

Stian Strand Paulsen, Alexander Valstad Haueråen, Pål Ottersland Granås

## Bachelor Økonomi og Ledelse – Disruptiv Innovasjon

Fordypningsområde: Strategisk Ledelse



## Innholdsfortegnelse

<b><u>INTRODUKSJON OM OPPGAVEN</u></b> .....	<b>2</b>
<b>PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>4</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUKSJON OM VIPPS</b> .....	<b>5</b>
<b>BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA</b> .....	<b>6</b>
<b>FORMÅL</b> .....	<b>7</b>
<b>PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>7</b>
<b><u>TEORI</u></b> .....	<b>8</b>
<b>STRATEGI</b> .....	<b>8</b>
<b>DISRUPTIV INNOVASJON</b> .....	<b>9</b>
<b>KONKURRENTER</b> .....	<b>11</b>
<b>FORRETNINGSMODELL CANVAS</b> .....	<b>13</b>
<b>KUNDESEGMENT</b> .....	<b>14</b>
<b>VERDILØFTE</b> .....	<b>14</b>
<b>KANALER</b> .....	<b>14</b>
<b>KUNDERELASJON</b> .....	<b>14</b>
<b>INNTEKTSSTRØM</b> .....	<b>14</b>
<b>NØKKELRRESSURSER</b> .....	<b>15</b>
<b>KJERNEAKTIVITETER</b> .....	<b>15</b>
<b>PARTNERE</b> .....	<b>15</b>
<b>KOSTNADER</b> .....	<b>15</b>
<b><u>ANALYSE</u></b> .....	<b>16</b>
<b>INTERN ANALYSE VIPPS</b> .....	<b>16</b>
<b>VISJON</b> .....	<b>16</b>
<b>MÅL</b> .....	<b>16</b>
<b>FORRETNINGSIDÉ</b> .....	<b>16</b>
<b>RESSURSER OG EVNER</b> .....	<b>17</b>
<b>SYSTEMER OG STRUKTURER</b> .....	<b>18</b>
<b>AKTIVITETER</b> .....	<b>19</b>
<b>PRIMÆRAKTIVITETER</b> .....	<b>20</b>
<b>STØTTEAKTIVITETER</b> .....	<b>22</b>
<b>KONKURRANSEFORTRINN</b> .....	<b>23</b>
<b>VERDISKAPNINGSANALYSE</b> .....	<b>25</b>
<b>VERDIKONFIGURASJON</b> .....	<b>25</b>
<b>KOSTNADSDRIVERE</b> .....	<b>29</b>

RESSURSBRUK .....	29
ROBUSTHET .....	31
<b>IDENTIFISERE NØKKELFAKTORER.....</b>	<b>32</b>
<b>EKSTERN ANALYSE .....</b>	<b>34</b>
PORTERS 5 KREFTER .....	34
KONKLUSJON AV PORTERS FEM KREFTER .....	37
<b>SWOT ANALYSE .....</b>	<b>37</b>
SAMMENDRAG AV SWOT .....	39
<b><u>METODE.....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b>KVANTITATIV METODE .....</b>	<b>41</b>
SPØRREUNDERSØKELSE SVAR .....	41
<b>KVALITATIV METODE .....</b>	<b>54</b>
KVALITATIV UNDERSØKELSE SVAR .....	59
<b><u>DRØFTING/DISKUSJON .....</u></b>	<b><u>60</u></b>
<b>VIPPS AKSJE OG FOND.....</b>	<b>60</b>
<b>VIPPS STRØM .....</b>	<b>61</b>
<b>VIPPS TÆPP .....</b>	<b>62</b>
<b>FORBEDRING AV KUNDESERVICE.....</b>	<b>62</b>
<b>LOJALITETSPROGRAM .....</b>	<b>63</b>
<b><u>AVSLUTNING/KONKLUSJON.....</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFI .....</u></b>	<b><u>67</u></b>

Figur 1 Forretningsmodell Canvas .....	13
Figur 2 Verdikjede.....	20
Figur 3 Verdipyramide .....	26
Figur 4 Kjønn.....	42
Figur 5 Alder.....	43
Figur 6 Status.....	44
Figur 7 Sivilstatus.....	45
Figur 8 Ukentlig bruk av Vipps.....	46
Figur 9 Foretrukket betalingsmetode.....	47
Figur 10 Vipps tjenester.....	48
Figur 11 Brukervennlighet.....	50
Figur 12 Byttet andre tjenester med Vipps.....	51
Figur 13 Tjenester som er byttet ut med Vipps .....	52
Tabell 1 SVIMA .....	31
Tabell 2 SWOT .....	38

Introduksjon om oppgaven

## Problemstilling

Vipps er en disruptiv innovasjon, hvilke strategiske avgjørelser må til for at Vipps blir en fullkommen disruptiv innovasjon?

**Fullkommen disruptiv innovasjon:** Når en innovasjon har gjennomgått en disruptiv prosess og videre har tatt over en større andel av, eller hele massemarkedet.

## Forord

Etter denne bacheloroppgaven er vi ferdig med et bacheloren vår på USN Bø og Kongsberg. Vi har vært 3 personer som har jobbet med denne oppgaven, vi startet på Økonomi og ledelse studiet samme år og har kjent hverandre en god stund nå. Det vi skriver om handler mye om strategiske valg for disruptive innovasjoner, noe vi har opparbeidet oss kunnskap om gjennom disse tre årene vi har vært studenter her på USN. Denne oppgaven har gitt oss mye ny kunnskap og erfaring som vi kan ta med oss videre. Vi vil gjerne takke alle som svarte på spørreundersøkelsen vår som ga oss nyttig informasjon og vi vil også takke alle de ansatte i de ulike bedriftene som tok seg tid til å bli intervjuet av oss.

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi tatt for oss selskapet Vipps AS som er en betalingstjeneste. Med søkelys på strategisk ledelse har vi analysert Vipps med hensikt i å finne strategiske beslutninger Vipps kan ta for å bli en fullkommen disruptiv innovasjon. Ut ifra problemstillingen vår som er «Vipps er en disruptiv innovasjon, hvilke strategiske avgjørelser må til for at Vipps blir en fullkommen disruptiv innovasjon?» Så har vi kommet frem til resultater som vi kan konkludere med at kan svare på denne problemstillingen. Dette temaet valgte vi grunnet at vi bruker selv vipps mye i hverdagen, og ønsket å mere i dybden i Vipps. Vi har valg å fordype oss i strategisk ledelse innenfor Vipps, da vi fant dette emnet svært interessant. Fremgangsmåten i denne oppgaven har startet med valg av tema, fordypningsområde, problemstilling og metodevalg. Ut ifra analysen og vurderinger vi har gjort, har vi funnet ut at lojalitetsprogram som de eventuelt kan bygge videre på gjennom

nye funksjoner vil være den største strategiske endringen de kan gjøre for å bli fullkommen disruptiv.

## Introduksjon om Vipps

30. Mai 2015 ble Vipps lansert av DNB. Dette ble i første omgang lansert som en digital betalingstjeneste for smarttelefoner mellom privatpersoner slik at det skulle bli lettere å bl.a. låne penger av hverandre, slik at man ikke alltid trenger å ha kontanter på seg. I 2017 ble Vipps et frittstående selskap og i 2018 fikk de godkjenning fra Finansdepartementet om å fusjonere med BankID AS og BankAxept AS slik at man kunne begynne å bruke Vipps til signeringer og ulike innlogginger på nett. (Wikipedia, 2022)

Da appen ble lansert fikk Vipps ca 1 million nedlastninger på kun 5 måneder, og i starten av 2017 hadde over 2 millioner nordmenn lastet ned DNBs betalingsapp, så Vipps ble fort en populær måte å overføre penger blant nordmenn. I dag har Vipps skrevet på hjemmesiden sin at det eksisterer 4,1 millioner vippsere, noe som utgjør ca 75% av hele Norges befolkning. (Ytterhus, 2021)

Vipps startet opprinnelig som en B2C (Business to Consumer) tjeneste, men har videre utviklet seg til å bli en B2B (Business to business) i tillegg. Vipps har nå to verdiforslag, for privatpersoner og et for bedrifter. (Ytterhus, 2021)

Vipps er tilgjengelig på både App Store og Google Play. Alle som er 15 år og oppover med norsk fødselsnummer, mobilnummer, kortnummer og betalingskort har muligheten til å opprette seg en Vipps bruker og ta i bruk det. Når privatpersoner betaler eller «Vipps» hverandre skjer dette gjennom mobilnummer og ikke kontonummer, noe som gjør det enklere å overføre penger til hverandre. (Vipps, 2022)

Vipps sine tjenester blir brukt omtrent 8 millioner ganger daglig av nordmenn, hvor man enten sender penger til en venn, betaler regninger, diverse innlogginger som krever ID osv. Alle disse tjenestene er digitale og laget så enkelt som mulig slik at alle som har mulighet til å bruke Vipps kan gjøre det uten å få store problemer. Vipps er bygget på tillit siden de

trossalt skal håndtere masse penger til både privat personer og bedrifter og ikke minst identiteten din på en sikker og forutsigbar måte.

I tillegg til de digitale tjenestene Vipps tilbyr når det gjelder penger og ID så tilbyr de også mobilabonnementet Vipps Mobil. Dette fungerer akkurat som et vanlig mobilabonnement hvor man har fri tale, SMS og MMS i Norge, og når man reiser i EU/EØS. Her tilbyr de 3 ulike typer med forskjellig mengde data man får pr. måned, så Vipps har begynt å ta opp kampen med andre mobilselskaper, men de har ikke noe mer å tilby på denne fronten enn det andre mobilselskaper allerede tilbyr. Ettersom Vipps allerede er gratis for alle får ikke de som har mobilabonnement der noe større fordel når det kommer til Vippsing av penger. Man må f.eks. fortsatt betale den 1% med gebyr når man Vippser over 5001 kroner eller mer. (Vipps, 2022)

## Bakgrunn for valg av tema

Etter tre år med økonomi og ledelse tenkte vi det kunne være spennende å skrive om disruptiv innovasjon med et stort selskap som Vipps. Vipps er noe som blir brukt hyppig av studenter, enten om det kommer til betaling i kantina på skolen eller på spleising av matvarer til en hyttetur. Å skrive om noe vi bruker nesten hver dag er ikke bare spennende, men også lærerikt, siden vi vil få en bedre forståelse av hvordan Vipps fungerer og er bygd opp.

Vipps har allerede vært veldig disruptivt for andre betalingsmetoder både på nett og i butikker, men vi syntes det hadde vært veldig spennende å se på hva Vipps må gjøre for å bli en fullkommen disruptiv innovasjon. I 2017 ble det skrevet en artikkel om at Vipps i fremtiden kommer til å bli disruptive.

**«Mobilbetalingstjenesten Vipps er ikke disruptivt i det markedet det betjener i dag. Men Vipps vil bli disruptiv i det markedet de må inn i.»** (Andersen, 2017)

Vipps har kommet til det punktet nå hvor de har blitt disruptive, så nå er neste steg å bli fullkommen disruptiv.

## Formål

Formålet med oppgaven vår er å analysere hva Vipps kan gjøre for å bli en fullkommen disruptiv innovasjon ved bruk av strategisk ledelse teori fra faget vi hadde 3.semester av bacheloren vår, høsten 2020. For å gjøre dette skal vi gjennomgå flere typer analyser som interne og eksterne analyser av bedriften Vipps. Slik at vi finner ut av hva de har gjort for å bli så disruptive som de har blitt og hva som kanskje kunne vært gjort annerledes. Dette er analyser vi har kjennskap til fra før av.

Vi skal ha en kvantitativ spørreundersøkelse hvor vi spør studenter og andre brukere av Vipps hva slags erfaringer de har og et kvalitativt intervju hvor vi intervjuer flere ulike bedrifter om de har Vipps som betalingsmåte eller ikke.

## Problemstilling

I denne oppgaven har vi ønsket å gå nærmere inn på hvordan Vipps kan bli en fullkommen disruptiv innovasjon. Vi vil se på hva de kan gjøre for å bli aller størst på betalingsmåter her i Norge, både på nett og i fysiske butikker. Vi skal se på hva folk foretrekker når de betaler på både nett og i fysiske butikker. Om vi ikke får svar på problemstillingen vår skal vi i det minste bli klokere på hva et selskap som Vipps er nødt til å gjøre for å bli en fullkommen disruptiv innovasjon. Med 4,1 millioner brukere i Norge er de på god vei til å bli en fullkommen disruptiv innovasjon, men hva må de gjøre for å bli det er det vi skal prøve å komme frem til her.

***«Vipps er en disruptiv innovasjon, hvilke strategiske avgjørelser må til for at Vipps blir en fullkommen disruptiv innovasjon?»***

Vi skal også se på om det er muligheter for Vipps å bli disruptive på andre fronter også, ikke bare på betalingsmåter. De har bl.a. kommet med et mobilabonnement som vi skal se om kan bli en suksess eller om de bare bør holde seg til betalingsmåter på nett og i butikk.

Vipps kan være et ganske bredt tema å skrive om ettersom det er en stor bedrift med mange brukere over hele landet, så derfor har vi valgt å avgrense problemstillingen vår til *«Vipps er en disruptiv innovasjon, hvilke strategiske avgjørelser må til for at Vipps blir en fullkommen disruptiv innovasjon?»*



# Teori

## Strategi

Innovasjon handler mer om å utvikle nye produkter, tjenester, prosesser, systemer, forretningsmodeller, merker, åndsverk og fremgangsmåter som skaper merverdi for brukeren. Innovasjon handler rett og slett om å bruke kunnskaper til å tjene penger, f.eks. om man finner en ny måte for få større kostnadsreduksjon eller inntektsøkning, men det aller beste er å få begge to, så for Vipps sin del vil det være ideelt å finne en måte å redusere transaksjonskostnadene og øke transaksjonsinntektene. (Roos, 2013)

Når det er snakk om innovasjon, er det et skille mellom forskning på den ene siden og innovasjon på den andre. Forskning handler om å omdanne de pengene man har om til ny kunnskap knyttet til bedriften. Innovasjon er omdannelsen av kunnskaper til penger gjennom en tilpasning i bedriften av alt nytt som omdannes i tjenester, produkter, prosesser, systemer eller som bare generelt senker kostnadene ved å betjene forbrukerne. (Roos, 2013)

Innovasjon er en viktig del for konkurranseevnen til virksomheter som Vipps for å holde seg på toppen i markedet. Det er ikke bare virksomheter som er avhengig av innovasjon for økonomisk utvikling, men også regioner og nasjoner. For nasjoner er det viktig at innovasjonene blir tatt i bruk i samfunnet for å hjelpe til med den økonomiske veksten. Vipps er et eksempel på økonomisk vekst i samfunnet. (Roos, 2013)

I januar 2020 vokste netthandelen med nesten 8 milliarder kroner som er 77 prosent fra i fjor. Da hadde Vipps 3 000 nettbutikker som tok i bruk tjenestene til Vipps, nå har det tallet økt til 11 000 nettbutikker. Netthandel er et voksende marked som hjelper til med økonomisk vekst. (Bøe, 2021)

Det finnes flere typer innovasjoner, vi har f.eks. radikale innovasjoner, produkt innovasjoner, prosessinnovasjoner, integrert innovasjon osv. men i oppgaven vår er det disruptiv innovasjon vi skal fokusere mest på.

For at Vipps skal klare å bli en fullkommen disruptiv innovasjon er det viktig å ha flere strategier og innovasjonsstrategi er en av dem. Det er en rekke flere felles elementer som burde inngå i en innovasjonsstrategi, men noe av det viktigste er å ha en oversikt over presist beskrevne problemer som hvis de blir løst, vil gi en dramatisk bedring i bedriftens ytelse, det er bare ofte slik at bedriften ikke vet hvordan de skal løses enda. Det at Vipps har satt opp forretningsplanen sin i en Business Canvas Model er en innovasjonsstrategi.

## Disruptiv innovasjon

Når et selskap er disruptiv er det ofte slik at de er i stand til å utfordre de større selskapene på markedet med færre ressurser og ender opp med å ta over markedsandel til markedsleder. Dette kan være fordi de større selskapene overser eller ignorerer enkelte segmenter og andres behov, de vil heller sette søkelys på de kundene de allerede har som vanligvis er mest lønnsomme kunder. Derfor viser det seg ofte at forstyrrende selskaper lykkes med å målrettet seg mot nettopp de oversette segmentene og målgruppene. Her leverer de ofte et mer funksjonelt- og som regel et billigere produkt til en lavere pris, og skaffer seg et fotfeste i markedet. (Clayton M. Christensen, 2015)

Selskaper som allerede er på markedet jakter på lønnsomhet i mer krevende segmenter som gir mer lønnsomhet, disse selskapene kan ha en tendens til å ikke reagere så veldig kraftig på nye små selskaper som kommer på markedet. Etter hvert som det nye selskapet får etablert seg på markedet og flere «vanlige» kunder tar i bruk deres tjenester vil det oppstå forstyrrelser for de større selskapene. (Clayton M. Christensen, 2015)

Disruptive innovasjoner har som regel sin opprinnelse på nye markeder. Når en innovasjon er disruptiv er den ikke disruptiv i seg selv, men den er disruptiv i forhold til noe som eksisterer fra før av. Dette er fordi det kommer en ny konkurrent på banen med en ny teknologi eller tjeneste som ødelegger for det gamle. Et eksempel på dette er hvordan fasttelefonen ble forstyrret når mobiltelefoner kom på markedet, etter en stund hadde de aller fleste byttet over til mobiltelefon og trengte lenger ikke fasttelefonen siden mobiltelefonen kunne gjøre akkurat de samme bare mer. (Clayton M. Christensen, 2015)

Disrupsjon er ikke et produkt som er ferdig utviklet, men en prosess som skjer over lenger tid. Det er ofte at produktet utvikler seg fra å kun bli brukt av en liten gruppe med kunder som kanskje ikke er så kresne over til et større massemarked. Dette er en prosess som gjerne tar opptil flere år og krever en god del ressurser. Dette foregår slik at teknologien i produktet går fra å dekke et lite behov til å dekke flere, sånn som Vipps. Under en slik utvikling vil produktet dekke flere og nyttige behov av større segmenter, slik at dette påvirker de som ikke er brukere av produktet til å bli det. Når det da er en økning i salg fører det til at små bedrifter flytter seg oppover og ut på et massemarked.

