

TALLINNA TEHNIKA ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Allan Aavaste

**KOOSTÖÖ VÕIMALUSED PANKADE NING
FINANTSTEHNOLOOGIA ETTEVÕTETE VAHEL**

Magistritöö

Juhtimise ja turunduse õppekava

Juhendaja: dotsent Mait Rungi

Tallinn 2018

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Allan Aavaste

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 153365TATM

Üliõpilase e-posti aadress: allan.aavaste@gmail.com

Juhendaja dotsent Mait Rungi

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHENDITE LOETELU.....	5
ABSTRAKT	6
SISSEJUHATUS	7
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	10
1.1. Ülevaade pangandussektorist	10
1.1.1. Globaalne pangandussektor	10
1.1.2. Euroopa pangandussektor.....	14
1.1.3. Ülevaade Eesti pangandussektorist	21
1.2. Ülevaade finantstehnoloogia iduettevõtlusest	23
1.2.1 Iduettevõtte definitsioon	23
1.2.2 Finantstehnoloogia ettevõtte definitsioon.....	24
1.2.3 Globaalne finantstehnoloogia iduettevõtlus	25
1.2.5. Finantstehnoloogia iduettevõtlus Eestis	28
1.3. Koostöövõimalused finantstehnoloogia ettevõtete ning traditsiooniliste pankade vahel ...	29
2. UURINGU METOODIKA JA VALIM	32
2.1. Uuringu meetodi kirjeldus	32
2.2. Andmekogumise protseduur ja valimi kirjeldus.....	33
2.3. Intervjuude analüüsimise põhimõtted.....	35
2.4. Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest.....	36
2.4.1. Swedbank Eesti AS	36
2.4.2. Luminor Bank AS.....	37
2.4.3. LHV Group AS.....	38
2.4.4. Danske Bank AS.....	39
2.4.5 Crowdestate OÜ	40
2.4.6. EstateGuru OÜ	41
2.4.7. Funderbeam OÜ	42
2.4.8. Monese	43
3. TULEMUSED JA ARUTELU	44
3.1. Digitaliseerimise ja automatiseerimise olulisus	44
3.2. Pankade ja finantstehnoloogia ettevõtete omavahelise koostöö vajadus.....	47
3.3 Võimalikud koostöö variandid ning nendega kaasnevad riskid ja takistused	50

3.4. Kriteeriumid potentsiaalsetele koostöö partneritele	53
3.5 Järeldused	55
KOKKUVÕTE	58
Piirangud.....	60
Täiendavad uuringud	60
SUMMARY	61
Limitation	62
Further research	62
KASUTATUD KIRJANDUS	64
LISAD	69
Lisa 1. Magistritöö intervjuude põhjad intervjuerimiseks	69
Lisa 2. Intervjuude transkriptsioonid	72

LÜHENDITE LOETELU

AML – anti money laundering / rahapesu vastane

COE – cost of equity / kapitalikulu

EBF – European Banking Federation / Euroopa panganduse föderatsioon

ECB- European Central Bank / Euroopa Keskpank

EU – European Union / Euroopa Liit

EY – Ernst & Young

i.k. – inglise keeles

IT – information technology / infotehnoloogia

KYC – know your customer / tunne oma klienti

PSD2 – revised payment service directive / muudetud makseteenuste direktiiv

PWC - PricewaterhouseCoopers

ROE – return on equity / omakapitali tootlikus

SKT – sisemajanduse kogutoodang

ABSTRAKT

Mitmed Eestis tegutsevad pangad ei suuda finantsteenuste turul olevate trendide ning kliendiootustega kaasas käia, mille põhjuseks on valdavalt IT ressursi puudus. Teiselt küljelt ei ole mitmed Eesti turul tegutsevad finantstehnoloogia ettevõtted oma ärimudeliga kasumisse jõudnud, vaatamata innovaatilise toote või teenuse olemasolule. Selle peamiseks põhjuseks on kriitilise kliendibaasi puudumine. Tulenevalt asjaolust, et mõlematel osapooltel on midagi, mida teine vajab, on käesoleva magistritöö eesmärgiks uurida, millistes valdkondades ning millistel viisidel võiksid Eestis tegutsevad pangad ning finantstehnoloogia ettevõtted omavahel koostööd teha.

Uurimisküsimuse vastuse leidmiseks sai töös läbi viidud kvalitatiivne mitmene juhtumiuuring, mille käigus sai intervjueritud poolstruktureeritud intervjuude abil nelja panka ning nelja finantstehnoloogia ettevõtet. Intervjuu käigus sai räägitud automatiseerimisest ja digitaliseerimisest, omavahelise koostöö olulisusest, koostöö tegemise viisidest ning nendega kaasnevatest riskidest ning kriteeriumitest, mis peavad vastaspoolel olema täidetud, et üldse koostööd teha. Intervjuud said analüüsitud *cross-case* analüüsi kasutades, mille tulemusel tõi töö autor välja soovitusel mõlematele osapooltele eduka koostöö algamiseks.

Võtmesõnad: automatiseerimine, digitaliseerimine, traditsioonilised pangad, finantstehnoloogia ettevõtted, koostöö

SISSEJUHATUS

Viimase kümne aasta jooksul on finantssektoris toimunud suured muutused. 2007. aasta majanduskriisi järgselt kehtestatud regulatsioonid ning kiire tehnoloogia areng on sundinud paljusid krediidi institutsioone oma kasvu strateegiat muutma. Uute regulatsioonide järgimisest tulenev kulude kasv ning tehnoloogia arengust muutunud kliendiootus on sundinud traditsioonilisi panku tegelema digitaliseerimise ja automatiseerimisega selleks, et püsida konkurentsivõimeliseks. Viimase aastakümne trendid näitavad, et pangad on hakanud suuresti sulgema oma harukontoreid, kuna kliendid on hakanud eelistama kontori küllastuse asemel mobiilipangandust, mis on palju kiirem ja mugavam viis.

See on andnud omakorda võimaluse paljudele finantstehnoloogia iduettevõtetele (fintechidele), mis tulenevalt oma ärimudelitest on palju paindlikumad ning kiiremad kliendiootuste täitmisel. Finantstehnoloogia iduettevõtted on suutnud endale kliente võita tänu turul olemasolevate toodete revolutsioneerimisele, pakkudes varasemalt tasulist toodet kas odavamalt või täiesti tasuta, lahendades mõne probleemi olemasolevale finantsteenust pakkuvale ettevõttele või tehes innovatsiooni, mille raames on suudetud töötada välja mõni täiesti uus toode või teenus. Peamised valdkonnad, kus finantstehnoloogia ettevõtted tegutsevad on makselahendused, finantseerimine ning varade juhtimine, mille alla kuulub näiteks investeerimislahenduste pakkumine. Kõige suuremahulisemalt on kliendid hakanud kasutama nende fintechide teenuseid, mis pakuvad makselahendusi. Selle taga on peamiselt asjaolu, et antud valdkonnas on finantstehnoloogia ettevõtete jaoks sisenemisebarjäär kõige väiksem ning antud iduettevõtted on suutnud antud teenuse kliendi jaoks teha odavamaks, mugavamaks ning kiiremaks.

Kui veel mõned aastat tagasi nägid traditsioonilised krediidasutused finantstehnoloogia ettevõtteid konkurentidena, siis tänapäeval on hakatud nägema antud ettevõtteid üha rohkem, kui võimalikke koostöö partneritena. Selle taga on peamiselt asjaolu, et mõlemal osapoolel on tugev motiiv omavahel koostööd teha - traditsioonilised pangad, mis on oma mahult suured ning pakkudes mitmeid erinevaid finants valdkonna tooteid ja teenuseid, ei suuda piisava kiirusega kõikides valdkondades kliendiootusi täita. Tihtipeale on aeglane otsustusprotsess ning IT ressursi puudus takistuseks. Teiselt küljelt finantstehnoloogia ettevõtted, kellel omakorda on vajalik IT

võimekus ning agiilne lähenemine olemas, ei suuda oma ärimudeliga kasumlikud olla, kuna puudub kriitiline kliendimass, mis omakorda on pikast ajaloost tulenevalt pankadel olemas.

Globaalses kontekstis on paljud pangad hakanud investeerima finantstehnoloogia ettevõtetesse. Paraku ei ole Eestis antud trend nii tugevalt omaks võetud, mille üheks põhjueks on asjaolu, et Eestis tegutsevad finantstehnoloogia ettevõtted ei ole suutnud nii suuresti innovatsiooni teha, kui mujal maailmas tegutsevad fintechid. Suuresti on peamiseks põhjuseks siinkohal asjaolu, et Eesti turg on liiga väike ning Baltikumi kontekstis on kõigi kolme Balti riigi regulatsiooni liiga erinevad. Lisaks on Eestis tegutsevad pangad enamasti riigist väljastpoolt juhitud Skandinaavia pangad, mis oma tsentraliseerituse tõttu ei ole suutnud Eestis tegutsevate fintechide koostööd algatada.

Omavahelise koostöö elavdamiseks sai antud töö raames uuritud, millistes valdkondades ning millistel viisidel võiksid Eestis tegutsevad pangad ja finantstehnoloogia ettevõtted omavahel koostööd teha, sellest tulenevalt on töö eesmärgiks leida vastus järgmisele uurimusküsimusele:

- Millised on koostöö võimalused traditsiooniliste pankade ning finantstehnoloogia ettevõtetet vahel Eesits?

Uurimusküsimuse lahendamiseks soovib töö autor välja selgitada, millistes valdkondades ning millistel viisidel võiksid Eestis tegutsevad pangad ja finantstehnoloogia ettevõtted omavahel koostööd teha. Eesmärgi saavutamiseks on kõigepealt antud ülevaade olulistest teoreetilistest seisukohtadest ning seejärel viidud läbi kvalitatiivne mitmene juhtumiuuring, mille raames on intervjueritud nelja panga ning nelja finantstehnoloogia ettevõtte esindajaid. Intervjuus sai küsitud digitaliseerimise ja automatiseerimise olulisuse, omavahelise koostöö vajaduse, koostööga kaasnevate riskide ning vastaspoolele seadvate kriteeriumite kohta.

Töö esimene peatükk annab ülevaate antud teemaga seotud kirjandusest. Kõigepealt sai välja toodud pangandussektoris esinevad trendid nii maailmas, Euroopas ning Eesits, tuues välja ka Eestis tegutsevad turuosalised. Seejärel sai erinevate autorite mõtete abil defineeritud iduettevõtte ning finantstehnoloogia ettevõtte. Lisaks sai välja toodud finantstehnoloogia ettevõtete puhul esinevad trendid nii globaalses, kui ka lokaalsemas kontekstis, millele järgneb ülevaade Eestis tegutsevatest turuosalistest.

Töö teises peatükis on välja toodud uurimusküsimuse lahendamiseks kasutatud meetodikat. Antud peatükis on selgitatud, mida kujutab endast kvalitatiivne mitmene juhtumiuuring ning miks töö autor on otsustanud seda kasutada, tehes poolstruktureeritud intervjuusid.

Lisaks annab peatükk ülevaate valimi koostamise protsessist ja intervjuude analüüsist ning tutvustab intervjueritud ettevõtteid.

Viimases peatükis on välja toodud intervjuude analüüs nelja peamise valdkonna lõikes. Esmalt sai vaadatud automatiseerimise ja digitaliseerimise vajadust, tuues välja kui digitaliseeritud ning automatiseeritud tänapäeval ollakse ning mis on ettevõtete tuleviku plaanid antud valdkonnas. Teisena sai uuritud, kui suur on ettevõtete hinnangul omavaheline koostöö vajadus ning millistes valdkondades võiksid ettevõtted omavahel koostööd teha. Lisaks sellele sai välja toodud kitsaskohad, kus mõlemad osapooled võiksid üksteiselt midagi õppida või üle võtta. Seejärel sai analüüsitud, millistel viisidel sooviksid ettevõtted omavahel koostööd teha ning millised riskid sellega kaasneksid. Viimasena sai analüüsitud, milliseid kriteeriumid osapooled üksteisele seavad, et üldse koostööd vastaspoolega kaaluda ning kui paljud ettevõtted Eesti turul antud kriteeriumitele vastavad.

