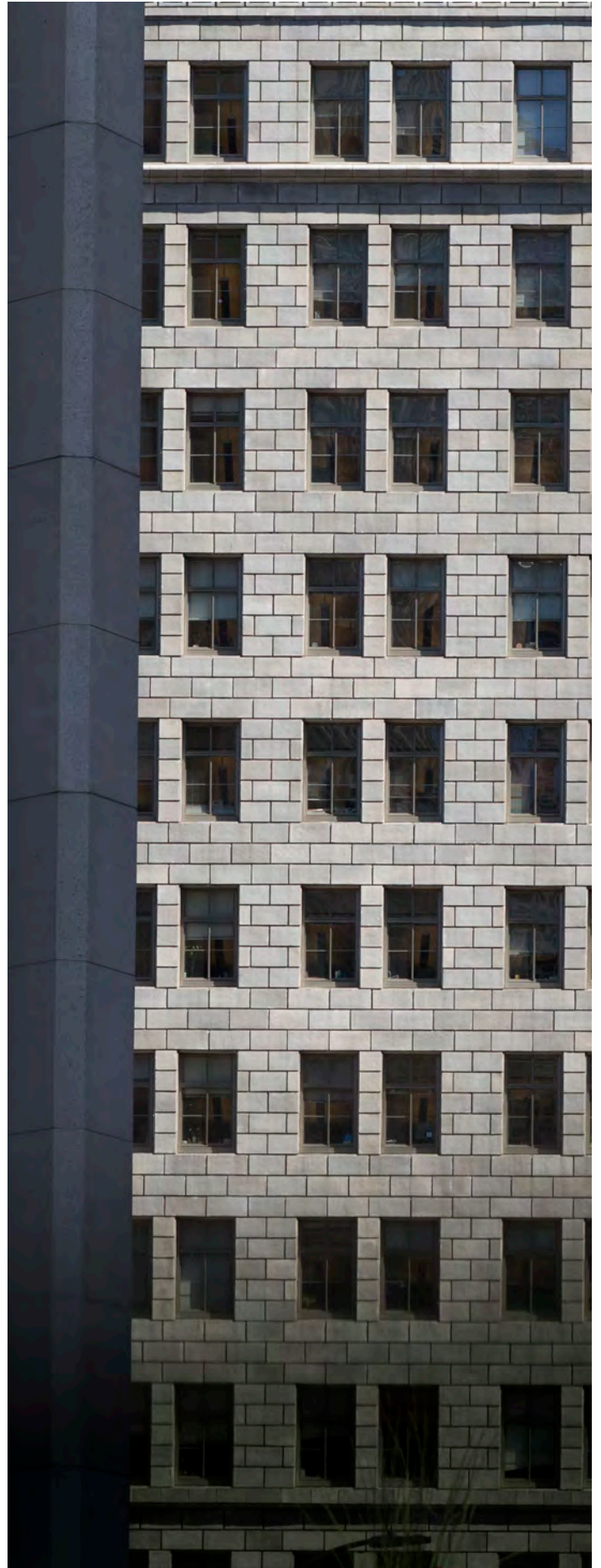
- **Forstå veien mot kravoppfyllelse**
Foreta en gapanalyse for å finne områdene PSD2 påvirker, og huske de to hovedmønstrene i PSD2. Den første, som er januar 2018, er relevant for oppfyllelse av juridiske, driftsmessige og teknologiske krav. Den andre milepælen – kravet om sterk kundeautentisering (SCA) og om tilgang til kontoer (XS2A) – skal nås 18 måneder etter RTS-publisering i Den europeiske unions tidende. Etter vår mening er det teknologi, jus og drift som blir påvirket i størst grad. For hvert av disse områdene er det viktig å vurdere veien mot kravoppfyllelse ved å sammenlikne kravene i PSD2 med status quo. De bankene som lykkes best, utpeker et lite, tverrfaglig team til å ta seg av disse oppgavene.
- **Kartlegge kundeatferd**
Vår erfaring er at den beste måten å forstå hvordan driftsmodellen må endres på, er å begynne med å kartlegge kundeatferd og -prosesser på viktige PSD2-områder. Denne kartleggingen bør omfatte alle interessenter, f.eks. representanter fra kundevirksomheter, drift, IT og jus. En slik inkludering skaper åpenhet i prosessen, IT-påvirkning og funksjonell innbyrdes samholdighet.
- **Bruke hypoteser når de endelige reglene ikke er kjent**
Detaljerte (tekniske) krav for flere elementer innen PSD2 er ennå ikke tilgjengelige. I disse tilfellene anbefaler vi at tverrfaglige team bruker hypotetiske aspekter som faktorer i næringsrelaterte forventninger i tillegg til bankens egne drøftelser med myndighetene.
- **Identifisere spesielt kritiske elementer**
I de fleste tilfeller av regulatorisk implementering er det visse elementer som er spesielt kritiske (f.eks. på grunn av korte ledetider). Ved å sammenlikne den nye PSD2-driftsmodellen med status quo kan bankene finne de nødvendige endringene og vurdere påkrevde implementeringstiltak. Typisk nok vil implementering av SCA og API samt refusjonsprosessen og endring i valuteringsdato kreve spesiell oppmerksomhet.