Selv om et produkt er disruptivt trenger det ikke å være en suksess, det er nemlig ikke alle disruptive innovasjoner som overlever. Grunner til dette kan være f.eks. ressurser og kompetanse. (Ueland, [aleksanderueland.com](http://aleksanderueland.com), 2018)

Når en forstyrrelse på markedet skjer kan det føre til at markedslederen mister en veldig stor andel av den kundegruppen de allerede har. Dette er noe av det verste store bedrifter kan tenke seg, så dette fører jo til at mange store aktører ofte setter søkelys på å være blant de første på å være ute med disruptiv innovasjon. Det er ikke nødvendig å disruptere sin egen bedrift så lenge det ikke er noen mulige konkurrenter på markedet. Det er først når en liten bedrift skaper forstyrrelse i markedet man er nødt til å respondere på hendelsen. Da er det ofte lurt å forsterke sine kunderelasjoner med de kundene man allerede har slik at man ikke mister sine eksisterende kunder til en mindre konkurrent. Det man kan gjøre for å forhindre å miste kunder er f.eks. å bedre kundeservicen, redusere priser på produkter og tjenester eller øke kvaliteten osv. (Ueland, [aleksanderueland.com](http://aleksanderueland.com), 2018)

Før smartmobilene kom på markedet var Nokia en av de største mobilselskapene i verden, de hadde en veldig stor markedsandel av mobiltelefoner sammen med bl.a. Sony Ericsson. Når de første smartmobilene kom på markedet, var dette starten på en stor disruptiv innovasjon, Apple var en av de som virkelig begynte å satse på smartmobiler. Dette var noe Nokia mente ikke kom til å bli en suksess, noe som viste seg å være veldig feil. Når det viste seg at smartmobiler var en stor suksess var det allerede for sent for Nokia og de lå alt for langt bak konkurrentene sine, noe som førte til at de tapte masse penger. Dette er et godt

eksempel på at man er nødt til å respondere når det skjer noe nytt på markedet, hvis ikke er det sjanser for å falle langt bak konkurrentene sine og i verste fall miste nesten alt av kunder. (Geir Amundsen, 2012)

De siste årene har det skjedd en rekke disruptive ting på flere markeder. I musikkbransjen har det gått fra å ha flest album solgt til avspillinger på Spotify. Om man skal se en film en lørdagskveld trenger man ikke lenger å dra til nærmeste videoleie, nå kan man velge mellom hundrevis av filmer på Netflix og andre streaming tjenester. Man trenger ikke lenger lete gjennom flere sider med leksikon for å finne svaret på noe man lurer på, nå kan man bare google det man lurer på så får man svaret raskt og enkelt på internettet. Man trenger heller ikke bruke mange tusen på et speilreflekskamera for å ta fine bilder lenger nå som alle smarttelefoner har like bra kamera som de speilreflekskameraene som var de beste på markedet for noen år siden. Sånn som dette kommer det nok mest sannsynlig alltid til å være, den teknologien vi bruker nå i dag vil nok bli forstyrret eller byttet ut i fremtiden. (medium.com, 2019)

## Konkurrenter

Vipps er ikke den eneste digitale betalingstjenesten som er på markedet, man har andre konkurrenter som Apple Pay og Google Pay, men tidligere produsent for Vipps, Jørgen Dalland Selfors mener det ikke er noe vits å bekymre seg like mye for disse, men at heller Klarna burde være en større bekymring siden de utgjør en større trussel. Klarna er et selskap som spesialiserer seg på betalingsløsninger over internett, med hovedfokus på fakturabehandling hvor både kjøper og selgers sikkerhet blir tatt hånd om på en trygg måte. Dette gjøres ved at varen betales etter ankomst. Klarna er svensk og er dermed størst i Sverige, ca 50% av elektronisk handel i Sverige skjer gjennom Klarna. Klarna har også kommet til Norge og er derfor en stor konkurrent for Vipps. (Dinero, 2017)

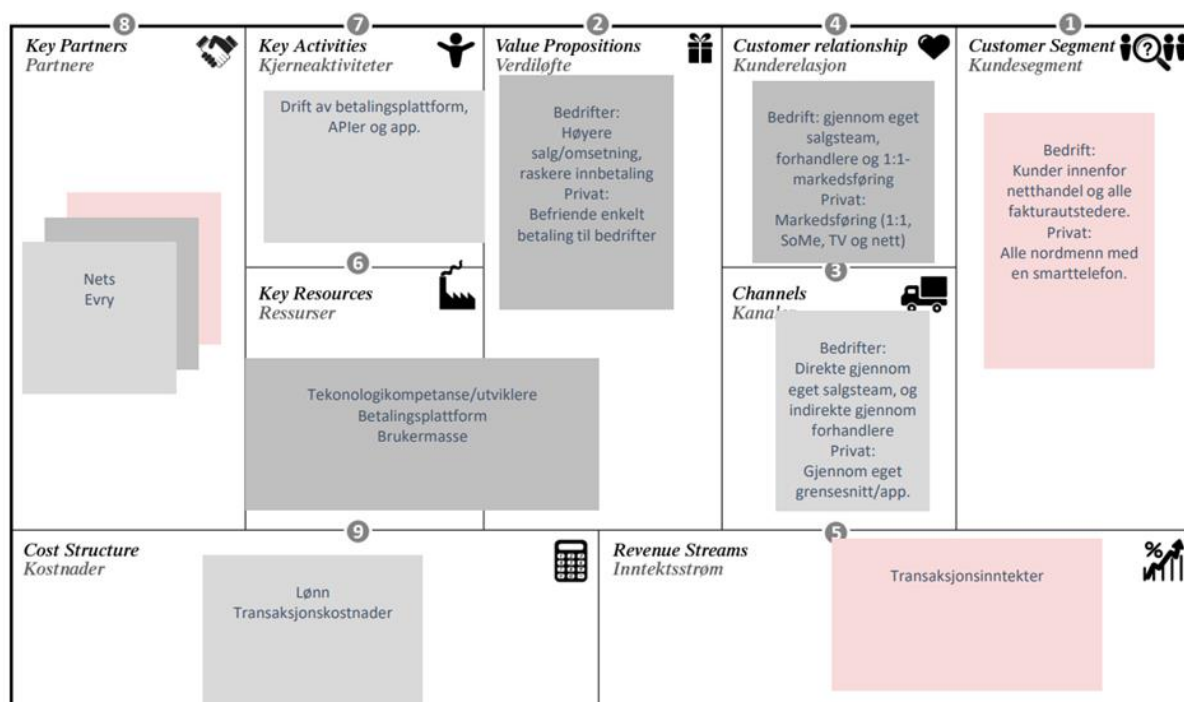
Med en gang Vipps kom på banen i 2015 var konkurrentene hovedsakelig SpareBank1 og Danske Bank, men disse to slet fort med å holde følge. Sparebank1 med sin Mcash var de første her i landet som startet med å satse på vennebetaling og hadde et samarbeid med flere butikker, idrettslag og skolekantiner som gjorde det mulig med mobilbetaling. I 2017

hadde Mcash ca 500 000 brukere, noe som er ¼ del av det Vipps hadde på den tiden. Nå er Mcash bare historie etter at de 106 sparebankene som sto bak konkurrenten til Vipps bestemte seg for å avvikle tjenesten. De tidligere MCash partnerne gikk etter hvert inn på eiersiden til Vipps. (Smedsrud, 2017)

Siden Vipps har kommet med mobilabonnement har de lagt seg ut på et nytt marked med enda flere konkurrenter som Telia og Telenor. Disse er en av de største i Norge når det kommer til det med mobilabonnement, mobiler og annet mobil utstyr. Telenor og Telia tilbyr flere ulike mobilavtaler som svitsj og swap som er måter å kjøpe seg ny mobil på hvor man nedbetaler f.eks. over 2 år. Med en slik avtale kan man også bytte mobil når man vil og om man skulle være uheldig å knuse skjermen så er det inkludert skjermforsikring, det er her Vipps fort blir utkonkurrert siden de kun tilbyr abonnement. (Vipps, 2022)

På dette tidspunktet er Vipps størst i Norge, men ikke i verden. I resten av verden er det aktører som Facebook, Apple Pay, Android Pay og andre lignende tjenester som har begynt å krige om betalingskundene de siste årene og man skal ikke se bort fra at de kommer til Norge også. Her i Norge har Vipps et veldig stort fortrinn siden de har et samarbeid med BankAxept og Nets, noe som gjør prisene for overføring mye lavere. Et slikt samarbeider veldig viktig for å kunne holde på med betalingsmåter og andre type overføringer av penger. (Dinero, 2017)

# Forretningsmodell Canvas



Figur 1 Forretningsmodell Canvas

Her har vi en forenklet versjon av forretningsmodellen til Vipps. Dette er en business canvas modell som er utviklet av Alex Osterwalder. Han mener at å sette opp en forretningsplan på denne måten vil gi en bedre forståelse av hvordan de ulike områdene av et produkt/tjenester fungerer. Osterwalders forretningsmodell beskriver i grove trekk hvordan bedriften skal levere, skape, fange verdi og hvilke behov som skal dekkes. Denne modellen beskriver hvordan bedriften skal organiseres på for å skaffe en form for inntekt basert på en tjeneste eller et produkt som kommer seg ut på markedet. Modellen er delt i 9 forskjellige områder, disse 9 områdene er ulike perspektiver som bedriften må se for seg.

Business Canvas Model har blitt en veldig populær forretningsmodell og blir brukt av flere bedrifter rundt om i hele verden. Dette er fordi den er veldig enkel å ta i bruk og gir en oversikt over hele forretningsplanen. I tillegg er den veldig enkel å forstå slik at ansatte ikke trenger å bruke så alt for mye tid på å sette seg inn i store dokumenter for å forstå hva forretningsmodellen handler om.

## Kundesegment

Er den gruppen personer som Vipps prøver å nå ut til og skape verdi for. Her vil Vipps prøve å nå ut til alle personer som har en smarttelefon og tilgang til å bruke Vipps. De vil også nå ut til bedrifter som driver netthandel og fakturautstedere.

## Verdiløfte

Skal kunne beskrive hva som gjør Vipps unikt i samsvar med kundens etterspurte behov. Verdiløfte skal ikke beskrive tjenesten, men heller hva kunden som skal bruke Vipps faktisk opplever som verdi ved å anvende tjenesten. Denne kundeverdien er essensen i hva løsning for kundens problem er. Vipps vil da love ut en høyere omsetning og raskere betaling til bedrifter som velger å ta i bruk Vipps som betalingstjeneste på deres netthandel og for privat personer lover de en enklere måte å kunne betale på.

## Kanaler

Er hvordan verdiforslaget kommer seg ut til de som er en del av kundesegmentet. For bedrifter som bruker Vipps vil dette skje direkte gjennom eget salgsteam og indirekte gjennom forhandlere. For privatpersoner vil dette skje gjennom en egen app man kan laste ned på sin smarttelefon.

## Kunderelasjon

Handler om hvordan forholdet mellom bedriften og kundene er. Her er ting som kundeservice en veldig viktig ting om man skulle ønske å hjelpe kundene sine om det skulle oppstå noen problemer slik at de f.eks. ikke har tilgang til å bruke tjenesten. Vipps sine kunderelasjoner med bedrifter skjer gjennom et eget salgsteam, forhandlere og 1:1 markedsføring. For privatpersoner skjer dette gjennom ulike sosiale medier, TV, nett og eget nettsted.

## Inntektsstrøm

Handler om hvordan bedriften skal kunne tjene penger. Her kan man finne mange eksempler på måter virksomheter kan ta seg betalt f.eks. gjennom fast pris, abonnement, auksjonsverdi eller taksering. I Vipps sitt tilfelle kommer inntektsstrømmen gjennom

transaksjonsinntekter, dette er f.eks. hvis privatpersoner Vipps'er over 5000kr slik at de må betale et lite gebyr for transaksjonen.

## Nøkkelressurser

Kan være fysiske og ikke-fysisk. Nøkkelressurser har mye å si på hvor konkurransen dyktig bedriften er og kan gi et godt konkurransefortrinn og er grunnen til at bedriften kan drive med den tjenesten eller det produktet. Vipps sine nøkkelressurser er å ha god teknologikompetanse, gode utviklere, en betalingsplattform og en brukermasse.

## Kjerneaktiviteter

Er de viktigste aktivitetene bedriften gjør. De viktigste aktivitetene for Vipps er å drifte en betalingsplattform og sørge for at den er funksjonell til enhver tid. To andre aktiviteter er APIer og appen til smarttelefoner.

## Partnere

Er viktig for mange bedrifter. Det å kunne ha gode partnere man kan samarbeide godt med og få gode tilbud gjennom er essensielt for mange bedrifter. Nøkkelpartnerne til Vipps er Nets og Evry. Om Vipps ikke hadde hatt noen partnere ville ikke Vipps hatt noen funksjoner/tjenester når det kommer til netthandel og Vipps i butikk.

## Kostnader

Er det virksomheten bruker penger på som lønn til ansatte, vedlikehold av appen, transaksjonskostnader o.l.

(Ueland, 2018)



# Analyse

## Intern analyse Vipps

Når vi skal foreta oss en intern analyse av Vipps er det viktig å ha en grundig verdiskapingsanalyse i bunn for å kunne identifisere nøkkelfaktorer.

### Visjon

Fra 2015 og til i dag har Vipps sin visjon vært den samme, nemlig at Vipps er her for å forenkle hverdagen. Vipps har gjort slik at det har blitt utrolig enkelt og befriende å betale eller å identifisere seg. Alt blir gjort fort og trygt, slik det skal være. For at Vipps har klart å fullkomme denne visjonen så har Vipps alltid tatt i bruk ny teknologi, samt samarbeidet med andre. Dette er fordi det er mange systemer som skal kunne jobbe sammen for at man skal kunne bruke alle tjenestene til Vipps, på tvers av alle banker og betalingsmåter som finnes. (Vipps, 2022)

### Mål

Målet til Vipps var å bli det ledende selskapet innen smart betaling i Norge. Dette har de klart til de grader, og målet videre blir å holde seg i denne ledende posisjonen, fortsette å være innovative og komme med nye systemer som gjør ting lettere. Bli en ledende disruptiv innovasjon, avdanke andre eksisterende teknologier eller innovasjoner.

### Forretningsidé

Forretningsidéen til Vipps er ganske så unik. Da Vipps ble lansert 30. mai 2015 til den dag i dag har de alltid prøvd å bli bedre og mer innovative hver eneste dag. Fra å være en smart betalingsmåte mellom enkeltpersoner, til å bli en av de ledende betalingsmetodene i Norge nå. Sammenslåingen mellom Vipps og BankID og BankAxept i 2018 gjorde at Vipps stormet fremover, de leverte nå tjenester elektronisk id og betalinger i butikk og på nett.

Forretningsidéen til Vipps har hovedsakelig vært gjeldende for personer over 15 år, fordi dette er aldersgrensen på Vipps. Det er mange kunder under 15 år som også kunne hatt god bruk for Vipps og, så Vipps gir seg ikke på 15 år. Dermed i desember 2018 lanserte de «Vipps

under 15» hvor foreldre har kontroll på hvem, og hvor mye penger som kan sendes eller mottas av barnet. Vipps har også nå i nyere tid begynt med «Vipps Mobil» Dette er et relativt billig mobilabonnement med full Telenor dekning. Billig i forhold til andre mobilselskaper, pluss fryktelig enkelt å betale for abonnementet sitt også. Man kan bare tenke seg til fremtiden og hva nytt Vipps kommer til å komme med. Alt ligger til rette for ulike løsninger som Vipps kan enten kopiere å gjøre det billigere og lettere eller at de kommer med ny helt nytt å unikt.

## Ressurser og evner

Vipps har mange gode ressurser som gjør Vipps til en helhet. Alle de ulike systemene og løsningene Vipps har som gjør at de kan få et fortrinn på andre konkurrenter. Det finnes konkurrenter som paypal. Paypal konkurrerer hovedsakelig på betaling på nett og betale seg imellom med vennebetalinger. Men dette er en konkurrent som ikke kan måle seg med Vipps, Vipps er mer lettvinnt og man slipper å betale like mye til Paypal, fordi Paypal skal ha en viss prosentandel av kjøpesummen. Vipps har et stort konkurransefortrinn når det gjelder betaling på nett pluss å sende penger og motta penger. Ressursene til Vipps på denne fronten mye bedre enn hva for eksempel Paypal sine er.

Vipps har også nå begynt med et mobilabonnement. Dette er et billig og godt alternativ til andre eksisterende mobilabonnement leverandører. Vipps bruker full Telenor dekning. Det er også veldig mange goder som er med Vipps mobil som ikke veldig mange andre mobilselskaper har. I Vipps mobil kan man spare opp data for alltid, ikke bare over 2 mnd. Man kan verve venner, som igjen gjør at man kan få 10 kr i rabatt hver mnd for hver venn man verver. Man kan bytte til et annet abonnement når som helst for å få mer data, eller mindre, neste mnd. Så har man kanskje det greieste, nemlig at det er relativt billig i forhold til andre firmaer, pluss alt av betalinger går av seg selv. Noe som igjen gjør det veldig lettvinnt.

Vipps har utrolig mange ressurser, det vil ta lang tid å gå igjennom alt hvis man skal gå dypt inn i det, men i tillegg til betalinger på nett, sende penger, motta penger og Vipps mobil, så har man også ting som betaling over disk, at man møter kunden ansikt til ansikt, faste

betalinger går av seg selv, sende regninger, registreringer og innlogginger, og når man vil være helt på den sikre siden når det gjelder hvem kunden er, så finnes det BankID med identifiseringer og signeringer. Alle disse ressursene er det som gjør Vipps til Vipps. Klart det finnes konkurrenter til noen av disse punktene, men man må huske på at Vipps kom ut for 7 år siden og har revolusjonert hverdagen med alle disse løsningene, og har satt standarden mot andre konkurrenter.

Disse ressursene egner seg godt i dagens marked. Det er et stort behov for oss kjøpeglade nordmenn. Noen vil nok mene at Vipps evner seg litt for godt, i og med at enkelte bruker litt vel mye penger med Vipps. Fremtiden vil vise at det er en enda større etterspørsel etter Vipps, grunnet enda mer digitalisering. Alt ligger til rette for at Vipps kommer til å komme med enda flere nyskapinger, eller at de vil bruke noe som allerede finnes, og igjen gjøre dette mer lettvinnt og brukervennlig. Vipps har vist på andre ting, at nettopp dette evner de seg godt til å gjøre.

## Systemer og strukturer

Et system er en helhet av noe, hvor sammenkoblede deler er avhengige av hverandre for å fungere. Når det gjelder Vipps så er det et avansert system for at alt skal funke som det skal. Fra 2015 til 2018 var det ikke så avansert system, da var det hovedsakelig sende og motta penger det gikk i, og da er det ikke så mye mer enn at ulike banker kan samarbeide for at systemet skal funke. Etter 2018 derimot, når det kom BankID og BankAxept ble det et enda mer avansert system. Da ble det enda flere faktorer som skal kunne jobbe sammen for at alt skal fungere som tenkt. Betalinger på nett, betalinger i butikk, betalinger av regninger, BankID identifisering osv. så den dag i dag er det et utrolig avansert system som er helt på topps når det gjelder revolusjonerende nyskapinger.

Struktur går litt inn i systemet og motsatt. For at et system skal fungere, så må den ha en god struktur. Vipps har et veldig nøye gjennomtenkt system, dermed er det viktig å ha en funksjonell og god struktur. Derfor har Vipps den geniale appen, som gjør at alt av systemer fungerer godt. Vipps har også fått en god struktur på betalinger over nett, hvor man blir sendt

videre til appen, når man velger dette. Alt henger sammen og man ender alltid opp i Vipps appen til slutt uansett.