Töö autor soovib tänada töö valmimisel kaasaaitamise eest Mait Rungit ning kõikide ettevõtete esindajaid, kes olid nõus antud töö raames andma intervjuu.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade teooriast, mis on olnud töö koostamise aluseks. Esmalt on toodud välja pangandussektoris valitsevaid trende, liikudes globaalsemast kontekstist lokaalsemaks. Seejärel on erinevate autorite mõistete abil defineeritud iduettevõtte ning finantstehnoloogia ettevõtete olemust, millele lisaks on välja toodud ka antud ettevõtlusvormingus esinevad trendid, liikudes globaalsematest lokaalsemateks. Viimane alapeatükk käsitleb teoreetilisi koostöö võimalusi pankade ja finantstehnoloogia ettevõtete vahel.

1.1. Ülevaade pangandussektorist

1.1.1. Globaalne pangandussektor

Alates viimasest globaalsest majanduskriisist, mis leidis aset 2008. aastal, on enamus rahvusvahelisi panku muutnud oma kasvu strateegiat, minnes üle ühekülgsest kasvumudelist järgmistele trendidele: aeglasem füüsiline kasv, stabiilsem laienemine välisurgudele, tugevam kulude juhtimine ning digitaliseerimine. (Bank of China. 2015)

Tänaseks on finantssektor globaalsest majanduskriisist taastunud. 85% pankadest väidavad, et on tegemas suuri investeringuid tehnoloogiasse, et muutuda efektiivsemaks, tulla toime arenevate riskidega ning lõigata kasu tehnoloogia poolt pakutavatest võimalustest. Digitaliseerimist peetakse kriitiliseks, et säilitada jätkusuutlik edu. (EY. 2018)

2007. aastal, enne eelmainitud majanduskriisi, kuulus Ameerika Ühendriikides pankade kontorivõrku ligikaudu 97 000 esindust, tänaseks on antud kontorite hulk vähenenud umbes 7 700 kontori võrra, mis tähendab 8% langust. Järgmise 10 aasta jooksul prognoositakse Ameerika Ühendriikides veel 20% panga kontorite vähenemist. (JLL research. 2017)

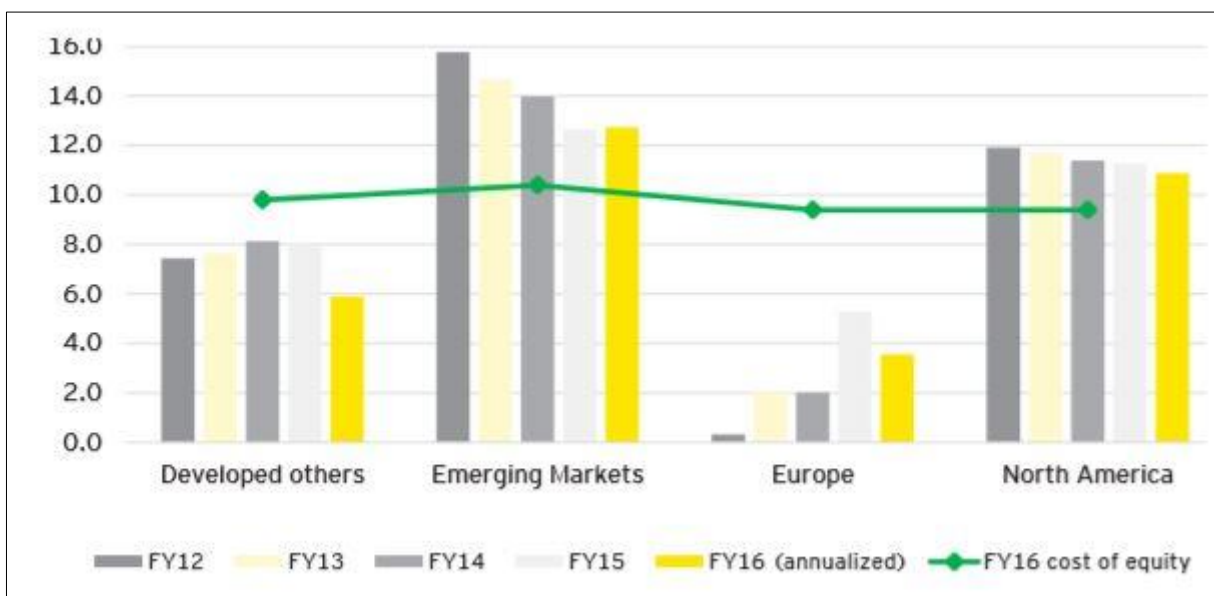
Antud kahanemine on tingitud peamiselt operatsioonikulude vähenemise vajaduse ning tehnoloogia arengu tõttu. Kuna väga suur hulk tarbijaskonda on hakanud kasutama nutitelefone, on andnud see aluse mobiilipanganduse arenguks. Uus tehnoloogia võimaldab inimestel teha igapäevaseid transaktsioone ilma, et peaks minema kontorisse või arvuti taha. Mobiilse panganduse tulekuga ei mängi enam konkurentsitingimustes rolli kontorivõrgu suurus, vaid kui

efektiivselt suudetakse oma teenused lõpptarbijani viia, olles igal ajal igas kohas. (JLL research. 2017)

Sarnast trendi on näha ka mujal maailmas. Üle poolte klientidest Aasia turul kasutab igapäevaselt interneti kanalit pangandusteenuste jaoks ning ligikaudu kolmandik kasutab selleks mobiilipanka. India on maailma suurima digikanalite kasutatavusega riik, kus 70% klientidest kasutab oma pangateenuste jaoks interentipanka ning 50% mobiilipanka. (EY. 2015)

Lisaks kontorivõrgu kahanemisele hakanud rahvusvahelised USA ja EU pangad vähendama oma filiaale Aasia turul, kuna ei suudeta piisavalt konkureerida kodumaiste pankadega. Uued globaalsed, kui ka kohalikud kapitali nõuded, kasvav tööjõukulu ning üha suurenev konkurents kohalike pankade poolt on suurendanud äritegemise kulusid. Veel enam survestavad madalad intressimäärad langetama marginaale ning komisjoni tasusid. 2013. aastal oli välismaiste pankade osakaal kõigest 2% kogu Hiina turust. (EY. 2015)

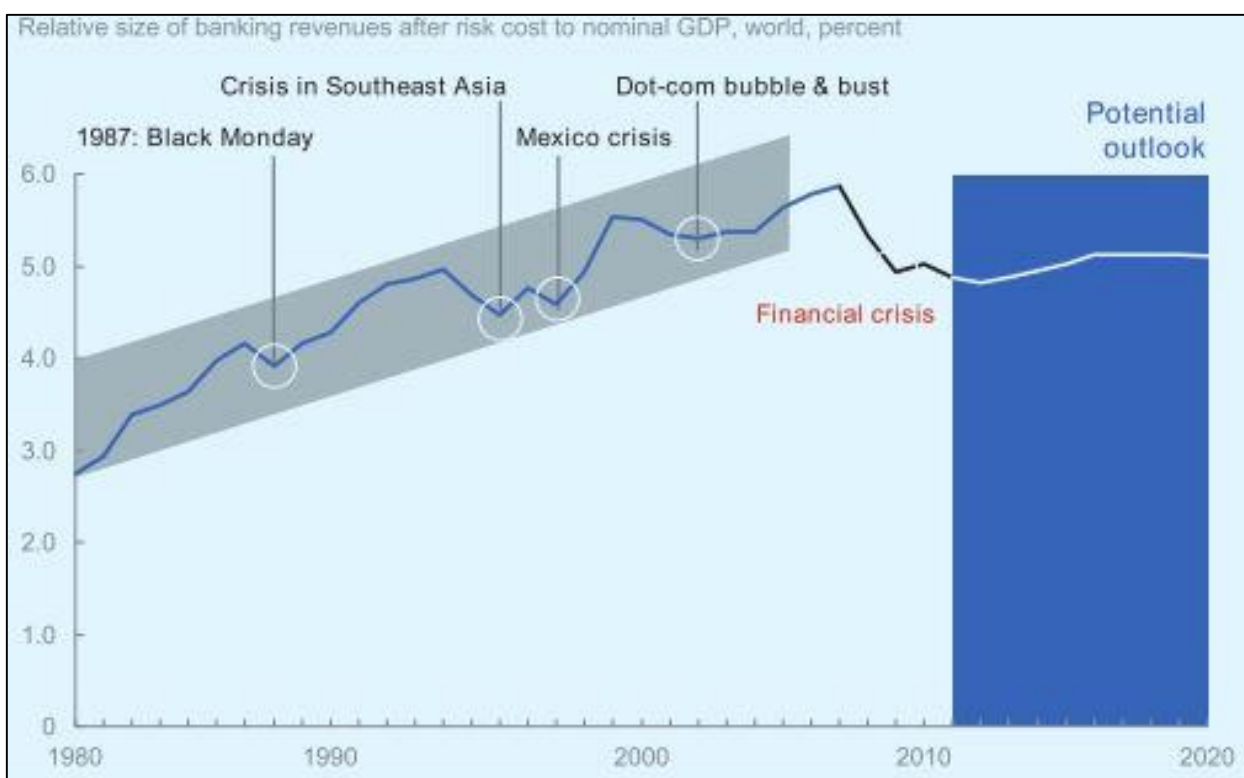
Tulles omakapitatli tootlikuse juurde, siis võib väita, et pangandussektoris on see viimastel aastatel langenud. Jooniselt 1 võib välja lugeda, et ROE langes 2016. aastal kõikidel arenenud turgudel. Eriti tugevat langust on näha Euroopas, kus ROE langes ligikaudu 1,2%. Vaatamata langevale kasumlikusele sunnivad uued nõuded, nagu näiteks AML (rahapesu vastane, *anti money laundering*) ning KYC (tunne oma klienti, *know you customer*), panku tegema täiendavaid kulutusi selleks, et hoida oma mainet nii regulaatorite, investorite kui ka klientide seas.



Joonis 1. Keskmise ROE maailma 200 suurima panga kohta (%). Allikas: EY. 2017, 4.