Beste praksis for strategi

- **Engasjere toppledelsen**
Til forskjell fra aspektet for kravoppfyllelse innen PSD2 må topplederne engasjeres tungt i de strategiske diskusjonene om open banking i 2018 og senere. Med tanke på at PSD2 vil innlede en ny epoke med datadeling og -bruk bør ikke topplederne i banken feie gjennom den strategiske vurderingen bare som et punkt på dagsordenen for å oppfylle krav til PSD2. De bør i stedet ta seg tid til å utvikle en grundig forståelse av implikasjonene ved open banking for å stake ut en robust strategisk kurs.
- **Skape et dedikert team**
Prosjekter for kravoppfyllelse er vanligvis store og styres av prosjektledere som er fokusert på implementeringsdetaljer. For å sammenlikne kan det sies at strategisk utvikling ivaretas bedre av et lite, visjonært team som ser det store bildet. Oppretting av et slikt lite prosjektteam vil også bidra til å hindre at strategiaspektene i PSD2 blir slukt av oppfyllelseskra.
- **Integrert planlegging**
Mens kravoppfyllelse og strategi kan kjøres parallelt, må lederne påse at de ikke arbeider på tvers av hverandre. Ved å bruke en integrert planlegging som kartlegger viktige milepæler for alle tiltak innen kravoppfyllelse og strategi, kan lederne justere begge kravsettene før de kommer så langt at «det ikke er noen vei tilbake».
- **Utforske nye områder**
Regulatoriske endringer kan skape forhold for et scenario for open banking og føre til økt konkurranse i markedet. Bankene bør se på bruken av PSD2 som en mulighet fordi et open banking-miljø gir nye muligheter og inntektskilder sammen med de tradisjonelle tilbudene som leveres gjennom en tredjeparts økosystem. I virkeligheten har noen avanserte banker allerede tatt i bruk nye modeller og truer tradisjonelle banker med innovative forretningsmodeller og kundeforslag.

For mange banker vil (og må) oppfyllelse av kravene i PSD2 bli førsteprioritet i de nærmeste ukene og månedene. Siden strategisk planlegging ikke kan ignoreres, kan bankene bli fristet til å la det samme teamet håndtere begge aspektene ved implementeringen.

Et lite, visjonært team – med fullmakt fra toppledelsen – kan hindre at banken unngår strategisk lammelse. Ved å tore å spørre seg hva slags rolle de skal ha i en stadig mer sammenkoplet og datadrevet verden, kan bankene unngå å bli fanget i en «vente og se-felle» og bli betydelige aktører i den nye digitale virkeligheten som er i ferd med å åpne seg. Konkurransen antas å øke. Dermed er det opptil bankene å definere et strategisk svar for å forme en fremtid med open banking eller å risikere å bli akterutseilt med få alternativer til rådighet.



Forfattere

Milan

Marco Folcia

marco.folcia@pwc.com
+ 39 347 3786843

Hamburg

Alexandra Firnges

alexandra.firnges@strategyand.de.pwc.com
+ 49 170 2238895

Forfatterne ønsker å takke Daniela Chiocca, Cindy Evers, Sara Marcozzi, Gianmarco Zanetti, Laurent De Gabriel, Jonathan Turner for at de var med på å virkeliggjøre denne undersøkelsen.

Kontaktpersoner

Austria

Stefan Moser

stefan.moser@pwc.com
+ 43 69916305012

France

Charles-H de Maleville

charles.de.maleville@fr.pwc.com
+ 33 (0)6 7166 6584

Norway

Lars Erik Fjortoft

lars.fjortoft@pwc.com
+ 47 974 74 469

Belgium

Gregory Joos

gregory.joos@pwc.com
+ 32 473 91.03.53

Germany

Maximilian Harmsen

maximilian.harmsen@pwc.com
+ 491757190636

Poland

Anna Sienko

anna.sienko@pl.pwc.com
+ 48 601 455 845

Czech Republic

Mike Jennings

mike.jennings@cz.pwc.com
+ 420 603 280 371

Hungary

Antal Kerekes

antal.kerekes@pwc.com
+ 36 1 461-9664

Switzerland

Dr. iur. Guenther Dobrauz

guenther.dobrauz@ch.pwc.com
+ 41 79 894 58 73

Denmark

Sune B. Krings

sbk@pwc.dk
+ 45 3068 7728

Ireland

Sinead Ovenden

sinead.m.ovenden@ie.pwc.com
+ 353 86 8259109

UK

Jonathan Turner

jonathan.v.turner@pwc.com
+ 44 0 20 7213 5565

Finland

Jan Bäckström

jan.backstrom@fi.pwc.com
+ 358 40 721 4484

Luxembourg

Patrice Witz

patrice.witz@lu.pwc.com
+ 352 49 48 48 3533