## Aktiviteter

Når det gjelder hvordan aktiviteter Vipps har, så er man nødt til å gå dypt inn i firmaet å analysere. Dette kan vi gjøre ved å bruke en verdikonfigurasjon. En verdikonfigurasjon er hva verdiskapning logistikken til Vipps fokuserer på. I en verdikonfigurasjon har man to relevante aktiviteter for Vipps. Der har man primære aktiviteter og sekundære aktiviteter, som også kan bli kalt støtteaktiviteter. Disse ble fremstilt av Michael Porter i 1985. Porter har fem punkter på primær aktivitetene. (Wikipedia , 2020)

Det er slik modellen til Michael Porter ser ut:



Figur 2 Verdikjede

(Sander, studie, 2022)

## Primæraktiviteter

### Logistikk inn

Dette er kanskje det viktigste temaet til Vipps. Dette er aktiviteter som går på hva slags data og logistikk de får inn. Vipps får enorme mengder data inn, også kalt Big data, ved hjelp av cookies, undersøkelser, bruksmønster, osv. Det er dette som er så viktig for Vipps, å bearbeide all denne dataen for å så kunne finne ut hva brukerne faktisk bruker og hva de trenger etc.

### Produksjon

Når det gjelder produksjon, eller operasjoner som det også kan kalles, så er dette aktiviteter som produserer nye eller oppdaterer produkter innad i firmaet til kunden. Uten logistikk og informasjon inn, så ville man ikke klart å produsere det brukerne vil ha. Så når man får inn masse data, så kan man begynne å bearbeide dem, for eksempel lage nye løsninger eller funksjoner, oppdatere eller fikse eksisterende løsninger eller andre funksjoner etc. Det er mye man kan gjøre med den kundeinformasjonen man får inn.

## Logistikk ut

Logistikk ut vil si at man har aktiviteter som sørger for at det ferdige sluttproduktet er på plass hos kunden, og at det fungerer som det skal. I Vipps sitt tilfelle er det da at alle funksjonene deres må fungere slik de skal, for eksempel at man skal få penger med en gang eller at elektronisk signering fungerer riktig.

## Markedsføring og salg

Dette er et relevant tema og en relevant aktivitet i hver eneste bedrift rundt om i hele verden. Man er nødt til å markedsføre produktet sitt for at det skal bli salg. Det finnes eksempler på at noen firmaer ikke trenger noen skikkelig markedsføring, men de aller fleste firmaene trenger litt markedsføring. Det samme gjelder med Vipps. De fleste vet hva Vipps er, og forbinder det med å sende og motta penger, men det er så veldig mye mer enn bare det. Så derfor er det kanskje ikke alle som har hørt om de lette og ulike nyskapningene Vipps har kommet med. Vipps er gode på markedsføring med ulike reklamer. Hovedpoenget med reklamene viser til hvor fort og lett vint elektronisk signering er, samt betaling og sende regninger i Vippsappen. Dette reklamerer de for både så man får en god forståelse, men de har også en liten humoristisk vri på reklamen, som gjør at den mulige kunden husker den bedre.

## Service

Service delen i et firma som Vipps er en veldig viktig aktivitet. Denne aktiviteten bidrar til at alle skal klare å mestre Vipps. Hvis det er noen som står fast med noe på Vipps, vil kundeservice gjerne hjelpe vedkommende. Vipps har gode service muligheter, og man blir tatt godt hånd om hvis man ringer inn, eller chatter med kundeservice. Service delen kan minne litt om Logistikk inn delen også, for her vil man også få inn informasjon om hvor enkelte folk står fast med noen av funksjonene til Vipps. Dermed kan man bearbeide disse dataene, og se om man kan rette opp i, eller gjøre ting lettere, slik at det ikke blir et problem for flere.

## Støtteaktiviteter

De ulike støtteaktivitetene er nokså selvforklarende. Den første som omhandler ledelse, organisasjon og styring vil si hvordan Vipps styres av alle de som sitter i ledelsen innad i bedriften. Hvordan valg lederne gjør som gjør at Vipps blir vinklet mer mot noen ting, kontra andre ting.

## Personalutvikling

Her handler det om aktivitetene personalet innad i Vipps gjør. Om alle jobber på så mye de kan osv. Noe som kan, og vil prege dette temaet i fremtiden, er at det mest sannsynlig vil bli mer teknologisk fremgang innad i Vipps, så det vil ikke være nødvendig med like mange ansatte i firmaet.

## Teknologiutviklingen

Teknologiutviklingen til Vipps er de viktigste støtteaktivitetene, med tanke på at Vipps skal klare å holde posisjonen sin i markedet. Vipps er nødt til å jobbe hardt med denne utviklingen for å holde seg relevante i markedet, selv om markedet er i utvikling hele tiden.

## Innkjøp

Støtteaktivitetene Innkjøp for et firma som Vipps er tilknyttet de primæraktivitetene som utfører innkjøp. Når vi har Vipps som eksempel, så har man for eksempel når det gjelder å kjøpe lisenser for at ting skal bli godkjente. Betale andre firmaer som for eksempel bankID og bankAxept for å få til et samarbeid.

Man ser også på figuren at det er en margin. Marginen er differansen mellom den totale verdiskapningen, altså de totale inntektene, og de totalt samlet kostnadene knyttet til det å gjennomføre de verdiskapende aktivitetene.

Formålet med å gjøre en grundig og nøye analysering av verdikjeden til Vipps med disse punktene er å få frem konkurransefortrinnene. (Sander, studie, 2022)

## Konkurransefortrinn

### Troverdighet

Da Vipps kom i 2015 var det ikke mange som visste helt hva denne appen gikk ut på. Man visste at det var DNB som stod bak Vipps, men ikke så veldig mye mer enn det. Nyhetene om Vipps spredde seg raskt og ikke lenge etter var det mange hundre tusen nedlastinger.

Dette skyldes nok at det er DNB som stod bak denne appen. DNB er en av de største bankene i Norge innenfor området sitt, og de sitter på mye etos, altså troverdighet. Ordtaket dems er «Bank fra A til Å», oversatt betyr dette at DNB kan og vil involvere seg i det meste, for eksempel som Vipps, en straks betalingsapp. Nå har rundt 4 millioner nordmenn registrert seg med Vipps. Dette er også en meget sterk grunn til at det er en stor troverdighet til denne appen. Det blir som en slags «flokkdannelse», som at hvis det er flere mennesker som har dette, så tør flere å henge seg på. (Bøe, 2021)

Dermed vil de fleste brukerne av Vipps ha en stor tiltro til DNB og Vipps. Dette viser de med at de lar dem ha kontroll på pengene deres, ha kontroll på sensitiv informasjon osv. Vipps sine brukere er også lojale. De går ikke tilbake til en tungvint måte å drive økonomi på når de først har begynt å benytte seg av de ulike og lettvinne løsningene til Vipps.

### Enkelt og trygt

Som det også har blitt skrevet om Vipps lenger opp så er denne appen helt genial. Den er utrolig enkel å bruke, og så å si ingen, har angret på at de har brukt den. Ting som før tok en del tid, som for eksempel skrive inn kortnummer, styre med bank id etc, dette trenger man bare å gjøre ved første oppstart i Vipps appen. Da er alt på plass, helt til man i så fall må bytte kort eller konto. Dermed er det bare noen få tastetrykk som gjelder når man har meldt seg opp i Vipps appen. Utrolig enkelt. En vennegjeng som kjøper noe sammen, hvor det er én som legger ut for alle? Ingen problem, der har man gruppemodusen på Vipps som gjør oppgjøret for gruppen. Scanne en QR kode for å betale? Ingen problem. (Strzelcki, 2018)

I og med at alt er så utrolig lett og virker så uanstrengt å gjøre, så er det viktig at forbrukerne kan sitte igjen med en trygghetsfølelse. Alle brukerne har mye sensitiv informasjon i appen og det siste de vil er at sensitiv informasjon kommer på avveie. Dermed



er det bra at Vipps er en utrolig trygg app, og har lik beskyttelse som om det skulle vært en bankkonto app.

Vipps finnes som betalings snarvei på ekstremt mange nettsider, dette kan være litt skummelt, men Vipps har garantert at der det finnes en Vipps betaling snarvei, så betaler man på en pålitelig nettbutikk eller butikk. Alle butikker som tilbyr Vipps som betalingsmåte er pålagt en prosess av Vipps, hvor det undersøkes det juridiske opphavet, eierstrukturen og om det blir benyttet hvitvasking eller andre ulovlige virksomheter. Brukervilkårene er også nødt til å være på stell. I en undersøkelse gjort i september 2021, sier 7 av 10 at Vipps er den betalingsleverandøren de stoler mest på. Dette er en god statistikk, men Vipps vil alltid prøve at 10 av 10 skal synes det. (Vipps, 2022)

Vipps kan også garantere sikker og trygg retur av varer kjøpt på nett. Ønsker man å returnere varer kjøpt på nettet med Vipps, så ordner det seg veldig enkelt. Da vil pengene havne på det kortet du har koblet sammen med Vipps. Siden alle betalinger med Vipps går gjennom Visa eller Mastercard, så vil man ha samme forsikringer og garantier, som hvis man kun handlet med disse kortene.

## Praktisk

Den det finnes utrolig mange grunner til at Vipps er veldig praktisk. Den praktiske biten går litt inn hvorfor Vipps er så enkelt og greit. Vipps er en veldig god løsning for mennesker som er litt glemsomme. Skal man en tur på butikken, men har glemt kort, har de fleste bankterminaler en QR kode som er tilpasset Vipps og bankAxept. Hvis bankterminalene ikke har dette, så kan man alltid spørre en tilfeldig i butikken, om personen kan legge ut, og heller Vippse det man skylder til vedkommende. Det er et veldig praktisk hjelpemiddel.

Er man en gjeng hvor alle skal ha noe, hvor det er kun en person som har lagt ut for alle, kan man lage en gruppe på Vipps, der man skriver inn totalsum og alle i gruppen får en sum å betale. Vipps har nå også kommet med en kalkulator der hvor man skriver inn Vippse-summen. Der kan man addere, subtraktere, multiplisere eller dividere, så der finnes det mange muligheter for å dele opp summer. Praktisk og lett vint, og man slipper å styre med kalkulator og hoderegning med store og vanskelige summer.

En annen genial løsning som Vipps har kommet opp med er en registreringsmåte. Dette går ut på at man kan bruke Vipps til å lage profiler på andre ting. På Vipps ligger allerede all informasjon man trenger for å lage en brukerprofil. Et eksempel på dette er med VY, når man laster ned appen vil man få en mulighet til å lage en profil. Her kan man enten lage en profil fra bunnen av, eller så kan man trykke på at Vipps skal lage profilen for deg. Da åpnes Vipps, og etter et par sekunder vil informasjon om vedkommende bli til en brukerprofil i VY appen. Da kan man kjapt bestille tog- eller buss billett, samt betale med Vipps. Praktisk og fort gjort.

Det finnes også småting hvor Vipps er helt genialt og praktisk. For eksempel på 17.Mai, da er det lurt med kontanter, men veldig mange har gått bort ifra det, og det er kun Vipps som gjelder. Trenger man bursdagsgaver eller julegaver, så er det også veldig greit med Vipps. Da kan man Vipps med et gavekort, som gjør det litt mer formelt enn om det kun skulle kommet penger. Da kan vedkommende også bruke de pengene på noe vedkommende faktisk har bruk for, og ikke en tilfeldig gave som ei gammel tante har kjøpt. En annen praktisk liten småting, kan være å søke opp et nummer man lurer på hvem er, da vil man få det komplette navnet opp. Så slipper man nummeropplysninger og sånt. (Strzelcki, 2018)

## Verdiskapningsanalyse

### Verdikonfigurasjon

Når man skal foreta en verdikonfigurasjon på Vipps. Så kan man bruke verdipyramiden.



Figur 3 Verdipyramide

(Sander, studie, 2022)

## Kundeverdier

Kundeverdier er det viktigste punktet for Vipps innenfor denne verdipyramiden. Det er kundene som går først. Uten dem hadde ikke Vipps funket. Vipps skal være lettvindt for alle brukerne og viktigst av alt, det skal være trygt. Kundene kan stole på Vipps, og Vipps skal hjelpe enhver kunde som trenger hjelp til et eller annet. Dette er målet til Vipps. Vipps skal fungere så bra at kundene kan vurdere Vipps til å være helt i toppen av rangstigen på denne banen. I og med at Vipps skal være helt i toppsjiktet, er Vipps også nødt til å alltid ha anskaffet seg de nyeste metodene for ulike funksjoner. Dette viser da at Vipps er helt fremst med gode markedstilbud som vil bli brukt av kundene.

## Egenverdier

Når det gjelder eierverdiene til Vipps, vil dette si de økonomiske verdiene for eierne. Altså aksjonærene i Vipps. Alt fra DNB som eier rundt 45% til de mindre aksjonærene som eier småprosjenter. Hvis det går bra for Vipps, vil aksjonærene sitte igjen med gode penger, men når det går dårlig for Vipps, så er det ikke så god butikk å være aksjonærer. I juni 2021 hadde Vipps i de foregående fire årene tapt hele 576 millioner. Dette var etter et tøft år i 2019 med hele 253 millioner i underskudd. Men Vipps har tenkt til å snu denne trenden, og i

2020 var det «kun» 70 millioner i underskudd. Videre de neste årene er målet å gå i null og snu denne trenden. Trenden skal snus i positiv retning ved hjelp av gode og riktige investeringer og valg. (Bøe, 2021) (Proff, 2022)

### Organisasjonsverdier

Organisasjonsverdiene til Vipps står sentralt. Her kan man si at visjonen og målet til Vipps står sentralt. At Vipps er enkelt og trygt, og at det skal være brukervennlig for alle. Vipps står for at det skal være en enkel app, som gjør hverdagen til nordmannen litt mer lettvindt. Dette har Vipps klart til de grader, og det er nå fire millioner nordmenn som har lastet ned denne geniale appen. Det skal også være helt trygt for kunder å ha og bruke Vipps. Dette garanterer Vipps. Det siste Vipps vil er at de får på seg rykter at det er en risikabel app, som er verken er trygg eller lett å bruke. Dermed gjør de alt de kan for at verdiene skal innfri til kundene.

### Personlige verdier

De personlige verdiene i Vipps går ut på hvordan medarbeiderne i firmaet har det og jobber sammen på det personlige plan. Vi tok kontakt med ei som jobber i Vipps og intervjuet hun over kundeservice. Der sendte vi dette spørsmålet: «Hva er det dere som jobber i Vipps tenker er de viktigste personlige verdiene for dere, altså hva som er viktig for deg og dine medarbeidere på arbeidsplassen deres og hvordan dere jobber sammen?» Av dette spørsmålet fikk vi noen gode svar som var som følger:

-Vi har jo noen verdier i Vipps som er #pålag #nullstress #smarttenkt, disse er viktige også på kundesenteret hvor vi jobber. Skal gå litt i dybden på det under:

#Nullstress:

1. Jeg lever og ånder for forenkling og begeistring.
2. Jeg har lave skuldre selv med høyt tempo.
3. Jeg gjør feil, men lærer og deler.

#Pålag:

1. Jeg har alltid kunden fremst i panna.
2. Jeg sier har'n med mindre noen andre sier tar'n.
3. Jeg får ofte høre "det var raust gjort" av mine kolleger.
3. Jeg heier på kollegaene mine, og gir direkte tilbakemeldinger.

#Smarttenkt:

1. Jeg elsker innsikt - fra trender, tall og folk.
2. Jeg gjennomfører ved å prioritere basert på våre mål.
3. Jeg finner rot-årsak i stedet for å behandle symptomer.

(Trine Lise, 2022)

Ut ifra disse svarene som denne kundeservice ansatte ga, kan man se at det er et godt miljø arbeidsmessig og personlighetsmessig. Det viktige for dem på det personlige plan er at de ansatte faktisk brenner for hensikten med Vipps, at verdiene til Vipps står i sentrum, at ALLE kunder skal kunne håndtere Vipps og at de ansatte i Vipps heier og hjelper hverandre med det det måtte være.

## Samfunnsverdier

I bunnen av verdipyramiden har vi samfunnsverdiene. Her handler det om hvordan krav som er satt til Vipps, alt fra skatter og avgifter, til miljø og bærekraftighet. Når det gjelder avgifter går dette ut på hvordan ulike avgifter som er satt opp for at Vipps skal fungere.

Pengeoverføring koster for bankene, dermed blir dette sendt videre til Vipps. Mye av snarveiene som Vipps har kommet med, koster enten veldig lite eller ingenting for forbrukerne, dermed blir det litt avgifter for Vipps å betale, for at alle snarveiene og løsningene skal fungere. (Vipps, 2022)

Den miljømessige og bærekraftige biten innenfor Vipps er to gode temaer innenfor samfunnsverdiene deres. Måten Vipps fungerer gjør at det er en bærekraftig applikasjon

bare i seg selv og den gjør godt for miljøet. Vipps bidrar til miljømessige og bærekraft messig gevinster, ved å kutte ut produksjon av kontanter, bankkort, fakturerer og brev, som igjen blir transportert fra leverandører til forbrukere. Dette vil være med på å redusere utslipp av Co2 og andre gasser. Samt redusere avskoging, som blir brukt til papirproduksjon. (Vipps, 2022)

## Kostnadsdrivere

Kostnadsdrivere er hendelser eller faktorer innenfor en bedrift som kan gi direkte eller indirekte innvirkninger på kostnadene det forekommer av ulike aktiviteter. (Netingbag, u.d.) Med utgangspunkt i Vipps kan man ta eksempel med når de begynte å samarbeide med BankID og BankAxept. Dette utløste en del mer kostander for Vipps, men som igjen veier opp med flere kunder. Innenfor kostnadsdrivere har man også strategiske kostnadsdrivere. Dette er strategiske valg, som resulterer i flere, og kanskje mer kostander for bedriften, men igjen vil disse kostnadene kunne gi en forbedret eller styrket posisjon i markedet. (Knudsen, 2019)

Vipps har de siste årene gått en del i underskudd. (Proff, 2022) Mye av dette skyldes at Vipps har tatt mange ulike investeringer, som skal styrke posisjonen deres i markedet i mange år fremover. I et intervju gjort av E24 i 2021 kan man lese at journalisten spør om når Vipps har tenkt til å gå i pluss. Da blir det svart at: «Det avhenger av hvor mye vi investerer i ny teknologi» sier toppsjef Rune Garborg. (Bøe, 2021) Dette viser at Vipps strategisk investerer i fremtiden og at de har gode grunner bak til det. Det kommer også frem i samme intervju at Vipps har redusert bruken av konsulenter. Dette har de gjort for å kutte pengekostnader. Til å erstatte konsulentene har Vipps fått faste ansatte i stedet. Dette er et eksempel på en smart faktor i en kostnadsdriver som utløser en positiv utvikling i Vipps, hvor de sparer lønnskostnader.