Lisaks omakapitali tootlikusele on hakanud ka üldine pangandussektori tulude kasv kahanema. Enne 2007. aastal aset leidnud majanduskriisi kasvasid globaalses kontekstis pangandussektori tulud kiiremini, kui SKT. Antud trend kestis koguni 30 aastat järjest. Pärast majanduskriisi on pangandussektori tulude kasv aeglustunud madalate marginaalide ning rangemate kapitalinõuete tõttu, mille tulemusel on üldine panus SKT'sse keskmiselt 5%. (McKinsey. 2012)

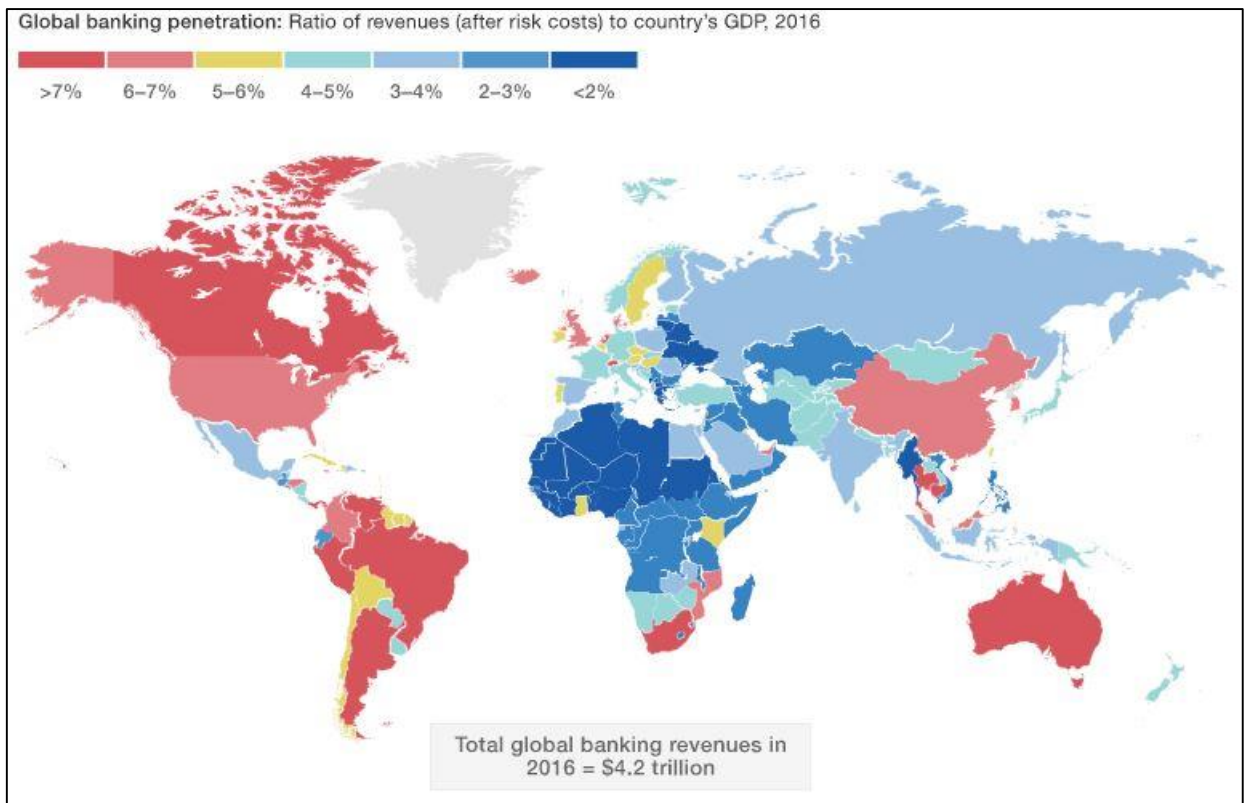
Antud panus SKT'sse on viimaste aastate jooksul olnud suhteliselt stabiilne ning jooniselt 2 välja toodud prognoosi järgi jätkub see kuni aastani 2020.



Joonis 2. Pangandussektori tulude panus globaalsesse SKT'sse. Allikas: McKinsey. 2012, 27.

Regiooniti oli näiteks Põhja-Ameerikas kriisieelselt pangandussektori panus SKT'sse 7.8%, mis hiljem langes 6.3% peale, Euroopas on antud suhtarv pärast kriisi jäänud 4-5% vahemikku. Pärast 2007. aastat on pangad suutnud panustada riigi SKT'sse Brasiilias, panustades öle 10% kogu SKT'st. Teiselt küljelt, kõige vähem suutsid panustada pangad Venemaa, India, Nigeeria ning Mehhiko riigi SKT kasvu. (McKinsey. 2012)

Jooniselt 3 võib näha, et aastal 2016 ei ole olukord kuigipalju muutunud. Kogu globaalse pangandussektori tuludeks olid tollel aastal 4.2 trillionit dollarit ning selle panus riikide SKT'sse on jäänud samaks, kui värskel kriisijärgsel ajal.



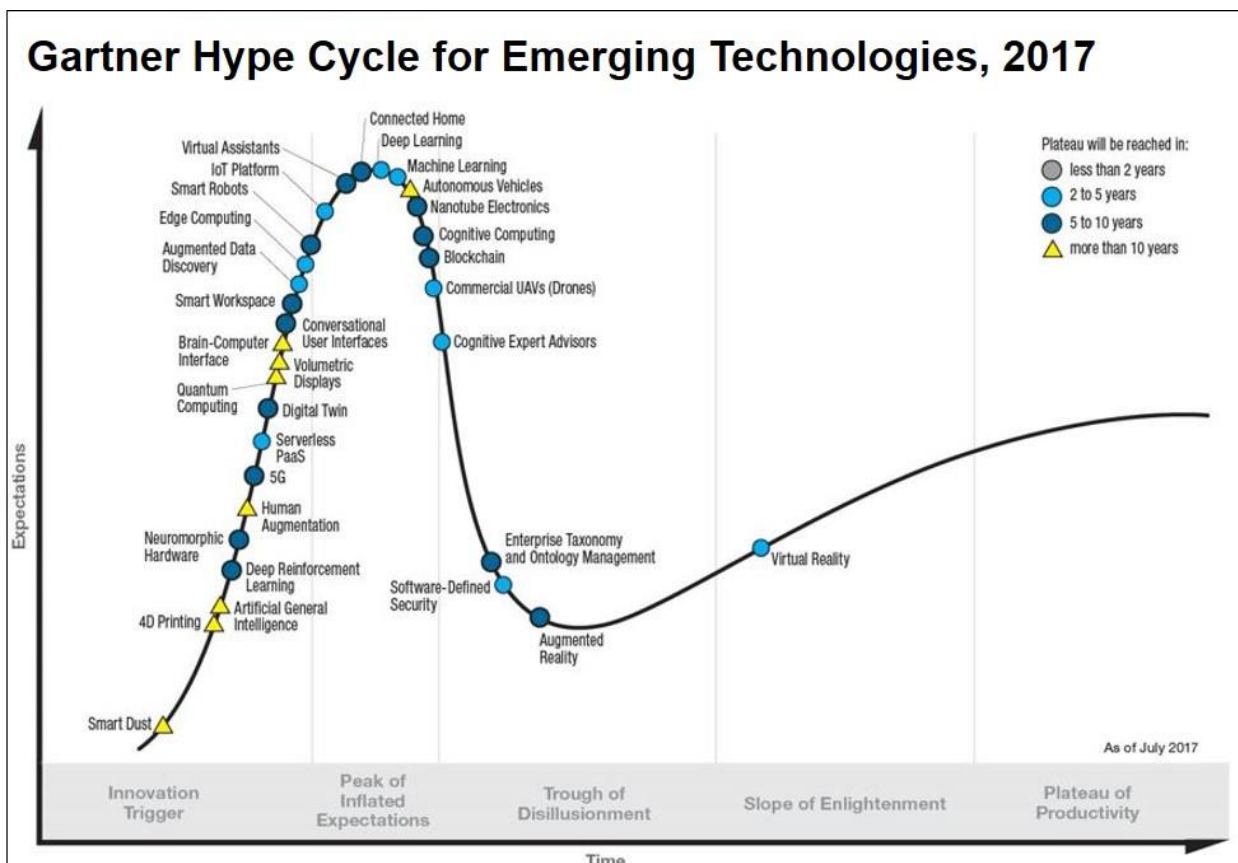
Joonis 3. Pangandussektori tulude osakaal riigi SKT'sse, 2016. Allikas: McKinsey. 2017.

Mugavus, usaldus ning isikupärasus on kolm peamist alustala, mida kliendid oma suhtest pangaga ootavad ning tehnoloogia võimaldab antud ootus rahuldada. Arenenud turgudel on klientide peamiseks ootuseks see, et teenustele pääsetakse ligi ööpäeva ringselt igat kanalit pidi. Kuna pangad ei suuda piisava kiirusega kliendiootustele vastu tulla, siis on kliendid üha rohkem hakkanud vaatama finantstehnoloogia ettevõtete poole. Globaalselt, kuni 88% finantsturge valitsevatest ettevõtetest näevad innovatsiooniga tegelevates fintechides ohtu enda äri. Peamised ohukohad on maksevahendusteenuste ning personaalse finantseerimise toodete juures. Suurima osakaaluga nähakse ohtu arenevatel turgudel, kus Lõuna-Ameerikas kardab 93% finantssektori turuliidritest, et nende äri ohustava innovaatorid ning Aafrikas koguni 88%. (PwC. 2017)

Arenevatel turgudel mängib olulist rolli madalate kuludega mobiilse panganduse tehnoloogia, mis võimaldab siseneda uutele turgudele madalate kuludega. Uuringud näitavad, et arenevatel turgudel hinnatakse innovatiivsust kõrgelt, mille tõttu annab see suure konkurentsi eelise pankadele, kes suudavad klientidele innovaatilisi lahendusi pakkuda. (EY. 2015)

Jooniselt 4 on võimalik näha uute tehnoloogiate arengut, millest nii mõndagi saaks seostada finantstehnoloogiaga. Näiteks võib oodata 2-5 aasta pärast masinaõppe ning süvaõppe

täieliku väljaarengut, mille abil oleks võimalik automatiseerida mitmeid analüütilisi protsesse nagu näiteks AML ja KYC nõuete raames vajalike kliendianalüüsi. Antud automatiseerimine tooks endaga kaasa olulisel hulgal kulude vähenemise. Lisaks võib oodata 5-10 aasta pärast plokiahela tehnoloogia (*blockchain technology*) täieliku välja arenemist, mis omakorda teeks igapäevapanganduse tehingute tegemise turvalisemaks odavamaks ning kiiremaks.



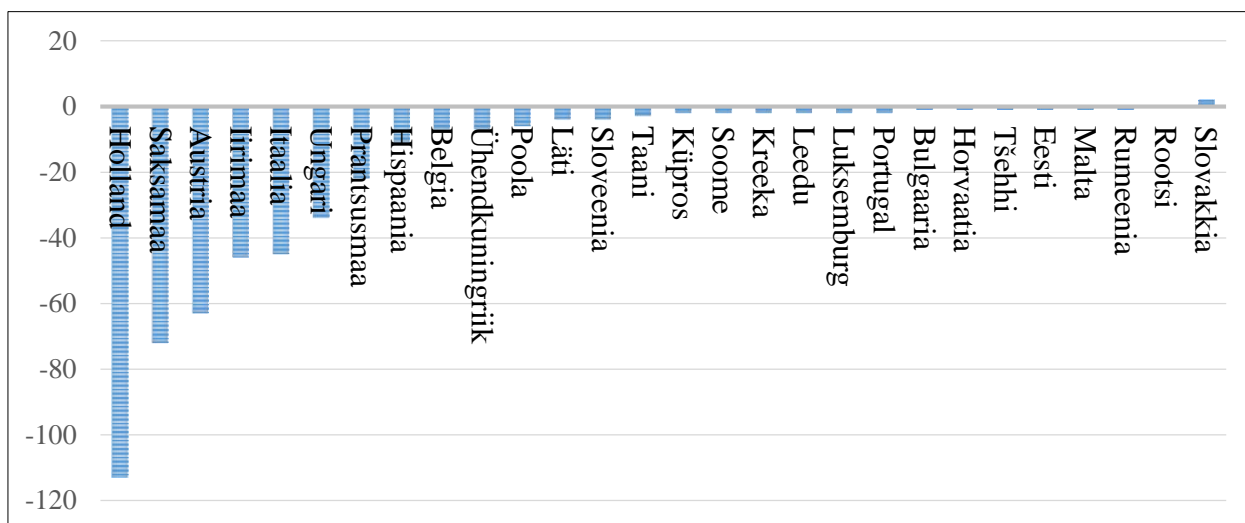
Joonis 4. Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies 2017. Allikas Gartner. 2017.