## Ressursbruk

Ved bruk av en ressurskartlegging kan man kartlegge Vipps sine ressurser, for så å kunne vurdere om disse kan gi konkurransefortrinn, enten midlertidige eller varige. Hvordan Vipps

kan oppnå ulike konkurransefortrinn på sin ressursbruk avhenger av hvordan Vipps organiserer eller utnytter ressursene og aktivitetene.

Når man skal gjøre en ressursanalyse så kan man bruke en VRIO- analyse. Det var Jay. B. Barney (1991) som fant opp denne (Sander, studie , 2019). Siden vi er i Norge skal vi gjøre den Norske versjonen av VRIO analyse, nemlig SVIMA analysen.

Forkortelsen for SVIMA er:

**Sjelden** – Ingen eller få konkurrenter.

**Viktig** – Om en ressurs innenfor firmaet har en kostnad, som kan eller vil prege kundens betalingsvilje.

**Ikke kopierbar** – I hvilken grad konkurrenter kan lage noe som kan kopiere og erstatte.

**Mobilisert** – At ressursene kan være mulig å få tatt i bruk.

**Approprieterbar** – Økonomiske verdier som skapes av ressursen, til fordel for bedriften, ikke andre.

For at en ressursene til en bedrift skal kunne ha et varig strategisk konkurransefortrinn, så er disse 5 punktene nødt til å innfri. Det skal vi se nå på denne SVIMA tabellen av Vipps.

SVIMA- Analyse -Vipps

Faktorer	Sjelden ressurs	Viktig ressurs	Ressurser lett kopierbare	Ressurs tatt i bruk av Vipps	Økonomiske verdier skapt av ressursen
Prisstrategi	Ja	Ja	Nei	Ja	Konkurransefordel
Lettvint	Ja	Ja	Nei	Ja	Konkurransefordel

Innovasjon- generelt	Ja	Ja	Nei	Ja	Konkurransfordel
Trygghet	Ja	Ja	Ja/Nei	Ja	Konkurransfordel
Vipps mobil	Ja	Nei	Ja/Nei	Ja	Konkurransfordel
Betalinger/Regninger	Ja	Ja	Nei	Ja	Konkurransfordel
Betalingstjeneste	Ja	Ja	Nei	Ja	Konkurransfordel

Tabell 1 SVIMA

(Sander, studie , 2019) Vi kan se at alle disse viktige ressursene som er blitt skapt av Vipps troner høyt i denne SVIMA analysen. Man ser at disse ressursene er unike og det gir dem strategiske konkurransefortrinn som igjen hjelper Vipps. De fleste er veldig unike, men man kan se litt bort i fra mobil og trygghets ressursene, for disse to er det ikke så vanskelig å kopiere. Selv om de kanskje ikke er så vanskelig å kopiere, er det vanskelig å få de like godt gjennomført som det Vipps har laget dem, derfor blir det både «Ja/Nei».

## Robusthet

Vipps er en sterk innovasjon. Aksjonærmessig har de mange sterke aksjonærer i ryggen, da 45% eies av DNB. Utenom DNB så er det mange andre banker her i landet som også eier prosentandel av Vipps.

Variasjoner og endringer i markedet har heller ikke så mye å si for Vipps. Dette er fordi det er en såpass gjennomtenkt og fullført innovasjon, som ikke er sårbar for slike endringer. Det vil alltid være etterspørsel for Vipps og dens funksjoner. At renter går opp, vil ikke påvirke Vipps i stor grad, folk vil fremdeles fortsette å shoppe og betale regninger. Vipps har også utrolig mange brukere, med rett i overkant av 4 millioner. Da har man mulighet til å både miste og få kunder uten at man merker det i stor grad. (Vipps, 2022)



## Identifisere nøkkelfaktorer

Nå som vi har gjort en grundig verdiskapningsanalyse, kan vi begynne å identifisere nøkkelfaktorer. Når det gjelder nøkkelfaktorer innen et firma, er dette hovedfaktorer, ofte styrker og muligheter som har mye å si for at firmaet fungerer som det skal, og om det fungerer bra. Det finnes også nøkkelfaktorer i firmaer som også kan være svakheter og trusler.

De positive nøkkelfaktorene i Vipps er mange. De gir både muligheter og styrker selskapet. Eksempler på disse nøkkelfaktorene er:

- At Vipps har gått inn i samarbeid med flere banker for å gjøre bankoverføringer, på tvers av alle banker, så det blir ekstremt lett for forbrukerne.
- Vipps gikk inn i et samarbeid med BankID og BankAxept i 2018 og har ikke sett seg tilbake. Dette styrket markedsposisjonen deres betraktelig, og fikk to kjempestore aktører med på laget. Da gikk plutselig Vipps fra å hovedsakelig være en smartbetaling mellom personer, til å bli mye mer. Alt fra signeringer til store betalinger. Dette ble revolusjonerende nøkkelfaktor som har hatt mye å si for Vipps.
- Ressursene til Vipps er en meget sterk nøkkelfaktor. Som man kan se på SVIMA analysen, så er det disse ressursene som har gjort Vipps til den revolusjonerende appen den har blitt.
- Vipps er i tillegg til veldig trygt og sikkert også veldig robust. Dette er en sterk nøkkelfaktor som viser at Vipps er kommet for å bli, i tillegg det flere store faktorer som skal oppstå for at Vipps ikke skal klare seg i markedet.
- En annen nøkkelfaktor som er veldig viktig for Vipps er arbeidsmiljøet. Man kan se i verdipyramiden, på de personlige verdiene, disse går ut på hva medarbeiderne synes om arbeidsmiljøet på det personlige plan. I intervjuet med Trine-Lise skjønner man at det er et godt miljø, at alle hjelper alle, og at det blir gitt tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. Dette er en viktig styrke, som igjen bidrar til et godt arbeidsmiljø, som igjen vil prege Vipps positivt, og de vil gå styrket ut av det.

- Nøkkelfaktorer som kostnadsdrivere, hvor man kutter i kostnader, eller øker kostnader på andre plan er også veldig viktig for firmaer. Et eksempel i Vipps er når de begynte samarbeid med BankID og BankAxept, da økte de kostnadene på dette, men som mest sannsynlig vil lønne seg i fremtiden. Dette vil de gå styrket ut fra. At Vipps også kuttet konsulenter og heller byttet de ut med fast ansatte er også en styrket nøkkelfaktor som gjør at de sparer lønnskostnader.
- Vipps har og mange muligheter. De investerer i fremtiden, og de har store planer. Vipps har også muligheter på å finne opp eller gjøre om innovasjoner som allerede finnes. La oss si at «Infrastrukturen» til Vipps er godt mottakelig for flere nye ting, altså at appen «Vipps» er godt mottakelig for nye innovasjoner. For eksempel at de kan begynne å hevde seg innen strøm, at de kan begynne å hevde seg innen salg og kjøp av aksjer og fond, at de kan begynne med lojalitetsprogram. Det er mange muligheter for Vipps.
- Når det gjelder om noen nøkkelfaktorer er svakheter eller trusler finnes det ikke så mange, men allikevel så finnes det svakhet og trussel innenfor årsresultatet. Vipps har nå gått mye i underskudd de siste åra. Dette er en veldig relevant trussel som kan true Vipps, hvis aksjonærer som eier i Vipps, ser andre løsninger som kan være bedre for dem enn Vipps. Da vil de kanskje trekke seg ut av Vipps. (Bøe, 2021)
- Andre trusler som er veldig relevante nøkkelfaktorer, er andre konkurrenter. Det er per dags dato konkurrenter som har betalinger på nett osv. Dette gjør at Vipps må spesifisere markedsføringen og treffe målgruppene så godt de kan, og dra kundene mot seg. Dermed prøver alltid Vipps å være på topp når det gjelder markedsføring, for å sikre seg disse kundene.
- En annen nøkkelfaktor som er svak for Vipps er at de har fått inn litt dårlige tilbakemeldinger på kundeservice. Dette vil igjen kunne påvirke andre kunder til å

føle og tro det samme, og de kan få et annet synspunkt ut ifra dette. Så bare en liten kundevurdering på en kundeservicemedarbeider kan få store virkninger totalt sett. Tatt i betraktning vil resultatene på kundevurderinger bli i stor grad påvirket av hvor fornøyde kundene er med produktet. Med dette mener vi at de aller fleste som er fornøyde med deres kjøp ikke skriver gode anmeldelser, fordi de ikke har noe kritikk å komme med. Tvert imot vil terskelen for de kundene som er svært missfornøyd være vesentlig lavere for å ytre sin mening om produktet. (Bytt, 2022)

## Ekstern Analyse

### Porters 5 krefter

Når man skal analysere konkurransen i et gitt marked, sett fra et selskaps ståsted kan man benytte seg av analysemodellen «porters 5 krefter». Femkreftersmodellen er en kjent modell laget av Michael E. Porter, og er en analyse som vil fortelle oss hvordan virksomheten står strategisk i markedet. For å skape et konkurransefortrinn må vi vurdere virksomheten opp mot de fem forskjellige kreftene som er:

1. **Konkurrenter** – dette er konkurrenter som tilbyr samme type produkter eller tjenester.
2. **Kundene** – dette er kjøpere eller brukere av produktet eller tjeneste, disse vil alltid ville ha mer for mindre.
3. **Leverandører** – dette er de som sørger for at ressursene alltid vil ha best mulig betalt.
4. **Substitutter** – dette er ting kunden plutselig kan bytte ut med produkt eller tjeneste med.
5. **Nyetableringer** – nye konkurrenter som prøver å etablere seg i markedet.

## Konkurrenter

Vipps har først og fremst gått inn i markedet for betalingstjenester, men har også prøvd seg inn på markedet for telefonabonnement. Vi tar for oss markedet for betalingstjenester. Her er hovedkonkurrentene til Vipps, Klarna, Paypal, Google pay og Apple pay. Det finnes også andre betalingstjenester, men Vipps anser seg selv som et veletablert selskap, så det er i hovedsak de største og etablerte selskapene som er hovedkonkurrentene til Vipps.

Forholdene som påvirker rivaliseringen i betalingstjeneste markedet er at det er mange like konkurrenter som tilbyr mye av de samme tjenestene. Dette gjør det vanskelig for Vipps å differensiere seg fra de andre konkurrentene. Bransje veksten i markedet er også lav som gjør at trusselen fra nye aktører er lav, men en forutsetning er at Vipps må stadig utbedre seg. De faste kostnadene er også høye i dette markedet. Da Vipps startet opp i 2017 hadde de over 50 millioner i varekostnader, og over 20 millioner i lønnskostnader. Dette gjør det vanskelig for nye aktører å komme inn på markedet. Totalt gikk dem 157 millioner i minus i oppstartsåret. (Opplysningen 1881, 2022)

Sprangvise investeringer er også et krav i dette markedet, i 2018 ga finansdepartementet tillatelse til fusjon mellom Vipps, BankAxept AS og BankID Norge AS. Dette var en sammenslåing som førte til en sprangvis investering. (Wikipedia, 2022)

I tillegg har Vipps tatt seg inn på mobilmarkedet, dette gjør de for å gjøre mobilabonnement mere brukervennlig. I og med at Vipps er en app de aller fleste i landet allerede har på mobilen sin, vil det selvfølgelig være ideelt å få kontroll på mobilabonnementet gjennom Vipps appen. Her er Vipps kommet inn i en etableringsfase hvor de har samarbeid med Telenor slik at de kan bruke deres mobilnett, og vil da konkurrerer med de mindre mobilselskapene som, Fjordkraft mobil, Saga Mobil, +PlussMobil, Nicemobil, Gudbrandsdal energi/mobil, Realease, Norgesenergi mobil. Her har jo Vipps allerede en ganske sterk merkevare som gir dem et konkurransefortrinn i markedet.

For å oppsummere rivaliseringen mellom konkurrentene i dette markedet, kan vi si at det er en relativt stor trussel. De største konkurrentene er vel etablert og gir Vipps stor konkurranse om kundene, samt er det vanskelig å differensiere seg. Her har Vipps utviklet

mange gode funksjoner som gjør det til en attraktiv betalingstjeneste. Her kan vi konkludere med at trusselen fra andre konkurrenter relativt høy, men Vipps har utviklet bra med funksjonelle funksjoner slik at de har opparbeidet seg et lite konkurransefortrinn.

## Kundene

For Vipps er kunden viktig, samtidig er ikke forhandlingsstyrken til kundene sterk. Eneste forhandlingsstyrken kundene har er å bytte produkt/tjeneste leverandør. Vipps tjener penger på transaksjonene hos kunden, så det er absolutt viktig for Vipps å ha en stor kundegruppe. Her kan vi konkludere med at kundene har liten forhandlingskraft enkeltvis, men hvis en større andel av Vipps brukerne bestemmer seg for å boikotte tjenesten vil det ha fatale konsekvenser.

## Leverandør

Vipps er i hovedsak leverandør av betalingstjenester. Så dette er jo en slags styrke i seg selv. Vipps blir et slags mellomledd mellom bankene, og det vil da i hovedsak være bankene som blir leverandøren til Vipps. Her kan en trussel være at flere banker går sammen og fjerner muligheten til å bruke Vipps i deres bank som da vil igjen føre til at Vipps mister kunder, men dette er også noe som kan gå utover bankene. I dag er det ikke vanskelig å bytte bank, dette er gjort på ganske så kort tid. Så hvis kunden bruker Vipps ofte i hverdagen, og det er en tjeneste som kunden er fornøyd med så risikerer banken som boikottet Vipps å miste sin kunde igjen.

Her kan vi konkludere med at trusselen fra leverandøren er meget lav i og med at Vipps begynner å bli såpass etablert at det er en faktor som er med på å styre hvilken bank kunden vil bruke.

## Nyetablering

Etablering i et marked henger mye sammen med hvordan konkurransesituasjonen er i markedet fra før av. For at en ny aktør skal kunne etablere seg godt i et marked vi en helst at det skal være så få aktører i markedet som mulig. Dette grunnes av at hvis det allerede er aktører som er godt etablert i markedet så kan de utkonkurrere nye aktører relativt fort.

Når det kommer til etablering i betalingstjeneste markedet så er dette et marked som det er relativt vanskelig å etablere seg i. Her har Vipps gjort en god jobb, med å gjøre vanlige dagligdagse gjøremål mye enklere enn det var før. Som nevnt tidligere er det et stort kapitalbehov for å starte opp i en slik bransje, og det vil minske risikoen for nyetablerte aktører. I tillegg er det vanskelig å differensiere seg fra de andre aktørene i og med at betalingstjenester er vanskelig å videreutvikle.

Her kan vi konkludere med at trusselen fra nye aktører er lav ut ifra forholdene som er i dagens betalingstjeneste marked. Derfor er det lite sannsynlig at det vil komme nye aktører som trer inn i samme marked som Vipps.

### Konklusjon av porters fem krefter.

Etter analyse av porter fem krefter kan vi konkludere med at trusselen fra konkurrenter er relativt høy, det er lav trussel blant enkeltkunder, men høy hvis kundene går sammen. Trusselen fra leverandør er lav. Nyetablering er også lav grunnet høye faste kostnader og stor konkurranse i markedet. Alt i alt vil Vipps stille relativt sterkt gjennom porters fem krefter.

## SWOT analyse

Når vi gjør en SWOT analyse av et selskap er det for å identifisere og forstå selskapets sterke og svake sider. I tillegg vil vi finne ut hva som kan være bedriftens markedsmessige muligheter og trusler. SWOT er en forkortelse og står for strength, weakness, opportunities og threats.

Interne forhold	
Sterke sider	Svake sider
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norges mest populære betalingsapp.</li> <li>- Maksgrense på mottak/sending av penger.</li> <li>- Mange samarbeidspartnere</li> <li>- Straksbetaling.</li> <li>- Søk av personer oppgir navn til mottaker.</li> <li>- Varsel når en mottar penger.</li> <li>- Lett å betale e-faktura.</li> <li>- Robust</li> <li>- Trygt</li> <li>- Lettvint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maksgrense på mottak/sending av penger</li> <li>- Både sender og mottaker må ha Vipps</li> <li>- Har gått i underskudd hvert år siden de lanserte.</li> <li>- Negative kundevurderinger på kundeservice</li> <li>-</li> </ul>
Eksterne forhold	
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulighet til å gå internasjonalt</li> <li>- Flere samarbeidspartnere</li> <li>- Flere fysiske og nettbutikker som tar i bruk Vipps</li> <li>- Nye kundesegmenter (brukervennlighet ut ifra alder)</li> <li>- Mulighet for nye funksjoner og innovasjoner (Strøm, Lojalitetsprogram, Aksje og fond plattform, Vipps Kort, Vipps tæppe funksjon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurrenter som Klarna, Paypal, Google pay og Apple pay.</li> <li>- Samarbeidspartnere som ikke vil samarbeide.</li> <li>- Underskudd</li> </ul>

Tabell 2 SWOT

## Sammendrag av SWOT

Det vi kan lese ut fra SWOT analysen er at Vipps har mange styrker, både internt og eksternt.

### Intern

På det interne analysen så kan vi se at styrkene og svakhetene der er:

Vipps er Norges største betalingsapp, dette kan de bruke positivt for alt det er verdt. Når de har denne ledende markeds plasseringen så har de også mye makt. De har mange samarbeidspartnere, og det er mange som vil samarbeide med dem. Dette er fordi det er et troverdig og robust firma, som samarbeidspartnere tør å samarbeide med. Appen er veldig lettvinnt og de aller fleste klarer å bruke den. Den er smart og har mange smarte funksjoner, for eksempel å søke opp et nummer og bruke den som en nummeropplysning. Vipps har nå etter 2018 også blitt veldig smart når det gjelder betaling på nett. Der hevder de seg høyt oppe, og Vipps forsikrer seg at det er kun mulig å betale med Vipps, på nettsider som Vipps har godkjent betalinger. Dermed er Vipps også veldig trygt å bruke. Vipps gjør livet litt lettere for oss som har spleiset på noe, hvor man skal dele opp totalsummen likt.

De svake sidene til Vipps er ikke så mange, men det finnes noen. Det er en maks grense på å sende over 5000 kr som privatperson før det blir en avgift på summen, denne er på 1%. Når man skal sende penger, er mottaker nødt til å ha lastet ned og registrert seg med Vipps for at det skal fungere. Den svakeste siden til Vipps er at de har gått mye i underskudd de siste åra, men utviklingen går riktig vei, mot null. Det er også blitt sendt inn litt klager på kundeservice, noe som ikke er helt heldig. Da ser man at Vipps har noen svake sider de må jobbe med.

### Ekstern

På den eksterne analysen kan man se at Vipps har både muligheter og trusler.

Når det gjelder mulighetene så har Vipps gode muligheter til å hevde seg utenfor Norge. De kan gå internasjonalt, hvor de også kan hevde seg sterkt, men naturligvis med litt mer



motstand enn i Norge, og at det hadde vært vanskelig med startfasen, men de hadde hatt muligheten til det. Vipps har også muligheten til å få flere samarbeidspartnere. Vipps kommer til å vokse, og fler vil være med på reisen. Det blir også flere butikker som bruker Vipps hvert år. Dette er en fin utvikling for Vipps. Vipps har også gode muligheter for fremtiden, de kan komme opp med nye funksjoner og innovasjoner som kan gå gjennom Vipps appen. For eksempel et strømabonnement, lojalitetsprogram, hvor kunder kan tjene opp goder, aksje og fond plattform, Vipps kort/Vipps tæpp (tæppefunksjon man gjør gjennom mobilen og Vippsappen). Dette er noen gode eksempler på noen relevante muligheter Vipps har med denne appen.

Hovedtrusler som Vipps har fått opp igjennom åra er andre konkurrenter som kan stjele kundene deres. Disse konkurrentene er hovedsakelig betalingsmetoder, Klarna, Paypal, Google pay og Apple Pay. Heldigvis har Vipps like bra, om ikke bedre betalingssystem enn dem. En annen trussel er når Vipps går i underskudd. Det naturlige for aksjonærer er at de vil være medeiere i firmaer som går godt og tjener gode penger. Dermed risikerer Vipps at aksjonærer vil forlate dem. Hvis aksjonærer forlater Vipps grunnet underskudd i årsresultatet, vil mest sannsynlig samarbeidspartnere av Vipps også forlate dem. Her er det bare for Vipps å nærme seg å gå i null og på riktig side av årsresultatet.

## Metode

Valget av metode ble gjort ved en undersøkelse av hva slags informasjon som lå tilgjengelig. Denne informasjonen var vi nødt til å ha hvis vi skulle ha et grunnlag til å besvare vår problemstilling som er: «Vipps er en disruptiv innovasjon, hvilke strategiske avgjørelser må til for at Vipps blir en fullkommen disruptiv innovasjon? Problemstillingen ga oss et grunnlag for design på forskningen, og som videre ga oss retning for de forskningsmetodiske beslutningene i dette studie.

For å besvare problemstillingen vår har vi brukt kvantitativt metode for å samle inn mest mulig brukerdata slik at vi kunne lage et gjennomsnitt av brukerne av tjenesten. Vi har også foretatt oss en kvalitativ undersøkelse for å minske sannsynligheten for useriøse svar.

*Den kvantitative metoden går ut på å samle inn et stort materiale slik at man kan lese av sammenhenger og tendenser, kartlegge utbredelsen av folks holdninger eller finne ut hvor mange pasienter som blir syke av en bestemt medisin. (Hoffmann, 2013)*

I vår kvantitative undersøkelsen har vi foretatt oss en spørreundersøkelse som har foregått på nett. Den har blitt delt rundt omkring på sosiale medier, og har ført til at vi har fått inn 675 svar fra nesten hele landet. Her må vi selvfølgelig ta utgangspunkt i at det er noen upålitelige svar som er med på å påvirke resultatene. Grunnen til at vi valgte å bruke kvantitativ metode er fordi vi mener den egnet seg best til å finne data som kunne hjelpe oss med å besvare problemstillingen vår.

*Den kvalitative metoden fokuserer mindre på årsakssammenhenger og mer på hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss. (Hoffmann, 2013)*

I vår kvalitative undersøkelse har vi gjennomført en rekke intervjuer med butikkansatte/sjefer rundt omkring, hvor hensikten var å få svar på om det var mange butikker som det var mulig å betale med Vipps. årsaken til at vi også ville gjennomføre en kvalitativ undersøkelse var fordi vi ønsket å finne ut hvordan disse arbeiderne oppfattet situasjonen Vipps er i når det gjelder Vipps i butikk.

Grunnen til at vi valgte både kvalitativ metode og kvantitativ metode er fordi vi ønsket å få inn så mye data som mulig gjennom kvantitativ metode, og for å støtte opp resultatene av spørreundersøkelsen brukte vi kvalitativ metode, hvor vi følte vi mest sannsynlig fikk mer pålitelige svar. Om disse resultatene fra de forskjellige undersøkelsene passet overens kommer frem i analyseringen av undersøkelsene.

## Kvantitativ metode

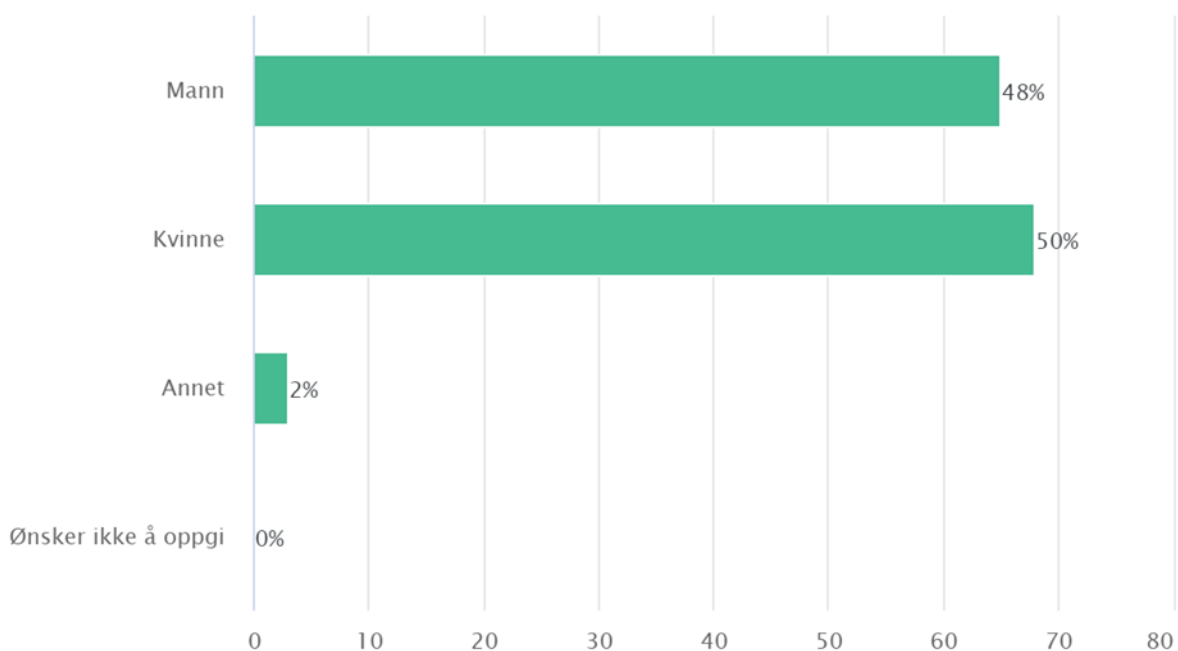
### Spørreundersøkelse svar

I denne spørreundersøkelsen ønsket vi å finne bruksområdet til Vipps blant den norske befolkningen. Ved hjelp av dem spørsmålene vi hadde med i denne undersøkelsen regnet vi med å få kartlagt hva Vipps brukes til av det norske folk, og hvor ofte den blir brukt. Hovedmålet med undersøkelsen er å finne forbedringspotensialet i områder der hvor

konkurrentene stiller sterkere enn Vipps. For å finne nye strategiske beslutninger Vipps kan ta for å bli en fullkommen disruptiv innovasjon.

I denne delen skal vi analysere svar resultatene i hvert enkelt spørsmål i spørreundersøkelsen, og drøfte oss frem til sammenhenger med svaret mellom svarene og virkelighet. Denne undersøkelsen baserer seg på de 675 svarene vi har fått på undersøkelsen, og svarene blir presentert i prosentandel av antall deltakelser.

## Kjønn

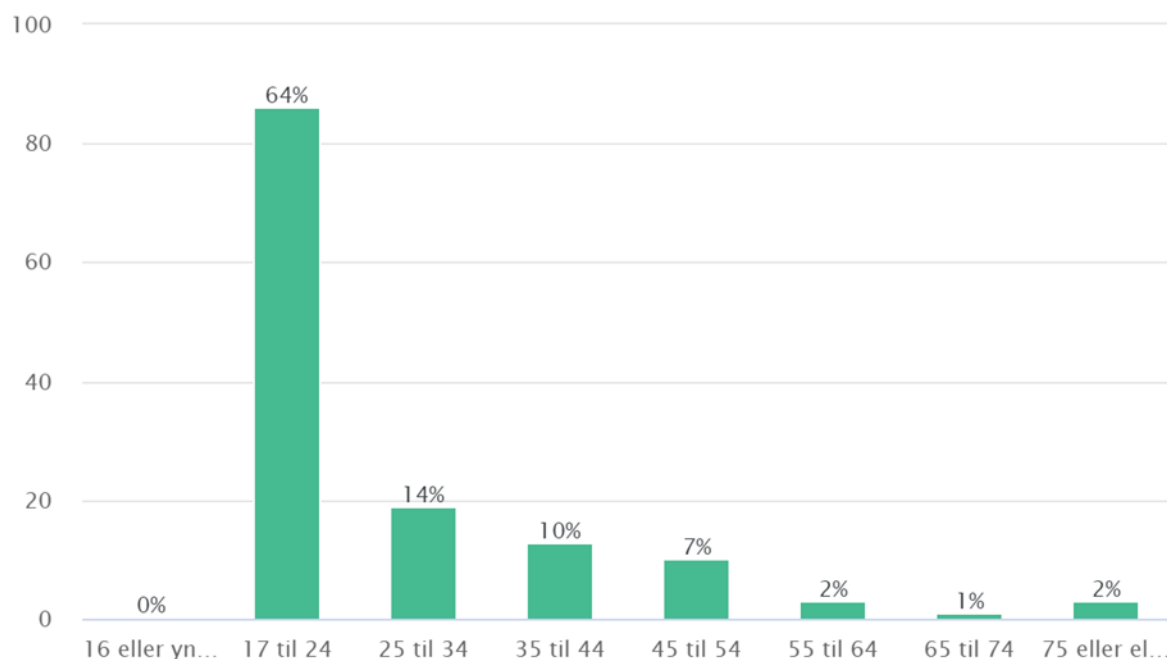


Figur 4 Kjønn

## Kjønn

Første spørsmål går under kategorien generell kartlegging av brukeren. Her ville vi finne ut av kjønnsfordelingen av deltakerne i spørreundersøkelsen. Her fant vi ut at det var relativt lik fordeling av kvinner og menn, det er også noen som har svart annet på dette spørsmålet. Det vi kan konkludere med ut ifra dette svaret er at vi får et jevnt svar på resten av spørreundersøkelsen av de forskjellige kjønnene.

## Alder

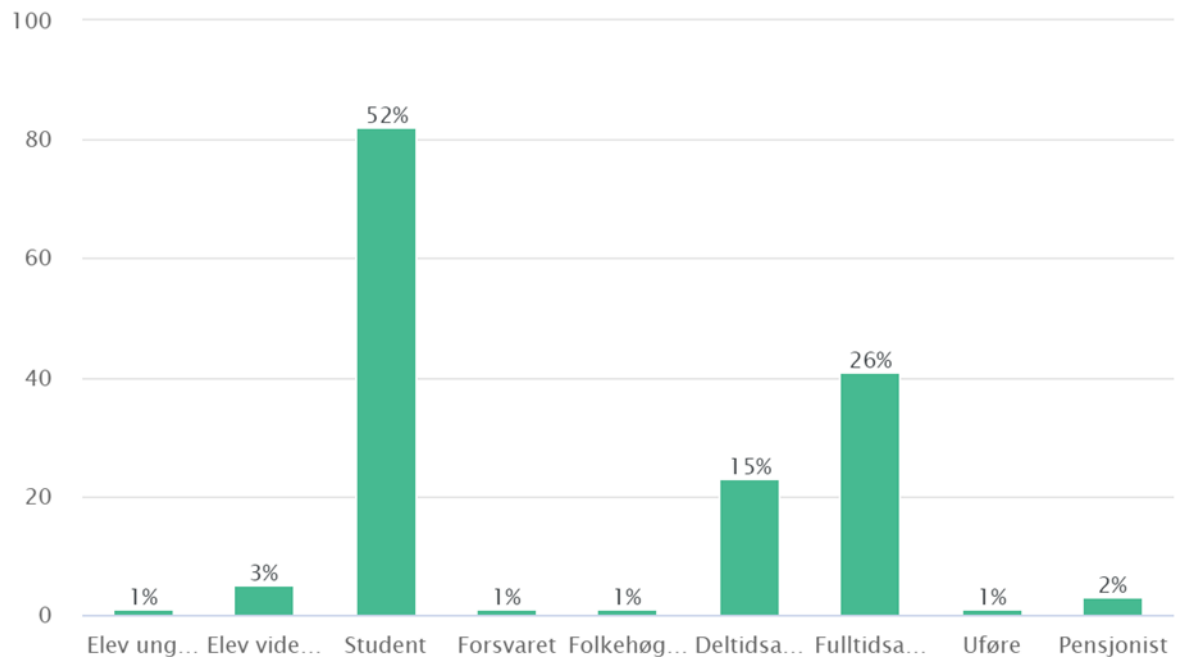


Figur 5 Alder

## Alder

Dette spørsmålet går også under kategorien generell kartlegging av brukeren. Her ville vi finne ut hvilke aldersgrupper de forskjellige deltagerne av spørreundersøkelsen var i. Her viser svarene oss at de fleste som svarte på spørreundersøkelsen var mellom 17 til 24 år. Dette sier oss at de fleste deltakerne er studenter, dette kan ha en sammenheng med at vi som har laget spørreundersøkelsen er i denne aldersgruppen, så dette har nok hatt litt påvirkning på hvilke aldersgrupper som har deltatt i undersøkelsen. Men vi ser også at det har kommet inn svar fra alle aldersgrupper som vi har satt opp. Så vi kan konkludere med at det er aller flest i 17 til 24 aldersgruppen, men det er også ganske jevnt spredt deltagelse fra 25 til 54. En annen forklaring til at det er flest deltagere fra 17 til 54 er nok også fordi at Vipps appellerer mer til denne aldersgruppen enn den eldre generasjonen, som kanskje ikke er så teknisk anlagt.

## Status

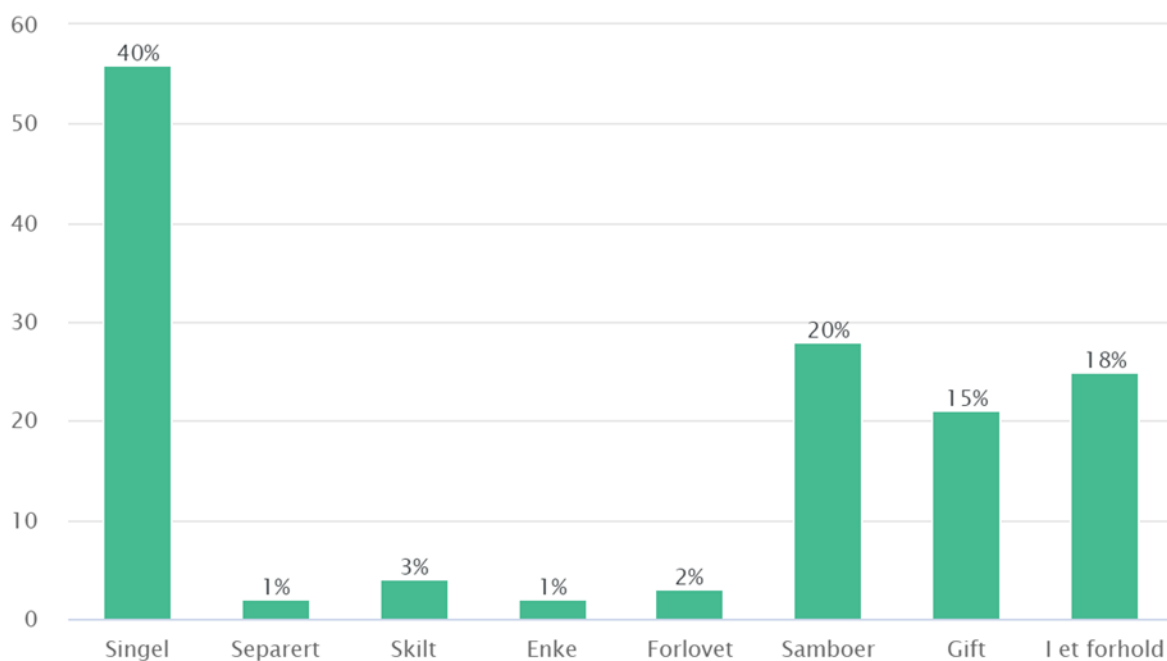


Figur 6 Status

## Status

Dette spørsmålet går også under generell kartlegging av brukeren. Dette spørsmålet er i hovedsak stilt for å finne ut hvilke typer mennesker som har deltatt i undersøkelsen. Ut i fra svaret vi har fått, ser vi at det stemmer ganske bra med analysen av alder på forrige avsnitt, hvor det er flest studenter som har deltatt. Her er det over 50% som er studenter, og det henger nok mest sannsynlig sammen med at det er studenter som har laget undersøkelsen, og det er størst andel av vennekretsen til studentene som har deltatt. Videre så er de to nest største andelene av deltakerne enten fulltidsansatt eller deltidsansatt. Vi har også fått in noen få svar i de andre kategoriene, så det kan gi oss noen svar på hvordan Vipps kan gjøre strategiske valg for å få andelen opp i de kategoriene som det er lite deltagelse i.

## Sivilstatus

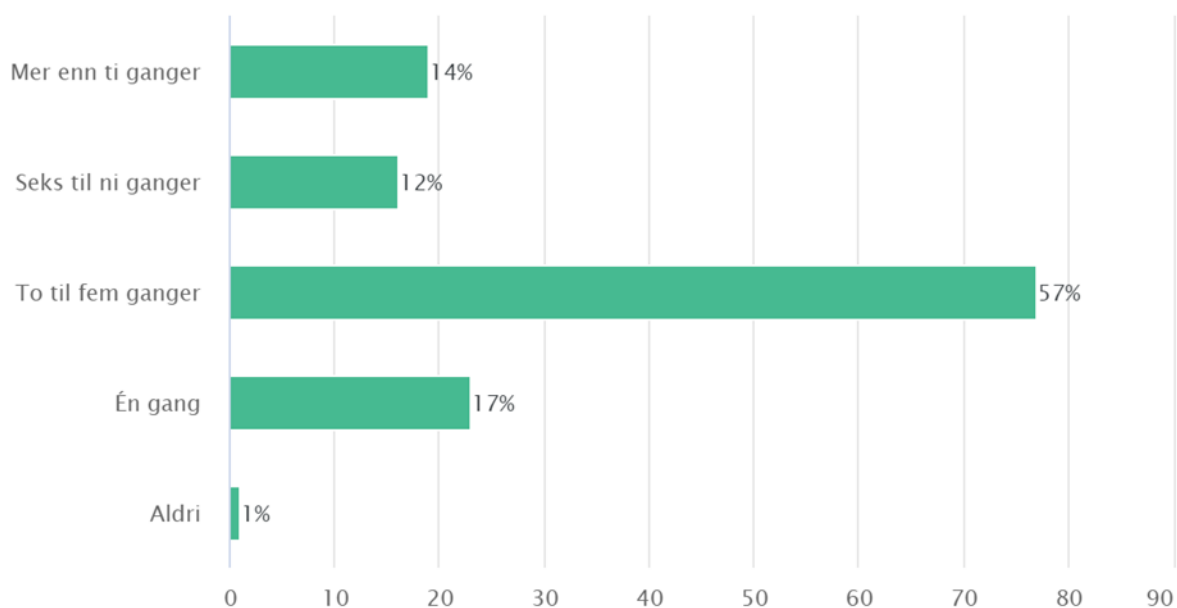


Figur 7 Sivilstatus

## Sivilstatus

Sivilstatus går også under generell kartlegging av brukeren. Her må vi ta utgangspunkt i de tidligere svarene. I og med at den største andelen av deltakerne er studenter så vil det henge sammen med at 40% av deltakerne er single, eller i et forhold. Her vil er den nest største andelen ganske så like hvor «samboer», «gift» og «i et forhold» ligger på rundt 20%. Dette tolker vi som gruppen som er deltid/fulltidsansatt. Vi har også fått svar fra de andre gruppene som også kan bidra med å gi oss svar på det vi prøver å finne ut.