1.1.2. Euroopa pangandussektor

Krediidiinstitutsioonide arv Euroopa Liidu liikmesriikides on alates 2009. aastast jätkuvalt kahanenud. 2016. aastaks oli aktiivselt tegutsemas 6 596 eelnimetatud institutsiooni, mis on koguni 6% vähem, kui eelneval aastal. Antud suundumus on tingitud peamiselt ühinemiste tõttu, mille eesmärgiks on suurendada kasumlikkust ning mastaabisäästu. (EBF, 2017)

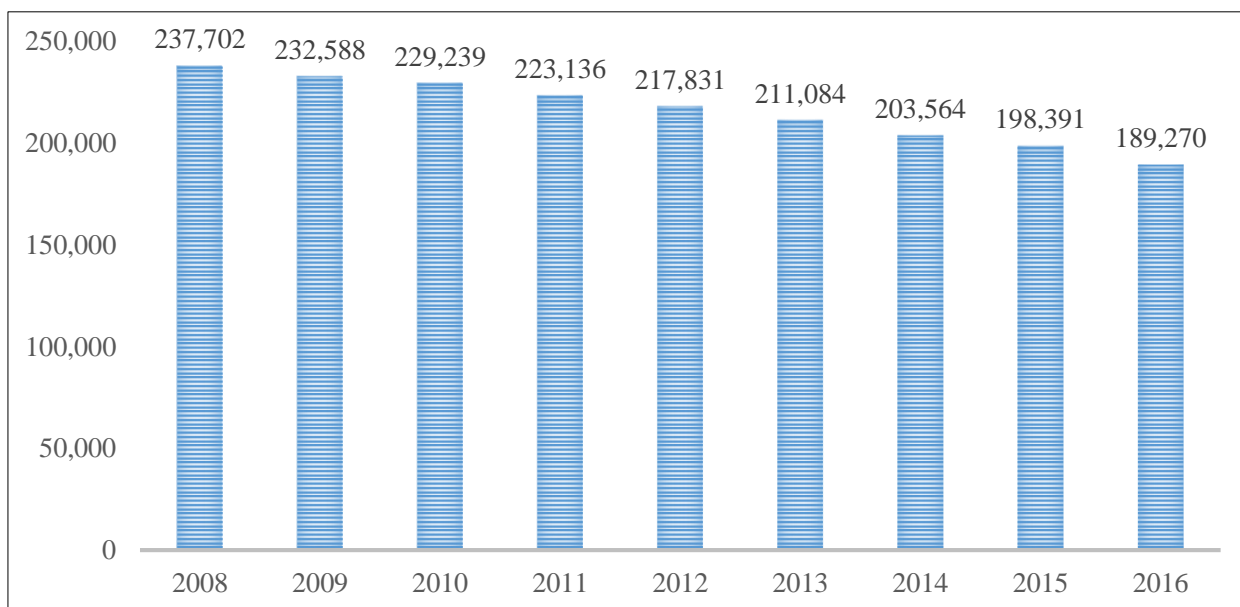
Jooniselt 5 on võimalik näha, et suurimad kahanemised toimusid Hollandis, Saksamaal ning Austrias. Olgu siinkohal mainitud, et suur vähenemine Hollandis on tingitud restruktureerimise tõttu, kus 106 kohaliku krediidi institutsiooni moodustasid ühe tsentraalse juriidilise keha nimetusega Rabobank. Lisaks võib eelmainitud jooniselt välja lugeda, et Rootsi

on suutnud kahanemist vältida ning ainult Slovakkia on suutnud oma institutsioonide arvu suurendada.



Joonis 5. Muutus EL liikmesriikide krediidiinstitutsioonide arvus võrreldes eelneva aastaga (2015-2016) Allikas: EBF, 2017, autori muudetud.

Lisaks institutsioonide vähenemisele on näha langustrendi ka pankade kontorivõrgustiku arvus. 2016. aastal eksisteeris 189 270 aktiivset pangakontorit, mis on ligikaudu 48 000 kontorit vähem, kui 2008. aastal. Viimase 8 aasta jooksul on pangakontorite arv vähenenud 20,5% võrra. Võrreldes eelneva aastaga vähenes 2016. aastal Euroopa Liidu liikmesriikides pangakontorite arv 4,8% võrra, tähendab ligikaudu 9 100 kontori sulgemist. (EBF, 2017)



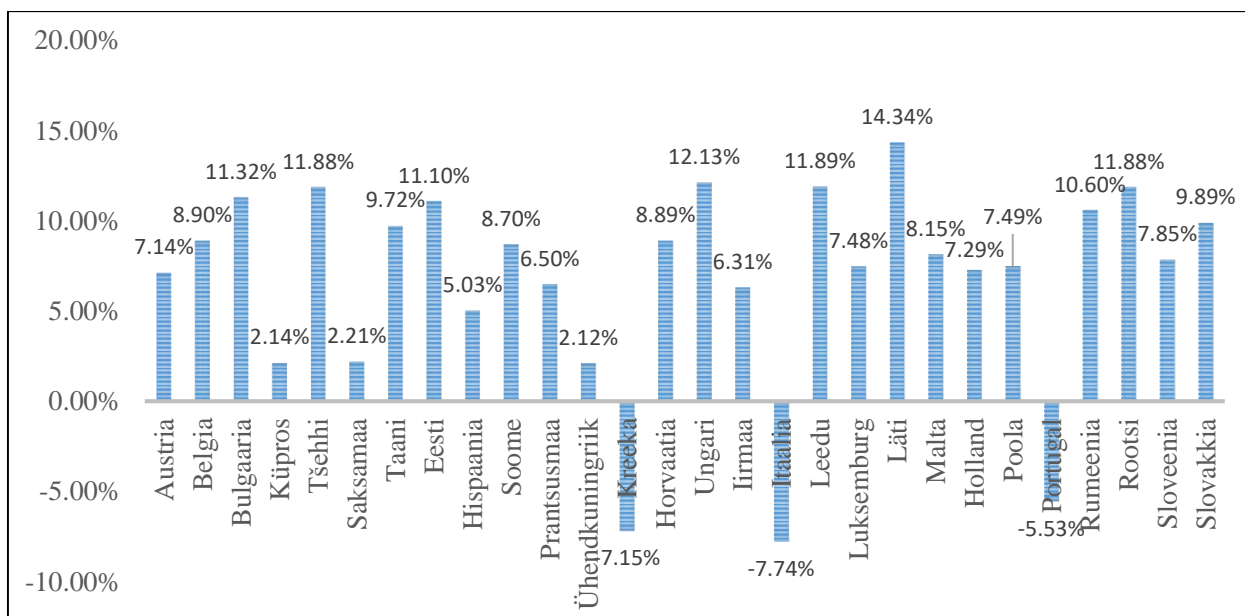
Joonis 6. Muutus EL liikmesriikide krediidiinstitutsioonide kontorite arvus (2015-2016). Allikas: EBF, 2017, autori muudetud.

Antud langustrend on peamiselt tingitud tarbijakäitumise muutusest. Kliendid on laialdaselt kasutusse võtnud elektrooniliste maksete tegemise ning üldise mobiilse panganduse. Tänu finantstehnoloogia arengule, ei oma enam laialdased kontorivõrgud nii suurt osatähtsust end kliendile kättesaadavaks tegemisel. (EBF. 2017)

Euroopa pankade tootlikus on väga madal, kui võrrelda teiste regioonide pankadega. Omakapitali tootlikus, üks põhilisemaid indikaatoreid, mis hindab panga atraktiivsust investorite silmis oli 2016. aastal kõigest 3,5% kogu Euroopa Liidu liikmesriikide pangandussektori peale kokku.(20) Olgu siinkohal mainitud, et kapitalikuluks peetakse üldiselt 10-12%. (KPMG. 2016)

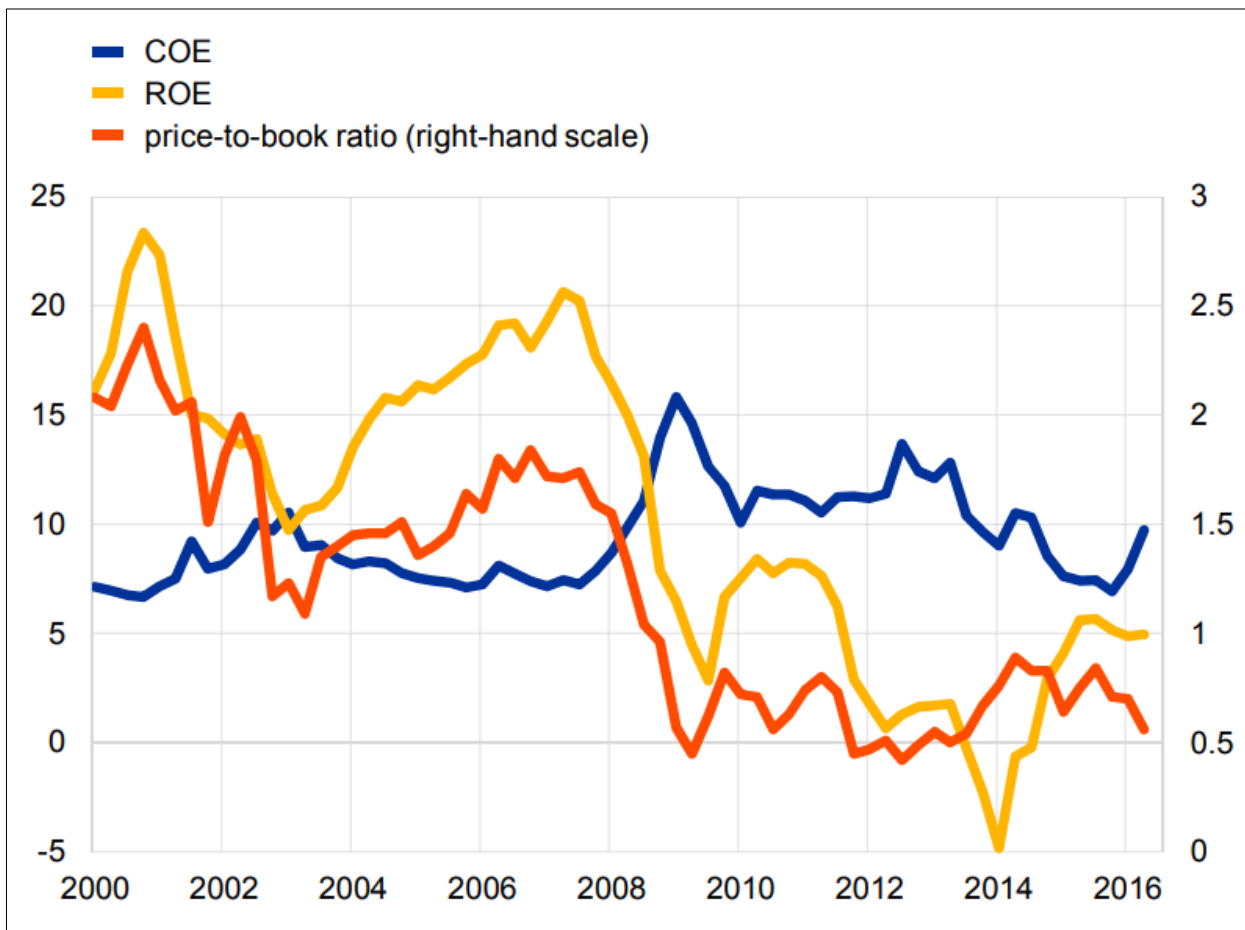
Madal tootlikus on tingitud eelkõige 2008. aastal alguse saanud majanduskriis. 2007. aastal oli EU pangandussektori ROE keskmisel 10.8% ning 2008. aastal oli antud näitaja negatiivne, -1.5%. Viimase nelja aasta jooksul on omakapitali tootlikuse näitaja kasvanud keskmiselt 1.3% aastas. Aeglase kasvu taga on peamiselt Euroopa Keskpanga poolt kehtestatud madalad intressimäärad, mille eesmärgiks on stimuleerida majandust. (EBF. 2017).

Jooniselt 7 võib näha, et peamised riigid, mis keskmist Euroopa pangandussektori tootlikust madalal hoiavad on Kreeka, Itaalia ning Portugal, mille ROE on kogunisti negatiivne. Lisaks on suhteliselt madala tootlikkusega, Küpros, Saksamaa ning Ühendkuningriik, kus ROE tootlikus on napilt üle 2%. Teiselt küljelt näitavad head tootlikust Balti riigid, Rootsi, Ungari, Tšehhi ning Bulgaaria, kus ROE ületab 11% piiri.



Joonis 7. Euroopa Liidu liikmesriikide löikes pangandussektori omakapitali tootlikus 2016.aastal. Allikas: EBF. 2017, autori muudetud.

Lisaks madalale omakapitali tootlikkusele on tänu mitmesugustele uutele regulatsioonidele tõusnud kapitalikulu (*COE- cost of equity*). Jooniselt 9 võib näha, et ROE on langenud alla COE alates 2008. aastast ning pole siiani suutnud taastata. Antud asjaolu teeb pankadel kasumlikuna olemise raskeks. Pangad on pidanud tõstma oma operatsioonikulusid selleks, et tulla toime uute kapitali, raporteerimise ning likviidsusvarude nõuetega. (EBF. 2017)



Joonis 8. Euroala finantsinstitutsioonide ROE/COE suhe aastate lõikes. Allikas: ECB. 2016, 68.

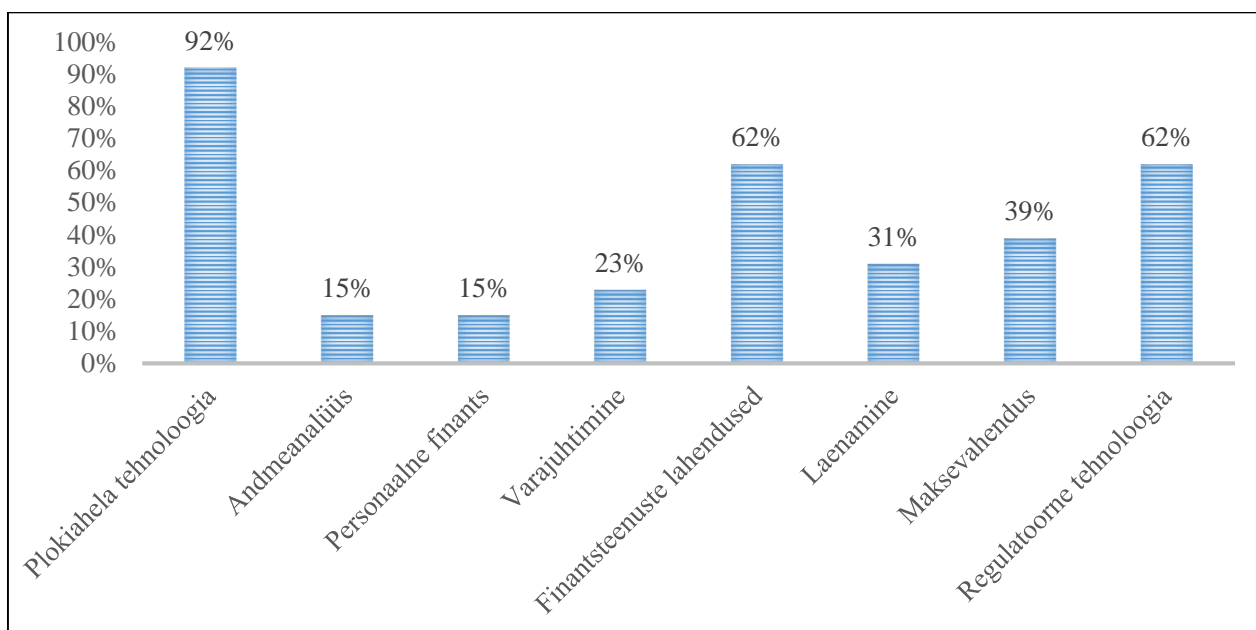
Euroopa Panganduse Föderatsioon (EBF, *European Banking Federation*), kuhu kuulub üle 3 500 Euroopa panga, leiab, et digitaliseerimine üks peamisi meetmeid, kuidas Euroopa krediitiasutused saaksid oma konkurentsivõimet parandada. 90% antud föderatsiooni kuuluvatest pankadest tõdeb, et digitaliseerimine on nende jaoks prioriteet ning FinTech'ide ja digitaalmaksete lahendust kasv annab selleks erinevaid võimalusi. (EBF. 2017)

2017. aasta lõpuks on prognoositud, et Euroopa pankade kulutused IT lahendustesse on üle 62 miljardi euro. IT kulutuste jätkuvat kasvu on oodata ka tulevaste aastate jooksul. (Jegher 2015)

Uued tehnoloogilised lahendused võimaldavad pankadel suurendada oma tulusid ning teiselt küljelt vähendada kulusid, mis on eriti tähtis, arvestades üha rangemate regulatsiooni nõuetega. McKinsey uuringu järgi on võimalik läbi digitaliseerimise vähendada kulusid kuni 35%. 2018 aastal prognoositakse eelkõige Lääne-Euroopa ning Skandinaavia pankade puhul üle 50% tulude kasvu, mis tuleneb digitaalsetest müügikanalitest. (Broeders. 2015)

Lisaks digitaalsete müügikanalite arendusele peetakse oluliseks internetipanga, pilvepõhiste lahenduste ning mobiilse panganduse innovatsiooni. Lisaks pakuvad võimalusi masinaõpe ning tehisintellekti arendused. Maksevahenduse valdkonnas on samuti oodata suurejoonelist arengut lähenevatel aastatel. 2018. aastal jõustumas Euroopa Liidu direktiiv PSD2 (*Revised Payment Service Directive*) ning koheste maksete (*Instant Payments*) lahenduse välja töötamine annab Euroopa pankadele võimaluse olla globaalses kontekstis esimesed, kes suudavad reaajas makselahendusi pakkuda.

Joonisel 9 on võimalik näha, et suurim hulk Euroopa panku investeerib plokiahela tehnoloogia, millele järgnevad investeeringud regulatoorsesse tehnoloogia ning finantsteenuste lahendustesse.



Joonis 9. Euroopa pankade investeeringute tükiline osakaal finantstehnoloogiasse. Allikas: EBF, 2017, autori muudetud.

Lisaks suurtele muutustele finantstehnoloogia valdkonnas, on muutus toimunud ka regulatsioonides. 9. juunil 2015 aastal jõustus uuendatud makseteenuste direktiiv 2015/751, mis muutis seni kehtivat makseteenuste direktiivi 2007/64/EU (edaspidi PSD2). Antud direktiivi

muutus aitab oluliselt kaasa maksevahendusteenuste innovatsioonile, andes võimaluse Fintechidel hõivata suures mahus antud teenuste turgu.

PSD2 avab pangandusturu ja laseb ka teistel tegijatel pankadega võistelda. Samas võimaldab see pangal edasi areneda ja teha koostööd teiste ettevõtetega. PSD2 lubab klientidel kasutada teisi finantsettevõtteid (kolmanda osapoole teenusepakkujaid) teatud pangateenuste osutamiseks, näiteks info hankimiseks konto seisu ja sellel toimunud tehingute kohta, samuti ka maksete tegemiseks – arvete tasumiseks, raha ülekandmiseks omaenda või teiste kontodele. Kui klient annab kolmandale osapoolele ligipääsu oma maksekontole ja/või õiguse algatada oma kontolt ülekandeid, peab pank seda kolmandale osapoolele võimaldama. Klient on see, kes otsustab, millist infot ta tahab jagada ja milliste maksete algatamist lubada. Sel direktiivil on märkimisväärne mõju kontoinfo haldamisele, maksete algatamisele ja autentimisele. (Neuman-Helander. 2017)

Muutuse tingis peaaesjalikult makseteenuste turu praktiline vajadus, sest paljud uuenduslikud maksetooted ja -teenused ei kuulu osaliselt või täielikult eelnimetatud direktiivi kohaldamisalasse. See on põhjustanud õiguslikku ebakindlust, potentsiaalseid turvariske makseahelas ja teatavates valdkondades ka puudulikku tarbijakaitset. Uue maksete valdkonna direktiivi eesmärk on tagada turu järjepidevus, võimaldades olemasolevatel ja uutel teenusepakkujatel, olenemata nende kasutatavast ärimudelist, pakkuda oma teenuseid selge ja ühtlustatud õigusraamistiku alusel. (Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. 2015)

E-kaubanduse arendamise vajadustest lähtuvalt reguleeritakse PSD2-ga Euroopa Liidu üleselt makseteenuste turul kanda kinnitanud uut tüüpi innovaatiliste makseteenuste – makse algatamise teenuse ja kontoteabe teenuse – osutamine. Nimetatud teenuseid on peetud oluliseks konkureerivaks jõuks tavapäraste internetimaksete kõrval nii teenuse hinna kui teenuse mugavuse tõttu. Reguleerimise vajadus on tõusetunud eelkõige seoses teenuse läbipaistvuse ja turvalisusega. (Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. 2015)

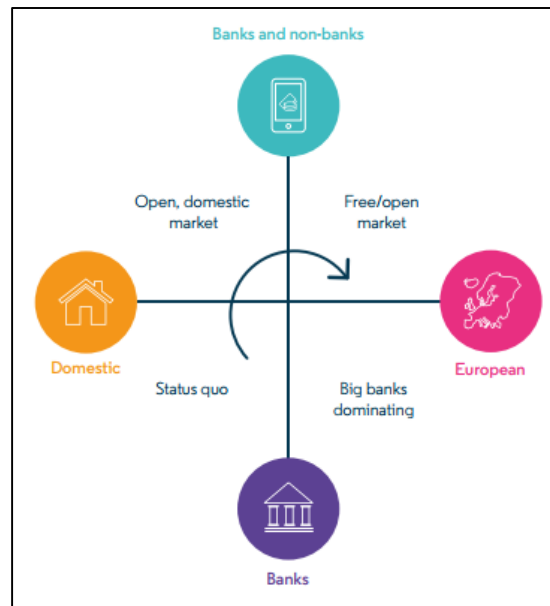
Eesti Kaubandus-Tööstuskoda andmeil toimuvad antud direktiiviga järgsed muudatused:

- 1) luuakse kaasaegne makseteenuste õiguslik raamistik, mis tagab võrdsed võimalused kõikidele makseteenuste pakkujatele;
- 2) vähenevad elektrooniliste maksetega seotud turvariskid;
- 3) suureneb makseteenuste valik ja teenuste läbipaistvus;
- 4) suureneb tarbijate usaldus ühtlustatud makseturu vastu;
- 5) muutub tõhusamaks tarbijakaitse regulatsioon.