Hvor mange ganger i uken benytter brukeren Vipps (mottaker og avsender)

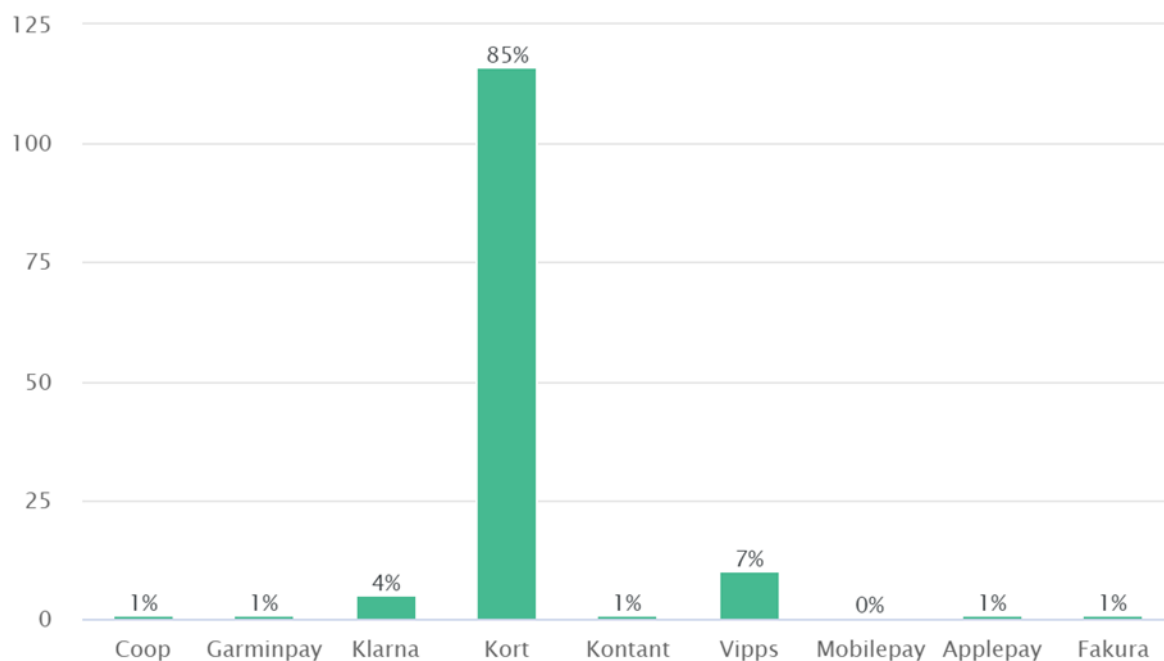


Figur 8 Ukentlig bruk av Vipps

### Ukentlig bruk av Vipps

I Dette spørsmålet prøver vi å finne ut hvor mye Vipps blir brukt ukentlig av brukerne. Hensikten med dette er å kartlegge hvor mange ganger hoveddelen av brukerne Vipps ukentlig. Målet til Vipps er jo å øke ukentlig bruk av Vipps tjeneste slik at dem kan tjene mere penger. Svarene vi fikk på undersøkelsen viser oss at de fleste bruker Vipps to til fem ganger i uken. Dette viser oss at Vipps har forbedringspotensialet til å øke bruken av Vipps ukentlig hos forbrukerne. Noe vi mener er grunnen til at Vipps brukes som oftest to til fem ganger i uken er fordi brukeren ikke har et sterkt behov for å bruke Vipps mere enn nødvendig. Ut ifra resten av svarene vi har fått inn er det også en relativt stor andel som ligger over gjennomsnittet på to til fem, det er her vi ønsker å dra opp gjennomsnittet. Vi har også en andel som kun benytter seg av Vipps en gang i uken, dette er en gruppe Vipps ønsker å få dratt lengre opp. Her er det mulig å gjøre noen strategiske valg som «tvinger/lokker» befolkningen til å bruke Vipps. Dette kan for eksempel være lojalitetsprogram eller andre teknologiske løsninger i appen.

## Hvilken betalingsmetode benytter brukeren seg oftest av?



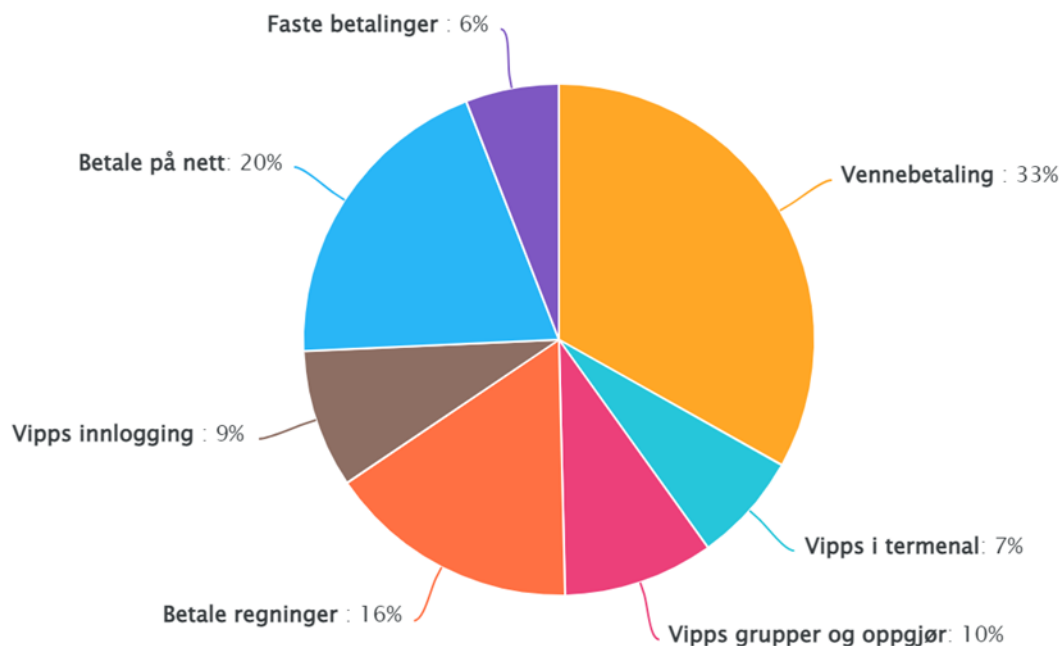
Figur 9 Foretrukket betalingsmetode

### Foretrukken betalingsmetode

Dette spørsmålet har en hensikt i å finne ut hvilke betalingstjenester forbrukerne foretrekker å bruke. Vi ser fort at det fortsatt er vanlig bankkort som de aller fleste velger å bruke. Vi kan også se at Vipps kommer på andreplass på foretrukket betalingsmetode etterfulgt av Klarna. Vi tror at grunnen til at de fleste bruker kort er fordi det har kommet ny teknologi som gjør at du kun trenger å «tæppe» for å betale for et produkt. Mens i Vipps må du skanne en QR kode for fore å få opp en Vipps forespørsel om å betale for produktet du skal kjøpe. En annen interessant ting er at Vipps ligger over Klarna på foretrukken



## Hvilke Vipps tjenester benytter brukeren seg av?



Figur 10 Vipps tjenester

### Vippstjenester

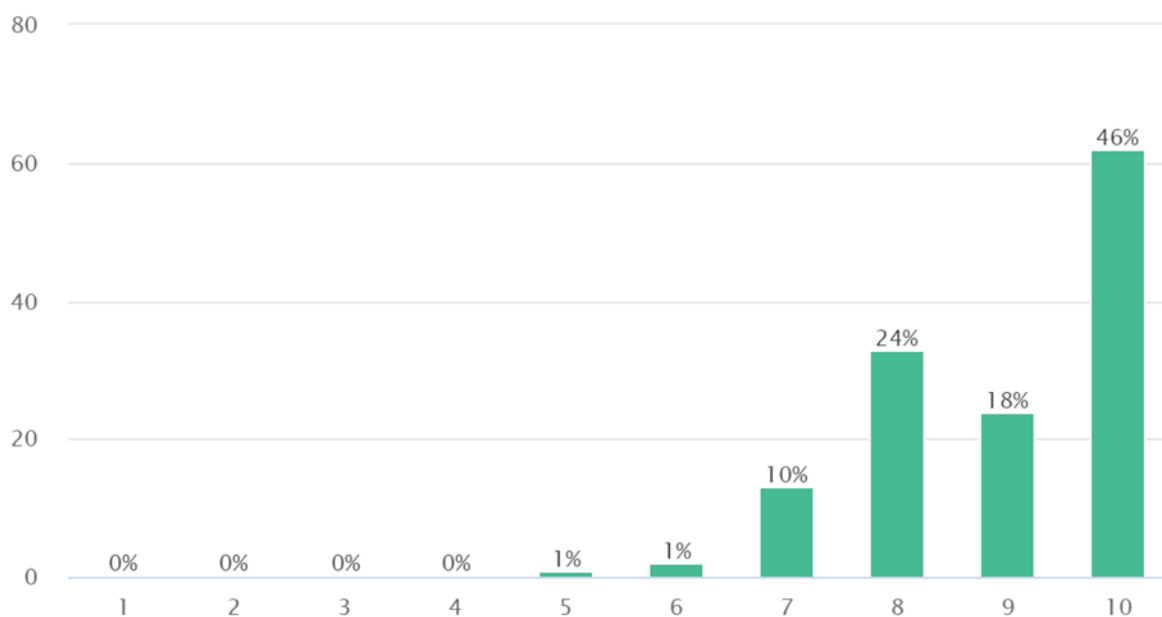
Neste spørsmål har hensikt å finne ut hvilke Vipps tjenester som brukerne benytter seg av. Dette var et flervalgsspørsmål som vil si at de som svarte på undersøkelsen kunne velge flere av svaralternativene. Ut ifra svarene vi har fått inn ser vi at vennebetaling er den mest brukte tjenesten Vipps har å tilby til kunden. Sett i sammenheng med at det er størst del av studenter som har svart på undersøkelsen kan vi knytte dette sammen. Studenter er ofte på byen og bruker penger på drikke i baren osv ... Her er det veldig vanlig at det er en person som legger ut for en større del av vennegjengen slik at en slipper ventetid, og det er lettvis å vippe for drinken i ettertid. Dette gjelder også i andre sammenhenger som for eksempel hvis det er et studentkollektiv som skal handle inn til middag, så er det ofte at det er en som legger ut for all maten. Deretter så deles regningen på antall spisende som gjør det fryktelig enkelt å dele regningen. Her kan vi også dra inn «Vipps grupper og oppgjør» som har nesten samme funksjon som vennebetaling, bare litt mere avansert. Her kan du legge til medlemmer i en Vipps gruppe, hvor hver enkelt kan legge inn hva den enkelte har lagt ut for, også deles totalsummen på alle deltakerne i gruppen. Denne funksjonen egner seg godt for studentkollektiv, hytteturer, utenlandsturer, og generelt fellesarrangementer.

Nest største andel er betaling på nett. Nå er det mange bedrifter med nettbutikk som har benyttet seg av å bruke Vipps som betalingsmetode i nettbutikk. Dette gjør det svært enkelt å betale på nett. Her trenger du ikke å dra frem kortet og skrive inn kortnummer, utløpsdato og CVC kode for å betale. Med Vipps som betalingsmetode trenger du enten kun å skrive inn mobilnummer som gir deg varsel i Vipps som du kun trenger å godkjenne, eller hvis du er på mobil blir du ført rett over i Vipps appen for godkjenning av betaling.

Neste tjeneste er betaling av faste utgifter og regninger. Dette er et punkt Vipps kan gjøre noen strategiske endringer for å få prosentandelen opp. Vipps ønsker som sagt å få alt inn i samme appen, i tillegg mener Vipps at det er superenkelt å betale regninger med Vipps. Her trenger du ikke å skrive inn KID nummer, du får varsel når ny faktura er på vei og dette gjør det enklere for deg å betale regninger i tide.

Til slutt er det «Vipps innlogging» og «Vipps i terminal». Her er det veldig mulig å øke andelen som bruker «Vipps innlogging». Dette er en enkel måte å lage seg bruker hos forskjellige forhandlere kun ved registrering av mobilnummer, så kan det hentes ut informasjon som trengs via Vipps, som for eksempel e-post, navn og mobilnummer. «Vipps i Terminal» er også noe Vipps ønsker å forbedre seg på. Denne funksjonen blir fort utkonkurrert av bankkortets «Tæpp» funksjon. Dette ser vi igjen i spørsmålet som handler om foretrukket betalingsmetode.

Hvor brukervennlig er Vipps (0 stjerner = lite brukervennlig, 10 stjerner = veldig brukervennlig)

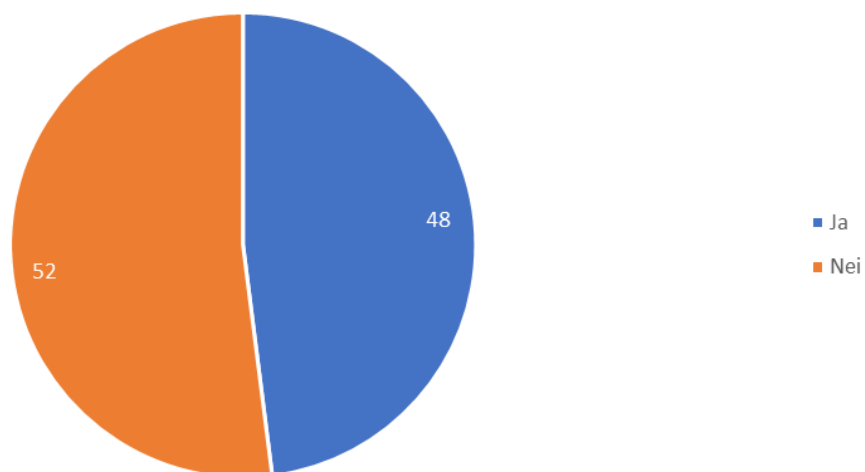


Figur 11 Brukervennlighet

### Brukervennlighet

I dette spørsmålet stilte vi spørsmålet «hvor brukervennlig er Vipps». Her fikk deltakerne mulighet til å gi stjerner ut ifra hvor brukervennlig de mente Vipps er. Her var det et ganske klart resultat, og flesteparten mente at Vipps var veldig brukervennlig. Gjennomsnittlig ligger Vipps ut ifra svarene vi har fått inn i spørreundersøkelsen på 8,95/10 i brukervennlighet. Når det kommer til de som har svart 5 og 6 i brukervennlighet så kan vi se at de er i aldersgruppen «75 år og eldre». Dette er en aldersgruppe som ikke er født og oppvokst med tekniske dupperingser som smarttelefon og smartklokker. Disse brukerne holder seg til kort og kontanter. Dette kan vi se henger sammen med foretrukket betalingsmetode, hvor alle i aldersgruppen «75 år og eldre» har svart at de enten bruker kort eller kontant.

Byttet ut andre tjenester med Vipps (for eksempel om du sluttet å ta med bankkort på butikken eller begynt å betale regninger med Vipps)

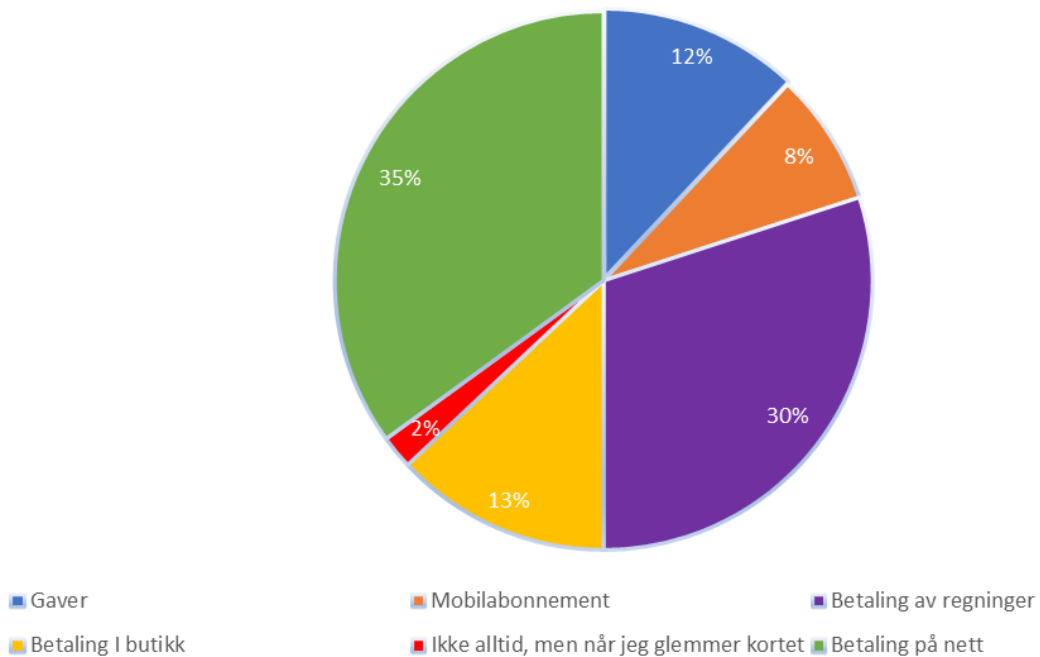


Figur 12 Byttet andre tjenester med Vipps

#### Byttet andre tjenester med Vipps

I dette spørsmålet ønsket vi å finne ut om kunden hadde byttet ut noen av sine vanlige rutiner med Vipps tjenester. Det store målet til Vipps er at så mye som mulig skal gå gjennom Vipps, og gjøre ting enklere for kunden ved å ha alt i en app. Her ser vi at det er 48% som har byttet ut vanlige tjenester med Vipps tjenester. Her er det forbedringspotensial, Vipps ønsker å få denne prosentandelen så høy som mulig.