Üks viis, kuidas PSD2 võimaldab Fintechi'idel hakata pakkuma makselahendusteenust on läbi rakenduste programmeerimise liidese (*edaspidi API, application programming*

interface). API võimaldab Fintech'idel siseneda turule väiksema sisenemisbarjääriga, kuna saavad läbi selle ehitada oma teenust pakkuva tehnoloogia ülesse panga infrastruktuurile, mida pank on kohustatud ise ülal pidama. Paljud pangad üle juba võimaldavad antud liidese katsetamist, leidmaks sobivaid koostöö partnereid. See on oluline, kuna 37% Euroopa tarbijaskonnast väidab, et nad oleksid valmis vahetama oma panka, kui see ei oleks tehnoloogiliselt võimekuselt tänapäevaga kooskõlas. Tarbijaskond on muutumas aina rohkem digitaalsemaks ning on tasatargu hakanud harjuma ka alternatiivsete teenusepakkujatega. Iga viies Euroopa tarbija väidab, et oleks valmis kasutama finantsteenuseid sellistelt alternatiivsetelt ettevõtetelt nagu Google, Facebook või Amazon. (Evry. 2017)

Tänapäeval on juba näha trendi, kus fintechid ning muud alternatiivsed finantsteenuseid pakkuvad ettevõtted ühinevad, võttes üle üha suurema osa turust. Kuna PSD2 annab suuremad võimalused taoliste ettevõtetele, ilma, et oleks vaja pangandus teenuste osutamiseks litsentsi, võib lähiaastatel tarbijaskonna usaldus mitte pangandusettevõtete suhtes kasvada. Lisaks võimaldab antud direktiiv lihtsamalt pakkuda oma maksevahendusteenuseid ka piiriüleselt-teistesse Euroopa riikidesse. Seoses sellega võib näha transformatsiooni tarbijakäitumuses, kus valdav enamus vahetab kohaliku traditsioonilise panga välja rahvusvahelise makseteenuste pakkuja vastu. (Evry. 2017)



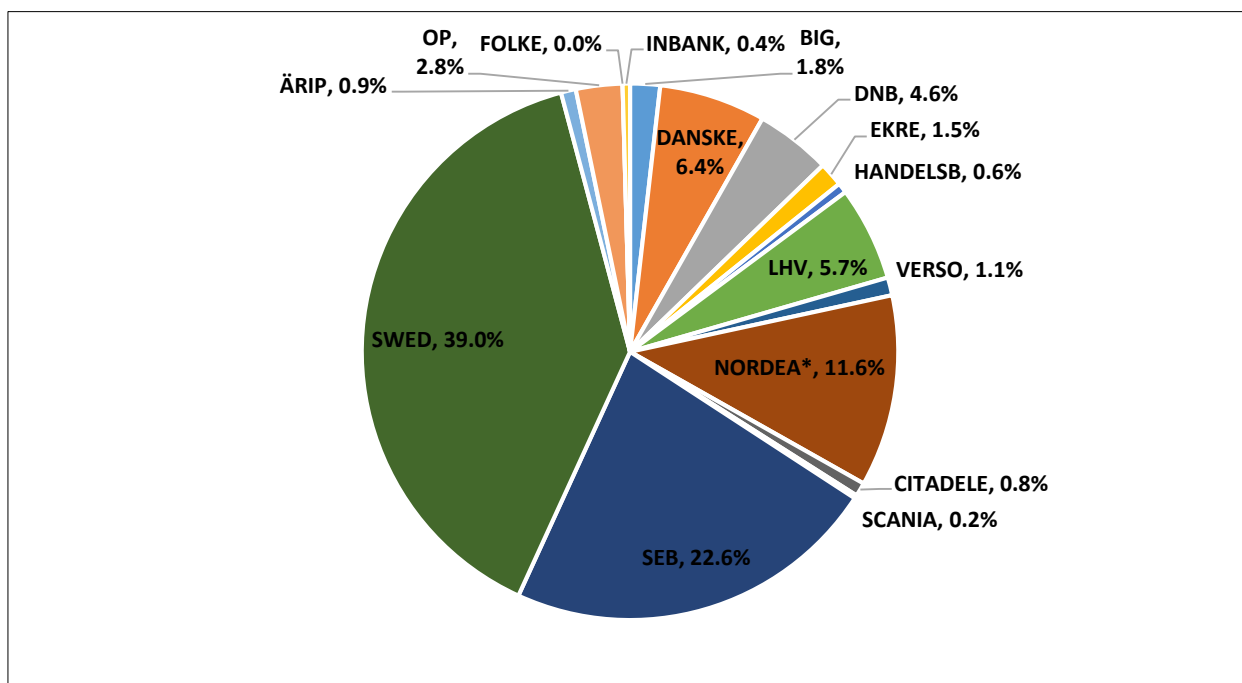
Joonis 10. Võimalik stsenaarium tarbijakäitumise eelistuses maksevahendajate turul. Allikas: Evry. 2017.

1.1.3. Ülevaade Eesti pangandussektorist

Eesti pangandussektori praegune struktuur kujunes välja 2000. aastate alguseks – pärast Aasia ja Vene kriisi vähenes pankade arv märgatavalt ja Eesti pangandusturule tulid Põhjamaade suured pangagrupid. Sellest ajast saadik on pangandussektor täies ulatuses eraomanduses ja kuulub valdavalt välismaistele pangagruppidele, kes tegutsevad siin nii tütarettevõtete kui ka filiaalide kaudu. (Eesti Pank. 2017)

Pärast pangandusturu konsolideerumist 1990. aastate lõpus on Eesti pangandussektor suurel määral kontsentreeritud. Turul tegutseb neli suurt panka, kellest kaks suurimat on välismaiste pankade tütarettevõtted ja ülejäänud kaks filiaalid. Olgugi et viimasel ajal on nende nelja panga turuosa koondarvestuses väikepankade kiirema kasvu tõttu pisut vähenenud, moodustasid nende varad 2017. aasta märtsi lõpus sellegi poolest 85% pangandussektori koguvaradest. Eesti pangandussektori kontsentratsioon on Euroopa Liidu riikide seas üks suurimaid. Pangandusturul on kõige enam Rootsi pangagruppe, kelle varade maht moodustab 78% pangandussektori koguvaradest. (Eesti Pank. 2017)

Finantsinspektsiooni andmeteil on Eestis tegevusloa alusel tegutsevad krediitiasutused AS Inbank, AS LHV Pank, AS SEB Pank, Bigbank AS, Coop Pank aktsiaühisus, Luminor Bank AS, Swedbank AS, Tallinna Äripanga AS ning Versobank AS. Lisaks antud institutsioonidele, tegutsevad turul ka välisriikide krediitiasutuste filiaalid ja esindused.

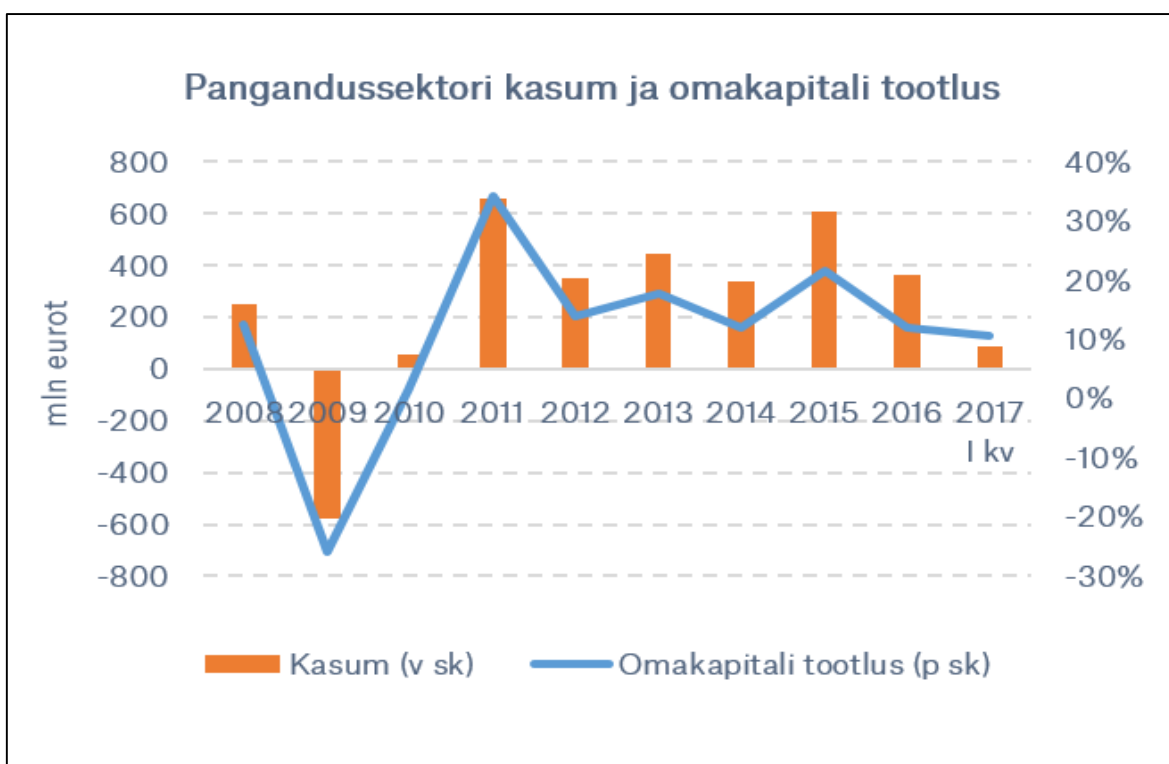


Joonis 11. Eesti kommertspankade turuosa varade mahu järgi seisuga 30.09.2017 Allikas: Finantsinspektsioon. 2017, autori muudetud.

Jooniselt 11 on võimalik näha, et 2017. aastal, septembri kuu seisuga on varade mahu järgu on turuliidriks Swedbank AS, millele järgneb AS SEB Pank ning seejärel Nordea Pank AS. Olgu siinkohal mainitud, et 1. oktoobril alustas oma tegevust Luminor Bank AS, mis tekkis Nordea panga ning DND panga Eesti filiaalide ühinemise teel. Antud infost võib järeldada, et Eesti pangandusturg on väga kontsentreeritud, kus kaks suurimat panka hõivavad üle 60 % turust.

Eesti pangandust ohustab endiselt risk, mis lähtub suurpankade emapankade majanduskeskkonnast. Säilinud on risk, et kinnisvara hinnad emapankade koduturul võivad langeda. Lisaks on Rootsis kodumajapidamiste võlg suurenenud kiiremini kui nende sissetulekud ning riskide realiseerumisel kanduks selle mõju ka Eesti pangandusturule. Riskide kandumist üle piiri peaks samas kindlasti vähendama Eesti pankade hea kapitaliseeritus ja kasumlikkus ning pankade kuulumine euroala ühtsesse kriisilahenduskorda. (Finantsinspeksioon. 2017)

Eesti pangandussektorit võib pidada küllaltki kasumlikuks. Pangad ja filiaalid teenisid 2017. aasta kvartalis 201 miljonit eurot tulu ja 90 miljonit eurot kasumit. Pankade kogutulu langes 3%. Peamistest tululiikidest langesid intressitulud kvartaliga 1% ja teenustasutulud 6%. Omakapitali tootlikus vähenes käesoleva aasta esimeses kvartalis 11.9%lt 10.5%ni. (Finantsinspeksioon. 2017). Aastate lõikes Eesti pangandussektori kasumit ning omakapitali tootlikust on võimalik näha jooniselt 12.



Joonis 12. Pangandussektori kasum ja omakapitali tootlikus. Allikas: Finantsinspeksioon. 2017.

Tulles makseteenuste pakkujate juurde, pakub finantsinspeksiooni andmete järgi lisaks pankadele antud teenust ka järgmised ettevõtted, kes on puhtalt antud teenuse pakkumisele spetsialiseerunud: AS Pocopay, AS Talveaed, Coop Finants AS, GFC Good Finance Company AS, Kambja Hoiu- Laenuühistu, Maaelu Edendamise Hoiu-laenuühistu, Makeskeskus AS, Meieni OÜ, OÜ GRAPE-TAX-FREE, PayHub AS, TavexWise AS, TransfrerFast OÜ. Lisaks väljatoodud ettevõtetele pakub antud turul teenust ka mitukümend ülepiirilist makseteenuse pakkujat.

Finantsinspeksiooni andmeteil vahendas reaalselt 2017. aasta esimesel poolaastal ülal mainitud ettevõtetest 8 makseasutust. Eesti makseasutuste vahendatud maksete maht kasvas tänavu esimesel poolaastal aasta võrdluses 1,5%, samal ajal kasvas maksete arv 21%. Makseid vahendati 210 miljoni euro ulatuses (aasta varem 207 miljonit eurot) ja kokku tehti 1 904 717 makset (aasta varem 1 568 050 makset). Esimesel poolaastal on oma turuosa hoogsalt kasvatanud Talveaed, maksete mahu põhjal 12%lt 29%ni. Eurex Capitali turuosa vähenes samal ajal 30%lt 11%ni. Suurima turuosaga on TavexWise (38%). Maksete arvu poolest kuulus aga suurim turuosa jätkuvalt Coop Finantsile (endine ETK Finants), kes vahendas 95% kõikidest maksetest.

Kuna üsna pea on rakendumas PSD2, mis muutab oluliselt tänast makseteenuste pakkujate turgu, siis on Swedbank, LHV, SEB, Danske, Nordea (täna seisuga Luminor) võtnud avatud panganduse suuna ning hakanud pakkuma rakenduste programmeerimise liidest, kus arendajad saavad üles ehitada ning katsetada erinevaid innovatiivseid maksevahendusteenuse lahendusi, mis baseeruks panga enda infrastruktuuril.

1.2. Ülevaade finantstehnoloogia iduettevõtlusest

1.2.1 Iduettevõtte definitsioon

Kuna iduettevõtete puhul puudub konkreetne definitsioon, on mitmed praktikud kui ka teoreetikud või uurimust läbiviivad asjatundjad defineeritud antud ettevõtlusvormi erinevalt. Defineerimisel lähtutakse kas ettevõtete majandusnäitajatest, vanusest, kasvu potentsiaalset, innovaatilisusest, tegutsemiskeskonnast või mõnest muust omadusest.

Iduettevõtlusega pikalt tegelenud ettevõtja Eric Ries leiab, et üheks oluliseimaks omaduseks iduettevõtte defineerimisel on pakutava toote või teenuse innovaatilisus ja uudsus.

(E.Ries, 2010). Lisades juurde, et ettevõtte, mis kopeerib juba olemas olevat ettevõtet alates selle ärimudelist, hinnatamisest, sihtkliendist ja tootest ei saa pidada iduettevõtteks (Ries. 2010).

Samuti iduettevõtlusega tegelev ettevõtja Neil Blumenthal on defineerinud iduettevõtlust teisiti. Ta leiab, et iduettevõtte on firma, mis tegeleb probleemi lahendamisega, kus probleemi lahendus pole ilmne ning edu ei ole garanteeritud (Robehmed. 2013).

Michael I. Luger ning Jun Koo on oma uuringus iduettevõtte defineerimisel lähtunud kolmest kriteeriumist. Nendeks on uudsus, aktiivsus ning sõltumatus. Võttes antud kriteeriumeid arvesse on iduettevõtet defineeritud, kui majandusüksust, mis ei eksisteerinud varasemalt teatud ajaperioodi jooksul, mis on võtnud tööle vähemalt ühe tasustatud töötaja ning mis ei ole tütarettevõtte ega mõne eksisteeriva ettevõtte filiaal (Lunger, Koo. 2005).

Antud töös on lähtutud eelkõige Eric Riesi definitsioonist, kuna uurimuse eesmärgiks on leida pankade ja finantstehnoloogia iduettevõtete võimalike koostöövõimalusi, lähtudes eelkõige finantstehnoloogia iduettevõtete poolt pakutavatest innovaatilistest toodetest ja teenustest.

1.2.2 Finantstehnoloogia ettevõtte definitsioon

Sarnaselt iduettevõtte definitsioonile, ei ole ka finantstehnoloogia ettevõtte ehk Fintechi puhul olemas üheselt mõistetavat definitsiooni. Patrick Schueffel on oma uuringus välja toonud, et küsimust „*what is fintech*“ oli 2016 aastal google otsingumootoris üks enim otsitud küsimusi, seoses finantstehnoloogia valdkonnaga (Schueffel. 2016).

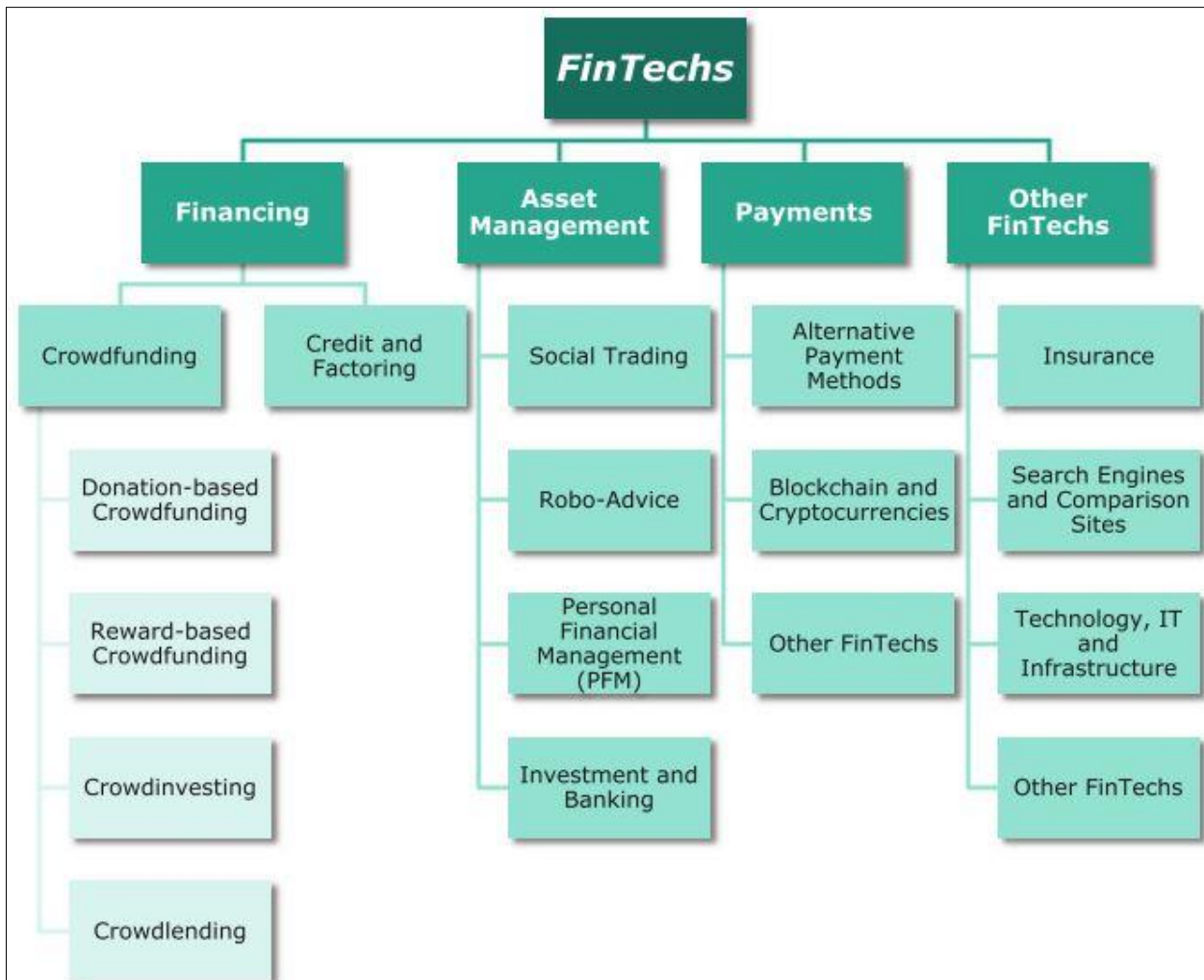
Patrick Schueffeli uuringu eesmärgiks oli leida fintechile konkreetne definitsioon, uurides kuidas on antud ettevõtlusvõrmi defineeritud seni tehtud uurimustöodes. Ta leidis, et fintechi on kirjeldatud, kui eraldiseisva sektorina, finantsteenust efektiivistava tegevusena või tegevusena, mida võib kirjeldada kui uue, tekkivana ning innovatiivse. Seda arvesse võttes defineeris Schueffel fintechi kui uue finantssektorina, mis kasutab tehnoloogiat finantsteenuste täiustamiseks (Schueffel. 2016).

Oxfordi inglise sõnaraamat on defineerinud sõna fintech, kui arvutiprogramm ning muu tehnoloogia, mida kasutatakse panganduse ning muude finantsteenuste toetamiseks (Oxford Dictionary. 2018).

G. Dorfleinter, L. Hornuf, M. Schmitt ja M. Weber leiavad, et finantstehnoloogia ettevõtteid ei ole võimalik defineerida ühise nimetaja järgi. Kuigi paljudel antud ettevõtetel leidub ühiseid omadusi, leidub alati ka erandeid. Näiteks ei pruugi kõik fintech ettevõtted olla iduettevõtted. (Dorfleinter. 2017). Sellegipoolest on antud isikud kirjeldanud finteche, kui ettevõtteid, mis kombineerivad finantsteenuseid moodsa ja innovatiivsete tehnoloogiatega. Antud turuosalisel pakuvad veebi- ning aplikatsioonipõhiseid lahendusi, pakkudes läbi nende

platvormide tooteid ja teenuseid mis on kliendisõbralikumad, efektiivsemad, läbinähtavamad ning automatiseeritumad kui üldiselt turul leiduvad (Dorfleinter. 2017).

G. Dorfleinter *et al* on segmenteerinud finantstehnoloogia ettevõtteid nelja segmenti, mida on võimalik näha jooniselt 13.



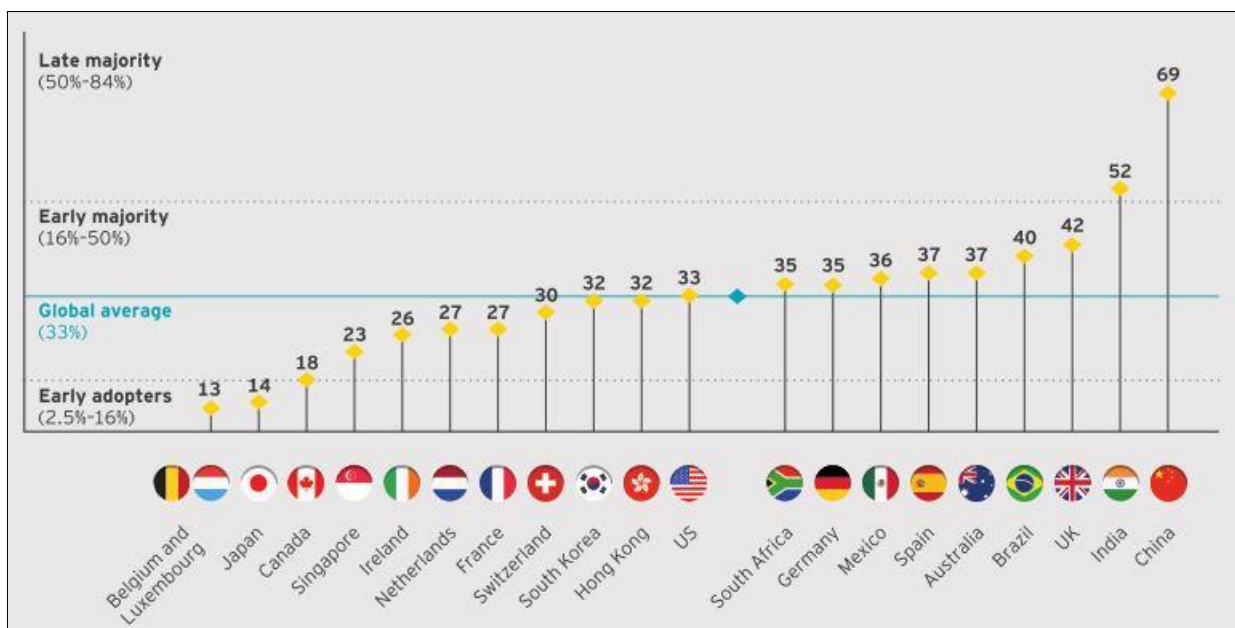
Joonis 13. Finantstehnoloogia ettevõtete segmenteerimine. Allikas: Dorfleinter. 2017, 7.