Hvis "Ja" på forrige spørsmål, hvilke tjenester har du byttet ut med Vipps?



Figur 13 Tjenester som er byttet ut med Vipps

### Tjenester som er byttet ut med vipps

På dette spørsmålet ønsket vi å finne ut hvilke tjenester som har blitt byttet ut med Vipps-tjenester. Av de 675 deltakerne i spørreundersøkelsen var det 351 som ikke har svart og 324 som har svart. Ut ifra resultatene så er det flest som har byttet ut «betaling på nett» med Vipps sine betalingsløsninger. Dette er ikke så fryktelig rart i og med at det går en del raskere å betale med Vipps på nett som forklart tidligere på spørsmålet om hvilke Vipps-tjenester brukeren benytter seg av. Vi ser også at en stor andel som har startet med å betale regningene sine ved bruk av Vipps, noe som tyder på at folk vil gjerne ha alt av faste utgifter plassert på en plass. De to neste andelene er betaling i butikk og gaver. Gaver er det mange som har startet å gi gjennom Vipps. Vipps har egen gaveinnpakning som en valgmulighet hvis du skal sende pengebeløp som gave, hvis du velger alternativet send Vipps beløp som gave, får mottakeren beløpet pakket inn i innpakningspapir. Denne tjenesten koster avsender fem kroner, og det er nærmest ren profitt for Vipps.

## Positive og negative sider

Til slutt spurte vi om hva deltakerne mente var positivt og negativt med Vipps. Hensikten med dette spørsmålet var å finne et bredt spekter av kundene til Vipps sine meninger, med disse svarene kan vi finne generelle forbedringsområder Vipps kan jobbe med.

### Positive

Først kan vi ta med hva brukerne mente var positivt med Vipps. Her var det en gjenganger blant svarene, som tyder på at forbrukerne mener Vipps er «lett å bruke, og raskt». Dette gjenspeiler visjonen til Vipps som er å forenkle hverdagen til brukerne. En annen ting forbrukerne er enig i er at funksjonen med straks overføringer er veldig nyttig. Her er det mange som synes det er greit å kunne raskt overføre penger dersom en legger ut for noe. Samtidig mener deltakerne av undersøkelsen at Vipps er greit å ha i backup i tilfelle man reiser på butikken og glemmer bankkortet hjemme. Bruk av Vipps på idrettsarrangementer er også noe som kommer positivt ut i svarene. Her slipper man å drasse med seg kontanter og veksel, dette er både positivt for arrangør og deltager på arrangementer.

### Negative

Når det kommer til de negative tingene ved Vipps, er det her man får de fleste svarene på hvordan kundene ønsker at Vipps skal forbedre seg. Her mener deltakerne av undersøkelsen først og fremst at det er negativt at det ikke er touchless pay, altså at man må skanne før man kan betale. Dette tar ofte litt til i forhold til «tæpp» funksjonen på bankkort. Folk mener også at de føler det fortsatt noe usikker, med tanke på at det kun er en firesifret kode for å komme inn på Vipps appen. En annen negativ ting deltakerne mener er negativt med Vipps er «historikk» funksjonen. Her ønsker brukerne bedre mulighet til å søke opp historikk logg, og eventuelt redigere historikken. Den økonomiske evnen er noe også brukerne mener en mister ved å bruke Vipps. Her er Vipps gode med å gjøre hverdagen for brukerne enklere, men for brukerne kan det hende man mister litt av den økonomiske kontrollen. I svarene kommer det også frem at det er tungvint å legge til flere kontoer til å Vippse med, det er mest effektivt ved bruk av et kort og ikke kontoer. Når det gjelder personvern, så er det i 9/10 tilfeller mulig å finne ut hvem som har ringt deg, hvis du ikke finner ved hjelp av andre måter. Med dette menes det altså at hvis du har blitt ringt, og ikke vet hvem som har ringt så kan du bare late som du skal Vippse noen, ved å taste inn

nummeret som har ringt kommer navnet til innringeren så kommer navnet i 90% av tilfellen opp. Transaksjoner mellom egne kontoer er heller ikke mulig på Vipps, dette mener deltakerne også er negativt. Til slutt er det de som foretrekker å bruke klarna, for der har du mulighet til flere betalingsløsninger. For eksempel delbetaling, betal innen 30 dager, eller straks betaling.

## Kvalitativ metode

I den kvalitative metoden brukte vi kort intervju som grunnlag for å få de svarene vi trengte for å støtte opp den kvantitative metoden. På intervjuobjektene valgte vi å bruke butikkmedarbeidere/sjefer fra flere forskjellige typer butikker. Grunnen til at vi valgte nettopp disse butikkene var fordi vi ville innhente data fra et bredt mangfold av butikkjeder. Med denne undersøkelsen var hovedmålet å finne ut hvilke typer butikker som tilbydde Vipps som betalingsmetode.

Butikk Brukås sport

Navn: Stian

Alder: 22

**Er det mulig å benytte seg av Vipps som betalingsmetode i butikken du jobber i? Hvis ikke, tror du det kunne vært nyttig å ta i bruk?**

Ja det er mulig, men er ikke foretrukket løsning. Kundene må skrive inn en egen kode, og manuelt skrive inn beløp for transaksjonen. Så dette tar tid, og føles noe usikkert, siden vi kun kan bekrefte kjøpet ved å se at betalingen er godkjent på kundens mobil.

**Hva mener du er fordelen og ulempen med å bruke Vipps som betalingsmetode?**

Fordelen med å bruke Vipps i butikk er at selv om kunden har glemt kortet sitt hjemme eller i bilen, så har de som regel med seg mobilen som gjør det mulig for dem å betale.

Ulempen med Vipps i butikk er at det tar tid og er avhengig av mobildata/mobildekning.

**Hva tror du som oftest grunnen til at kundene velger å betale med Vipps tror du?**

Som oftest er grunnen til at kundene bruker Vipps i butikk at dem enten har glemt lommeboka hjemme eller ute i bilen.

Butikk: Fargeriket Bø

Navn: Laila

Alder: 44

**Er det mulig å benytte seg av Vipps som betalingsmetode i butikken du jobber i? Hvis ikke, tror du det kunne vært nyttig å ta i bruk?**

Ja i utgangspunktet, men viser det ikke frem. Det er kun til nød.

**Hva mener du er fordelen og ulempen med å bruke Vipps som betalingsmetode?**

Fordel er at det er veldig lett, glemmer lommeboka har alltid med mobil.

Ulemper kan ta litt tid

**Hva tror du som oftest grunnen til at kundene velger å betale med Vipps tror du?**

Fordi de ikke har lommeboka med.

Butikk: Pizzabakeren

Navn: Mathias



Alder: 21

**Er det mulig å benytte seg av Vipps som betalingsmetode i butikken du jobber i? Hvis ikke, tror du det kunne vært nyttig å ta i bruk?**

Ja

**Hva mener du er fordelen og ulempen med å bruke Vipps som betalingsmetode?**

Fordelen er at Vipps frembringer flere muligheter for betaling, slik at man ikke alltid er helt avhengig av å dra rundt på bankkortet sitt, det er en enkel og sikker metode, ulempe kan jo være at hvis Vipps blir hacket så ligger masse av informasjonen din lagret der inne og det kan lekkes.

**Hva tror du som oftest grunnen til at kundene velger å betale med Vipps tror du?**

Grunnen til at mange velger Vipps er nok for det er en oversiktlig betalingsmåte og veldig enkel og rask å bruke.

Butikk: Grundes Byggshop

Navn: Marius

Alder: 22

**Er det mulig å benytte seg av Vipps som betalingsmetode i butikken du jobber i? Hvis ikke, tror du det kunne vært nyttig å ta i bruk?**

Det er mulig å benytte seg av Vipps, men er kun hvis man har glemt enten kort eller pengene.

**Hva mener du er fordelen og ulempen med å bruke Vipps som betalingsmetode?**

Fordelen ved å bruke Vipps er at det går mye fortere med betalinger osv, det negative med Vipps er at DNB som eier Vipps skal ha 5% av det man får inn, så i en butikk mener jeg Vipps er en altfor dyr løsning, men en veldig effektiv måte.

**Hva tror du som oftest grunnen til at kundene velger å betale med Vipps tror du?**

Jeg tror det fleste som bruker Vipps velger å bruke Vipps fordi det er enkelt å bruke, kjapt og trenger ikke noe annet en telefon med seg.

Butikk: Norsjø Golfpark

Navn: Emil K. Berg

Alder: 18

**Er det mulig å benytte seg av Vipps som betalingsmetode i butikken du jobber i? Hvis ikke, tror du det kunne vært nyttig å ta i bruk?**

Ja, det er mulig å benytte seg av Vipps

**Hva mener du er fordelen og ulempen med å bruke Vipps som betalingsmetode?**

Fordelen ved en kiosk som det blant annet er at folk uten kort som skal ut kan betale da mobil alltid er med. Ser egentlig ingen ulemper med Vipps

**Hva tror du som oftest grunnen til at kundene velger å betale med Vipps tror du?**

Har glemt bankkortet så da bruker de mobil.

Butikk: Steintøy og Parfymeri AS

Navn: Monika Slåtta

Alder: 45

**Er det mulig å benytte seg av Vipps som betalingsmetode i butikken du jobber i? Hvis ikke, tror du det kunne vært nyttig å ta i bruk?**

Ja, det er mulig.

### **Hva mener du er fordelen og ulempen med å bruke Vipps som betalingsmetode?**

Fordelen er at det er enkelt, ingen gebyrer for kunden, Qr -skanner er enkelt og går fort.

Ulempen: Ikke så enkelt å bruke i utlandet, nettet er nede innimellom da får man heller ikke brukt Vipps linja.

### **Hva tror du som oftest grunnen til at kundene velger å betale med Vipps tror du?**

Det er enkelt og sikkert. Og at mange ikke har med kort, men alltid med mobil.

Butikk: YX Gvarv

Navn: Tone

Alder: 26

### **Er det mulig å benytte seg av Vipps som betalingsmetode i butikken du jobber i? Hvis ikke, tror du det kunne vært nyttig å ta i bruk?**

Ja det er mulig å bruke Vipps på bensinstasjonen jeg jobber på. Det er ikke mulig å gjøre det på terminalen som på flere matbutikker, men man kan søke opp YX Gvarv inne på Vipps så kommer det opp en egen konto man kan Vippse til. Vi har også tilbudt at de bare kan Vippse oss ansatte også slik at vi betaler hvis det skulle være enklere.

### **Hva mener du er fordelen og ulempen med å bruke Vipps som betalingsmetode?**

Fordelen med å bruke Vippse er at folk kan betale selv om de har glemt bankkortet sitt eller ikke har kontanter på seg, eller hvis det skulle være noe problem med kortterminalen som det har vært i dag. Ulempen kan være at vi ikke har noe kundenett på stasjonen vår så kunden er avhengig av å fikse nett på egenhånd.

### **Hva tror du som oftest grunnen til at kundene velger å betale med Vipps tror du?**

Ut ifra det jeg har erfart Vipps som regel kunden fordi han eller hun har glemt lommeboken sin hjemme og ikke har kontant eller kort på seg, men kunden har som regel mobilen på seg.

## Kvalitativ undersøkelse svar

I denne undersøkelsen intervjuet vi en rekke butikkmedarbeidere/sjefer som gav oss kvalitetsvare på spørsmålene vi stilte. Vi valgte å bruke butikkene: Brukås sport, Fargeriket Bø, Pizzabakern Bø, Grundes Byggshop Arendal, Norsjø Golfpark, Steintøy & parfymeri og YX Gvarv. Grunnen til at vi valgte nettopp disse butikkene var fordi vi ville innhente data fra et bredt mangfold av butikkjeder. Med denne undersøkelsen var hovedmålet å finne ut hvilke typer butikker som tilbydde Vipps som betalingsmetode. Her var det tre generelle spørsmål som kartla selve intervjuobjektet som gikk ut på Navn på butikk, navn på ansatt og alder.

Deretter ble det spurt om det var mulig å betale med Vipps i deres butikk, og hvis det ikke var det skulle intervjuobjektet svare på om de trodde det var nyttig å ta i bruk. Dette spørsmålet hadde som hovedhensikt å kartlegge hvilke av butikkene som det var mulig å bruke Vipps i og ikke. Her kom det frem at det i hovedsak var mulig å Vipps i alle butikkene, men det var ikke den foretrukne betalingsmetoden. Vipps i butikk blir i bunn og grunn brukt som nødløsning hvis kunden eventuelt har glemt kortet sitt hjemme. Dette gjenspeiler seg i den kvantitative metoden der hvor akkurat dette kom frem i svart analysen.

Neste spørsmål gikk ut på å finne fordeler og ulemper med bruk av Vipps i butikk. Her var det et svar som gikk igjen. Det som er fordelen, er at det bringer frem flere alternative betalingsløsninger som gjør det mulig for kunden å betale selv om en har glemt lommeboka si hjemme. Ulempen med Vipps var at det som oftest tar litt tid, det er avhengig av internett eller mobilnett, som igjen er avhengig av mobildekning. En annen ulempe er at det er lite lønnsomt for bedrifter i og med at Vipps skal ha en del av kaka når kunder kommer og kjøper noe i butikken. Til slutt kom det frem at det kan være en ulempe med tanke på personvern sikkerhet, i tilfelle noen hacker Vipps, så ligger det mye personlig informasjon lagret på Vipps.

Siste spørsmål gikk ut på å spørre den ansatte om hva den trodde som oftest var årsaken til at folk betaler med Vipps i butikk. Her kom det tydelig frem at det de trodde var

hovedårsaken var at kunden hadde glemt lommebok, men kundene har **alltid** mobilen med seg.

Vi kan ut ifra analyseringen av resultatene konkludere med at svarene til de som deltok i spørreundersøkelsen samsvarte med svarene som kom frem i den kvalitative undersøkelsen. Dette tyder på at vi har fått riktige svar ut ifra undersøkelsene som vi har gjennomført.

## Drøfting/diskusjon

Drøfting mulige strategiske avgjørelser for å styrke Markedsposisjonen til Vipps. Slik at Vipps kan bli en fullkommen disruptiv innovasjon.

Det vi synes er så smart med Vipps er at alt er samlet på ett sted. Alt går gjennom appen og blir styrt fra den. Selv om det er mange funksjoner i appen fra før, tror vi at Vipps kunne tjent på å legge til flere funksjoner i appen. Vi skal nå komme med eksempler som vi tror kunne ha passet godt inn i Vipps, som hadde hjulpet dem med å kunne bli en fullkommen disruptiv innovasjon.

## Vipps Aksje og Fond

Her i Norge er det mange som driver med aksjer og fond. Dette er et stort marked hvor det ligger mye penger. Det finnes fler forskjellige steder man kan kjøpe og selge aksjer eller fond. Eksempel på dette er Nordnet. Slike trading plattformer tjener penger på kurtasjer. En kurtasje er en avgift man er nødt til å betale når man skal gjøre en transaksjon, denne har en minstepris og den går på en prosentvis av total kjøpesum. Dette tjener slike plattformer mye på. Nordnet.no har en normalkurtasje på minstepris 79kr, og 0,049% av kjøpesummen. Dette er tall når man går ut ifra normalkost og innenfor Norden. Det finnes andre rabatter og slikt for studenter og VIP og hvis man handler utenfor Norden. (Nordnet, 2022) Da skjønner man at en plattform som Nordnet tjener store penger daglig når det blir solgt/kjøpt aksjer og fond for mange titalls millioner daglig.

Vi tror at en slik funksjon hadde passet helt perfekt i Vipps. Vipps appen har gode muligheter for dette. Folk har allerede penger på appen, så da hadde det bare vært å kjøpe og selge på null komma niks. Så kunne Vipps også ha laget en slags konto som man kunne

fått profitten eller underskuddet på, og man kunne ha valgt å betale regninger og slikt med den. Målgruppen til Vipps passer også godt til de som driver med aksjer og fond, mest sannsynlig har alle som driver med aksjer og fond Vipps. Dermed ville de fleste av dem i alle fall prøvd Vipps Aksje og Fond. Liker dem måten det fungerer på, vil de kanskje flytte hele trading virksomheten deres til Vipps. Hvis dette skulle være en mulig løsning, er det i aller høyeste grad viktig å starte i det små. Altså starte med enkle funksjoner som for eksempel linking av bankkontoen din til dine investeringer, slik at du kan få en oversikt over hvordan det går med dine aksjer og fond. Et eksempel på dette er for eksempel oversikt over lån i Sparebank 1. Her kan du som student logge deg inn i Lånekassen via Sparebank 1 for å hente informasjon om lånet slik at du får det opp i Sparebank 1 appen. Etter hvert kunne de utvidet med funksjoner som kjøp og salg av aksjer og fond.

Vipps ville også tjent gode penger på dette. Hvordan Vipps skulle markedsført dette for at folk vil heller bruke Vipps sin plattform enn den de er vant med er heller ikke så vanskelig. Sette ned kurtasjen slik at de skiller seg positivt fra konkurrentene vill vært et stort steg. En annen løsning kunne ha vært at kunder her får andre goder, aksjetips eller fonds tips. Dette er noe som koster penger på andre sider. Vipps ville ha hatt gode muligheter til å tjene mye penger på dette, resultat av dette ville vært at årsresultatet hadde sett mer positivt ut enn de foregående årene.

## Vipps Strøm

Vi tenker også at «Vipps Strøm» kunne vært et genialt tilskudd til appen Vipps. Denne funksjonen i appen ville fungert nokså likt som den eksisterende Vipps Mobil funksjonen. Alt ligger til rette for at Vipps strøm hadde fungert bra. Brukerne har allerede penger på Vipps, og det ville vært lett å betale å se strømmen sin i appen. Der skulle det gått an å sett på strømbruken til husholdningen direkte pluss å kunne se når man burde bruke mest strøm. Dette er veldig relevant nå som det er ganske dyr strøm.

For at en slik strømfunksjon i appen skulle fungert, så måtte Vipps ha fått til gode samarbeid med strømleverandører, slik at kundene kunne blitt fornøyde med prisene. Gode priser som konkurrerer med andre strømagonnement, ville gjort Vipps til en stor kunde innenfor dette

markedet også. Et «start up»-tilbud og at det er lettvinde betalinger, en hjelpsom og lettvin app og gode priser på strømmen ville gjort mange kunder nysgjerrige. Dermed tror vi at dette kunne vært en ny funksjon som hadde gjort enda flere kunder får øynene opp for Vipps og deres muligheter til å gjøre hverdagen litt lettere.

## Vipps Tæpp

Per dags dato bruker de aller fleste av oss tæppe funksjonen når vi skal betale med bankkort. Da legger man bare bankkortet oppå kortterminalen og kjøpet blir registrert uten å måtte trykke på noe. Dette kalles kontaktløs betaling. Over 500kr er man nødt til å skrive inn pin-kode. Mobilepay og Applepay fungerer akkurat slik som dette. At man holder mobilen rett over terminalen og kjøpet blir registrert. (Apple, 2022) Dette er hovedkonkurrentene til Vipps når det gjelder betaling i butikk.

Derfor tenker vi at det vil være normalt at Vipps skaffer seg noe som fungerer likt. Gå inn på Vipps appen og kunne «Tæppe» mobilen på terminalen, slik at det blir godkjent. Det er et ordtak som sier «If you can't beat them, join them». (Collins, u.d.) Hvis Vipps får seg denne funksjonen, pluss alle andre funksjoner som Vipps allerede har, vil de naturligvis stå mye sterkere enn det konkurrentene gjør.

## Forbedring av kundeservice

Det viser seg at Vipps har nå fått litt ulike kundevurderinger. Det har vært alt fra gode, til mye mindre gode kundenmeldelser. Vipps mobil og kundeservicen er det stedet som trekker mest ned på kundevurderingene. Det er mye fra dårlig løsninger på Vipps mobil og problemer som kundeservice arbeiderene sliter med å håndtere (Bytt, 2022)

Dette er noe vi mener Vipps ledelsen må gå dypere inn i. De må lokalisere problemene ved rota, og ikke la problemet spre seg. Ofte er det gjentakende problemer, og det er flere brukere som har samme problem. Dermed ordne opp i problemer som for eksempel dårlig funksjonalitet i utlandet, styr med mobildata osv. Når det gjelder kundeservice biten, så synes vi at lederne for kundeservice stillen må kvalitets-sikrer de ansatte. Hver ansatt må være i stand til å kunne holde hodet kaldt, selv i krevende situasjoner. De er også nødt til å ha den faglige kunnskapen når de blir bedt om hjelp fra forbrukerne. Dette må ledelsen

forsikre seg over, de kan ikke ha ansatte som ikke er i stand til å hjelpe brukerne med problemene sine.

Vi tenker at hvis Vipps kvalitets-sikrer staben innenfor kundeservice vil de kunne tjene mye på dette. Det vil være en god strategisk avgjørelse. En kundeservice stab som er i stand til å løse problemene til brukerne ved rota vil sikre Vipps gode kundevurderinger. Dette er viktig for at ikke misfornøyde kunder vil skrive dårlige kundevurdering, som kan påvirke andre kunder. Dermed vil ikke andre kunder bli eksponert for dårlige kundevurderinger og Vipps vil se bra ut på vurderinger.

## Lojalitetsprogram

Det finnes mange bedrifter som har tatt i bruk lojalitetsprogram. Rema 1000 for eksempel, de har skaffet seg appen Æ, denne appen gjenkjenner varer og gir 10% på de 10 varene man kjøper mest. I tillegg til dette er det også andre goder med Æ. (Rema 1000, 2022) Det finnes også andre bedrifter som har ordninger som ligner på appen Æ, dette er for eksempel Trumf ordningen til NorgesGruppen. (Trumf, 2022)

Vi tenker at Vipps kan hente litt inspirasjon fra disse bedriftene. La oss si hver gang man enten Vippset en venn, betalte en regning, betalte på nett eller benyttet seg av noen av de andre løsningene til Vipps, så ville man få bonuspoeng og lojalitetspoeng. Disse poengene kunne blitt omgjort til penger eller andre goder.

Når vi tenker innovasjon og nye løsninger for Vipps, så er dette noe som kunne blitt laget bonusordninger på, slik at kundene kan opparbeide seg goder ved bruk av Vipps. For eksempel med Vipps tæpp, hvis man tar «Æ» som inspirasjon der og, hvis man betalte med Vipps Tæpp i matbutikker, så ville man kunne få rabatter på varer man kjøper mye av, helst enda bedre rabatter enn det «Æ» kan gi.

Vi tenker også at med «Vipps aksje og fond» så ville man kunne tjent opp gode bonuser og lojalitetspoeng her også. Man ville fått x prosentvis andel av total kjøpesum. Dermed kunne aksjemeglere tjent mye bonuspoeng på disse måtene. Det samme gjelder med Vipps strøm,



bonusordning der vill fungert likt, med at man ville få bonus av prosentvise andeler. Det tenker vi ville vært det mest brukbare.

Når det gjelder lojalitetspoeng så vil dette fungere som at jo fler av tjenestene til Vipps man benytter seg av, jo mer lojalitetspoeng vil man få. Vi tenker at poengene skal multiplisere seg for hver tjeneste, slik at enda flere vil benytte seg av tjeneste til Vipps.

Totalt sett tenker vi at med noen nye tjenester som det vi har kommet med her kunne kommet godt med, det ville hjulpet Vipps godt økonomisk. Og med et lojalitetsprogram og bonusprogram oppå det hele, tror vi at folk ville brukt Vipps mye mer. Man vil spare der man kan spare, så hvorfor ville man ikke benyttet seg av for eksempel Vipps Tæpp eller brukt flere tjenester, slik at man får gode lojalitetspoeng.

Disse nye tjeneste ville som sagt kommet godt med økonomisk, men de ville også styrket markedsposisjonen til Vipps enda mer. Vipps ville dekket et mye større markedsområde og ville nærmet seg å ta over der man kan ta over. Når Vipps da har mange baller i luften og har enkle løsninger for alt, vil de da mest sannsynlig nærme seg noe stort. Vi tror da at Vipps hadde nærmet seg å bli en fullkommen disruptiv innovasjon. Dermed ville de da ha avdanket andre konkurrenter, da det rett og slett ikke hadde vært bruk for dem mer.

## Avslutning/Konklusjon

Ut ifra spørreundersøkelsen vår kom det ingen veldig overraskende svar. Over 80% av alle de som tok undersøkelsen bruker Vipps to til fem ganger i uka eller mer, noe som tilsier at det er en viktig del av mange sitt liv, enten om man er singel student eller en gift fulltidsarbeider. Noe av det vi kan se stopper Vipps i å bli en fullkommen disruptiv innovasjon er at de aller fleste bruker bankkort når de betaler i butikk, men Vipps kommer på en andreplass, men et godt stykke bak. Grunnen til dette er fordi det er mye lettere å bare kunne «tæppe» kortet på kortterminalen uten å skrive kode, betalingen skjer bare automatisk, mens med Vipps er man nødt til å scanne en QR-kode eller søke opp et navn eller nummer.

Her burde Vipps komme med en lignende funksjon som er like rask og enkel eller bedre. Det er fortsatt vennebetaling funksjonen til Vipps som er den dominerende funksjonen ut ifra undersøkelsen og det er en mye enklere og kjappere funksjon enn å f.eks. overføre penger i nettbanken, dette er også en av de funksjonene Vipps tjener penger på p.g.a. folk må betale et lite gebyr om man Vippser over 5000,-. Vipps scorer høyt på brukervennligheten, det er en veldig enkel app å bruke for de aller fleste.

Til slutt har vi fått svar på om folk har byttet ut andre tjenester med Vipps, og der fikk vite at ca halvparten av de som tok undersøkelsen har gjort det. Tjenestene som har blitt byttet ut av de fleste er betaling på nett, f.eks. når man handler klær i en nettbutikk og betaling av regninger eller fakturaer. Man kan tydelig se ut ifra undersøkelsen at Vipps har vært en disruptiv innovasjon for mange, men ikke alle som vi skal prøve å finne svaret på her.

I intervjuene vi hadde med de ansatte til de forskjellige bedriftene fikk vi positive svar om Vipps, altså at alle har det tilgjengelig som betalingsmåte. Problemet er at det ikke er den mest brukte betalingsmåten, for det er kort som er den vanligste og det kan se ut som at Vipps ofte blir brukt når folk har glemt kort eller kontant.

Markedet Vipps konkurrerer i er markedet for betalingstjenester. Dette innebærer transaksjoner til og fra kontoer. Vi kan konkludere med at de andre konkurrentene i markedet som truer Vipps mest er Klarna, ApplePay og PayPal. Det er disse konkurrentene som har bremsset ned Vipps, mot målet om å bli en fullkommen disruptiv innovasjon. Heldigvis har Vipps enormt mye i bunnen av bedriften, som holder bedriften stabilt. Det har vi erfart gjennom den interne og eksterne analysen. Solide verdier, ressurser, trygghet og samarbeid med andre aktører gjør at Vipps står godt. De dekker også et bredt område. Det har vist seg opp igjennom åra at bedrifter som står støtt i bunnen, kan strekke seg langt mot suksess.

Konkurrentene til Vipps leverer ikke i nærhet av like mange tjenester som Vipps. De har egentlig bare spesifisert seg innen et område. Dette området er hovedsakelig betaling. Her har Vipps et stort fortrinn. Dermed kan Vipps hevde seg helt i toppen på mange andre ting, men vil hovedsakelig kun ha konkurrenter på betalings området. På betalings området tenker vi at Vipps i tillegg gjør det minst like bra, om ikke bedre enn konkurrentene. De har

gode løsninger for betalinger og de kan komme med nyskapende tjenester, eller hente litt inspirasjon der de trenger for å styrke posisjonen deres.

Når det gjelder hvordan Vipps skal bli en fullkommen disruptiv innovasjon. Så tenker vi Vipps er nødt til å komme med nyskapninger. Som vi skrev om på nye strategiske avgjørelser, så hadde nye tjenester som «Vipps Tæpp» hatt mye å si. Dette er fordi da ville de hatt noe som ligner på Applepay og som fungerer på samme måte. Dermed er det enda en konkurrent som ville blitt «spist opp» sakte, men sikkert. I tillegg til bonuspoeng som ligner på appen «Æ» så tror vi at det ikke ville blitt vanskelig for Vipps å ta over og danke ut ApplePay på denne løsningen. Klarna er mest sannsynlig den største konkurrenten når det gjelder betaling på nett. PayPal er der og, men Klarna er mest populær. Klarna har kommet opp med en genial løsning på betaling. Den går ut på at man kan betale kjøp på nett med Klarna, men man kan slippe å betale med en gang, man har 30 dager på seg. Dermed kan kunden forsikre seg at man får alt man skal ha i pakken og at alt er i topp stand før man betaler. Dette er en tjeneste veldig mange kunder er godt fornøyde med. (Klarna, 2022)

Vi tenker dermed at her må Vipps også hente litt inspirasjon. Så lenge Klarna er i markedet og har et solid antall kunder, vil ikke Vipps klare å bli fullkommen disruptiv på dette området. Derfor hadde det vært helt perfekt hvis Vipps kunder kunne ha valgt å kunne betale med en gang, eller vente et par uker med det. Hvis Vipps da har fått denne tjenesten også, som blir benyttet sammen med bonuspoeng og lojalitetspoeng, vil kundene også tjene på å bruke Vipps her. Vi ser derfor da en mulighet for at Vipps kunne klart og blitt disruptiv på dette området da. Mange av kundene til Klarna ville da mest sannsynlig byttet, da de får samme tilbud på Vipps, med lojalitetspoeng og bonuspoeng.

# Bibliografi

- (2019, oktober 3). Hentet fra medium.com: <https://medium.com/@torebern/hva-er-egentlig-disruptiv-innovasjon-183765b9bc3a>
- Andersen, E. (2017, April 27). *bi.no*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/04/er-vipps-disruptivt/>
- Apple. (2022, 4 1). Hentet fra support.apple.com: <https://support.apple.com/no-no/HT201239>
- Bytt. (2022). Hentet fra Bytt.no: <https://www.bytt.no/erfaringer/mobiltelefoni/vipps-mobil>
- Bøe, E. (2021, juni 28). *E24*. Hentet fra e24.no: <https://e24.no/naeringsliv/i/yRLGXA/vipps-tapbare-70-millioner-klar-forventning-om-loennsomhet>
- Clayton M. Christensen, M. E. (2015, Desember). Hentet fra <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Collins. (u.d.). Hentet fra collinsdictionary.com: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/if-you-cant-beat-them-join-them>
- Dinero. (2017, november 2). Hentet fra dinero.no: <https://dinero.no/vipps-monopol-pa-mobilbetaling-skjer-videre/>
- Geir Amundsen, R. Ø. (2012, september 6). Hentet fra aftenposten.no: [https://www.aftenposten.no/okonomi/i/OplA1/baere-eller-briste-for-nokia-mobilen?fbclid=IwAR23ESOBes8tjju7aZMn6\\_zH5cnORWVCmmTsySmyCEK-w3MAy2nfn3EPz78](https://www.aftenposten.no/okonomi/i/OplA1/baere-eller-briste-for-nokia-mobilen?fbclid=IwAR23ESOBes8tjju7aZMn6_zH5cnORWVCmmTsySmyCEK-w3MAy2nfn3EPz78)
- Hoffmann, T. (2013, september 22). Hentet fra forskning.no: <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>
- Klarna. (2022). Hentet fra Klarna.no: <https://www.klarna.com/no/smooth/>
- Knudsen, R. (2019). *Slideplayer*. Hentet fra slideplayer.no: <https://slideplayer.no/slide/15184292/>
- Netingbag. (u.d.). Hentet fra Netingbag.com: <https://www.netinbag.com/no/finance/what-is-a-cost-driver.html>
- Nordnet. (2022). Hentet fra Nordnet.no: [https://www.nordnet.no/no/kundeservice/prisliste?gclid=CjwKCAjwj42UBhAAEiwACIhADpaDOcSgLtoYJ7uwou2KEyySbBrr97ME96rfSITsDhH5p0fTAoSrfRoC8wkQAvD\\_BwE](https://www.nordnet.no/no/kundeservice/prisliste?gclid=CjwKCAjwj42UBhAAEiwACIhADpaDOcSgLtoYJ7uwou2KEyySbBrr97ME96rfSITsDhH5p0fTAoSrfRoC8wkQAvD_BwE)
- Opplysningen 1881. (2022). Hentet fra regnskapstall.no: <https://www.regnskapstall.no/regnskapstall-for-vipps-as-10606269551/?view=full&c=true>
- Proff. (2022). Hentet fra proff.no: <https://www.proff.no/regnskap/vipps-as/oslo/finans/IF6Z85NORSY/>
- Rema 1000. (2022). Hentet fra rema.no: <https://www.rema.no/ae/>

Roos, G. K. (2013). *Strategi*. Fagbokforlaget.

Sander, K. (2019, september 18). *estudie*. Hentet fra [estudie.no](https://estudie.no/vrio-analyse-ressursanalyse/): <https://estudie.no/vrio-analyse-ressursanalyse/>

Sander, K. (2022, April 6). *estudie*. Hentet fra [estudie.no](https://estudie.no/verdikjede-analyse/): <https://estudie.no/verdikjede-analyse/>

Smedsrud, A. B. (2017, februar 13). Hentet fra [tek.no](https://www.tek.no/nyheter/nyhet/i/vQzmaV/mobilbetalingstjenesten-mcash-er-historie?fbclid=IwAR3pbiezHRuTMLQtmxrGQyACAPHPWsJciFrVpssZEL83F_syomy1NKWxJE):  
[https://www.tek.no/nyheter/nyhet/i/vQzmaV/mobilbetalingstjenesten-mcash-er-historie?fbclid=IwAR3pbiezHRuTMLQtmxrGQyACAPHPWsJciFrVpssZEL83F\\_syomy1NKWxJE](https://www.tek.no/nyheter/nyhet/i/vQzmaV/mobilbetalingstjenesten-mcash-er-historie?fbclid=IwAR3pbiezHRuTMLQtmxrGQyACAPHPWsJciFrVpssZEL83F_syomy1NKWxJE)

Strzelcki, T. S. (2018, februar 16). *DNB*. Hentet fra [dnb.no](https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/din-okonomi/vi-elsker-vipps): <https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/din-okonomi/vi-elsker-vipps>

Trine Lise, K. (2022, Mai 4). Personlige verdier. (P. Granås, Intervjuer)

Trumf. (2022). Hentet fra [trumf.no](https://www.trumf.no/om-trumf/): <https://www.trumf.no/om-trumf/>

Ueland, A. (2018, Januar 8). Hentet fra [aleksanderueland.com](http://www.aleksanderueland.com):  
<http://www.aleksanderueland.com/2018/01/08/disruptiv-innovasjon/>

Ueland, A. (2018, januar 22). Hentet fra <https://www.aleksanderueland.com/2018/01/22/business-model-canvas/>

Vipps. (2022). Hentet fra [Vipps.no](https://vipps.no/alle-priser/privat/): <https://vipps.no/alle-priser/privat/>

Vipps. (2022). Hentet fra [Vipps.no](https://regninger.vipps.no/sa-mye-co2-kan-din-bedrift-spare/): <https://regninger.vipps.no/sa-mye-co2-kan-din-bedrift-spare/>

Vipps. (2022). Hentet fra [Vipps.no](https://vipps.no/vipps-mobil/?fbclid=IwAR1Ox9CBq8wrgQVYvwAzLIKiA3MugJtpdkGkzIAvkyIP4VoA8NWGeeaKW6k): <https://vipps.no/vipps-mobil/?fbclid=IwAR1Ox9CBq8wrgQVYvwAzLIKiA3MugJtpdkGkzIAvkyIP4VoA8NWGeeaKW6k>

Vipps. (2022, 01 23). *Vipps*. Hentet fra <https://www.vipps.no/om-oss/vipps-i-tall/>

Vipps. (2022). *Vipps*. Hentet fra [Vipps.no](https://www.vipps.no/om-oss/nyheter/seks-gode-grunner/): <https://www.vipps.no/om-oss/nyheter/seks-gode-grunner/>

Vipps. (2022). *Vipps.no*. Hentet fra <https://www.vipps.no/alle-priser/privat/>

Vipps. (2022). *Vipps.no*. Hentet fra <https://www.vipps.no/om-oss/>

Wikipedia . (2020, November 23). *Wikipedia.org*. Hentet fra <https://no.wikipedia.org/wiki/Verdikjede>

Wikipedia. (2022, februar 14). Hentet fra [Wikipedia.org](https://no.wikipedia.org/wiki/Vipps?fbclid=IwAR1_AoFRwQrtEcRWxgx3MOqr83kNkbkrIWAeMxEIM4HUamjZBGLpUISB7g):  
[https://no.wikipedia.org/wiki/Vipps?fbclid=IwAR1\\_AoFRwQrtEcRWxgx3MOqr83kNkbkrIWAeMxEIM4HUamjZBGLpUISB7g](https://no.wikipedia.org/wiki/Vipps?fbclid=IwAR1_AoFRwQrtEcRWxgx3MOqr83kNkbkrIWAeMxEIM4HUamjZBGLpUISB7g)

Ytterhus, K. (2021, januar 22). Hentet fra [karolineytterhus.com](https://www.karolineytterhus.com):  
[https://www.karolineytterhus.com/2021/01/22/vipps-sin-store-suksess/?fbclid=IwAR1B84RHZ9IhH4j\\_TpuGdfda\\_Cq0XHqGoEcj76urjvTKGHafuPtjEhjrBM](https://www.karolineytterhus.com/2021/01/22/vipps-sin-store-suksess/?fbclid=IwAR1B84RHZ9IhH4j_TpuGdfda_Cq0XHqGoEcj76urjvTKGHafuPtjEhjrBM)