Antud uuringu raames on lähtunud eelkõige Schueffeli definitsioonist kuna see on töö autori arvates kõige selgesõnalisem definitsioon finantstehnoloogia ettevõttele.

1.2.3 Globaalne finantstehnoloogia iduettevõtlus

Finantstehnoloogia ettevõtteid seob kaks ühist tunnust, milleks on fokuseeritus klientide soovidele ning valmisoleks tehnoloogia rakendamiseks uudsetel viisidel. Tarbijad eelistavad finteche traditsiooniliste pankade kuna nad on kiiremad, mugavamad, läbipaistvamad ning isikupärasemad (EY. 2017).

Jooniselt 14 on võimalik näha, et globaalne keskmine kasutatavuse määr oli eelmisel aastal kuni 33%, kusjuures kõrgeim kasutatavuse määr oli Hiinas, kus on fintechide tooted ja teenused omaks võtnud koguni 69% kogu aktiivsest tarbijaskonnast.



Joonis 14. Finantstehnoloogia ettevõtete toodete ja teenuste kasutusele võtmise määr aastal 2017. Allikas: EY Findech Adoption Index. 2017, 27.

Finantstehnoloogia ettevõtete tooteid ja teenuseid kasutab Brasiilias, Hiinas, Indias, Mehhikos ning Lõuna-Aafrikas kuni 46% aktiivsetest klientidest, mis on kuni 13% rohkem, kui globaalne keskmine määr. Väljatoodud viite arenevat turgu iseloomustavad eelkõige kasvav majandus ja kiirelt laienev keskklass, kelle nõudlusele ei suuda traditsioonilised, finantsteenuseid pakkuvad asutused vastu panna. Suhteliselt suur osakaal populatsioonist on väheselt teenindatud olemasolevate pankade poolt, samal ajal on suurenenud nutitelefoni ning digiteenuste aktiivne kasutatavus. See on märgatavalt suurendanud fintechide kliendibaasi (EY. 2017).

Lisaks arenevatele turgudele võib eesrides näha ka Suurbritannat, kus fintechide toodete ja teenuste kasutatavuse määr oli 2017 aastal koguni 42%. Vaatamata Brexitile on Suurbritannia suutnud jääda atraktiivseks turuks fintechidele ning seda peamiselt kahel põhjusel.

Esiteks on riigis varasem pikajaline avatud panganduse kogemus. Kui Euroopa Liidus jõustus PSD2 direktiiv alles aasta alguses, siis on avatud pangandust praktiseeritud Suurbritannas juba varasemalt. (Nonninger. 2018). See on omakorda koondanud riiki kokku mitmed antud valdkonna talendid, kes suudavad turul välja tulla mitmete innovatiivsete lahendustega.

Teiseks edu alustalaks võib pidada Suurbritannia finantsinspektsiooni, mis on väga toetav fintechide suhtes. Suurbritannia finantsinspektsiooni huvides on turuosaliste konkurentsi suurendamine, toetades fintechide poolt pakutavad innovatsiooni (Nonninger. 2018).

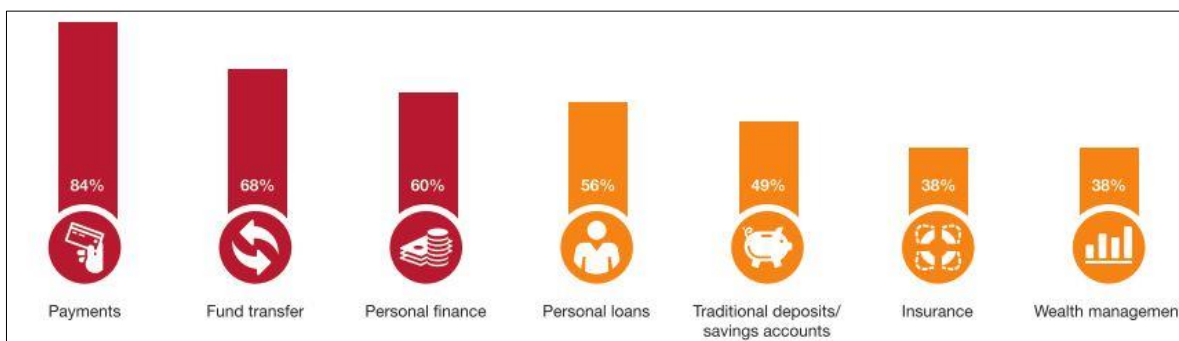
Peamised strateegiad, kuidas fintechid suudavad turult endale kliente võita on EY uuringu (2017) põhjal järgmised:

- turul olemasolevate toodete ja teenuste revolutsioon – pakkudes varasemalt tasulist toodet või teenust kas odavamalt või täiesti tasuta,
- pakkuda oma toodet olemasolevale kliendibaasile – lahendades mõne probleemi olemasolevale finantsteenust pakkuvale ettevõttele või tehes koostööd mõne finantsteenust pakkuva asutusega, kellel on juba suuremahuline kliendibaas.
- luua midagi täiesti uut ja suuremahulist – töötades välja mõne täiesti uue toote või teenuse.

Välja toodu strateegia elluviimisel on olulisel kohal tugeva brändi loomine, fookuseritud klientide segmenteerimine ning nõudluse tekitamine (EY. 2017).

Kuna väga paljud finantstehnoloogia ettevõtted alustavad täiesti uue ettevõttena, on neil võimalus oma strateegiaga keskenduda klientide ootustele, keskendudes nende ettepanekutele. Keskendumine tarbijate ootustele on paljude fintechide eeliseks konkurentsivõime loomisel ja säilitamisel. Lisaks aitavad siinkohal kaasa madalad asutamise kulud ning suurejooneline rahastamine annavad hea võimaluse alustavatele fintechidele, kuid teiselt küljelt tuleb rahastust tõhusalt kasutada, arvestades üha tihedamat konkurentsi. Kriitilise kliendibaasi saavutamiseni tuleb jõuda enne, kui rahastus otsa saab (EY. 2017).

Peamine valdkond, kus kliendid eelistavad finantstehnoloogia ettevõtte poolt pakutavat teenust on makselahendused. Jooniselt 15 on näha, et koguni 84% traditsioonilistest finantsteenuseid pakutavatest ettevõtetest leiavad, et nende kliendid kasutavad makselahenduste osas mõne fintechi teenust.



Joonis 15. Finantsturgu valitsevate ettevõtete poolt välja pakutud valdkonnad, kus nende kliendid kasutavad mõne fintechi toodet või teenust. Allikas: PWC Global Fintech Report. 2017, 5.

Suurimaks põhjuseks fintechide populaarsuses maksete valdkonnas peetakse kliendisõbralikku infrastruktuuri ja disaini, kiiret teenindamist ning ööpäeva ringset juurdepääsetavust (PWC, 2017).

1.2.5. Finantstehnoloogia iduettevõtlus Eestis

Eestit peetakse üheks digitaliseerituimaks riigiks maailmas, kuna riigis on kasutusele võetud e-residentsus ning lisaks on välja arendatud rahvusvaheliselt tuntud ITK programmid nagu näiteks „Skype“ ja „Kazaa“. Seooses sellega, võib eeldada, et Eestis leidub ka mitmeid finantstehnoloogia ettevõtteid.

Üheks edukaimaks eestlaste poolt loodud finantstehnoloogia ettevõtteks võib pidada TransferWise Ltd, mille juured asuvad Eestis, kuid mille peakontor asub Londonis. Antud finantstehnoloogia ettevõtte on ülemaailma maksevahendust teenust pakkuv ettevõtte. Tänu oma tehnoloogiale suudetakse seda pakkuda märgatavalt odavamalt hinnaga, kui traditsioonilised pangad. Antud fintech'i käive 2017 aastal oli 75 402 728 eurot, mis võrreldes varasema aastaga oli ligi 43 miljoni euro võrra rohkem. (TransferWise majandusaasta aruanne. 2016)

Antud ettevõtte on tegutsenud alates 2013. aastast ning kasumisse veel ei ole jõudnud, küll on iga aastaga jõutud kasumi mõistes nullpunktile lähemale. 2017. aasta neljandas kvartalis investeeriti TransferWise'i 280 miljonit dollarit, mis on üks suurimaid eelmise aasta investeeringuid finantstehnoloogia ettevõtetesse. (Äripäev. 2017)

Lisaks TransferWise'ile on Euroopas suurt tähelepanu pälvinud ka Funderbeam OÜ, mis kujutab endast finantstehnoloogia ettevõtet, mis ehitab ja arendab tehnoloogiaplatvormi, et aidata varajase faasi ettevõtetel raha tõsta. Antud ettevõtte valiti eelneval aastal konkursi „European FinTech awards“ Euroopa parimaks fintech ettevõtteks. Konkursil osalesid 100 ettevõtet, mis olid hoolikalt välja valitud ekspertide poolt. Lisaks Fundbeam'ile said Eestist konkurssist osa võtta Fortumo, Crowdestate, Bondora, Creditstar Group ning Estateguru. (Lilleorg. 2017).

Antud ettevõtted on vaid mõned eestlaste poolt loodud finantstehnoloogia ettevõtted, mis konkureerivad traditsiooniliste pankadega pakkudes arveldusteenust, erinevaid laenukoode ning investeerimis võimalusi.

Lisaks kodumaistele fintech'idele on Eesti turule sisenenud ka mitmeid välismaiseid idufirmasid. Parimaks näiteks on Revolut, mis sarnastelt TransferWise'ile pakub piiriüleseid maksevahendus teenust, kuid mis suudab seda teha madalamate kuludega ning mis lisaks tavapärastele valuutadele vahendab ka krüptovaluutasid. Ettevõtte tegevjuhi Andrius Bičėika

sõnul on ettevõttel plaanis käesoleval aastal saada Eestist koguni 100 000 klienti 2017 septembri kuu seisuga oli neid veel ligi 3 000. (Andersoo. 2017).

Peamised valdkonnad, millega finantstehnoloogia ettevõtted Eestis tegelevad on digitaalsed maksed, ühisrahastus, automatiseeritud varahaldus ning *peer to peer* laenamine (Statista. 2018).

Kuigi valdav suur osa finantstehnoloogia ettevõtetest ei ole veel oma äri kasumlikuks saanud, ustakse ning investitakse neisse jätkuvalt, kuna välja töötatud tehnoloogia on iseenesest jätkusuutlik ning innovatiivne kogu pangandussektoris. Seda kinnitab ka iga aastaga kasvav tulu, mida võib märgata iga eelnimetatud idufirma aastaaruandes.

1.3. Koostöövõimalused finantstehnoloogia ettevõtete ning traditsiooniliste pankade vahel

Vaatamata mitmele tegutsetud aastatele ei ole üpris suur osakaal finantstehnoloogia ettevõtteid suutnud jõuda oma äri kasumisse. Selle taga on peamiselt kriitilise kliendibaasi puudumine. Teiselt küljel on traditsiooniliste pankade ärilised protsessid ja teenused iganenud, mille tõttu ei suudeta konkureerida uute, innovatiivsete lahendustega, mis pakuvad klientidele kiiremat ja odavamamat lahendust. Kui senini on pangad ning fintech'id näinud üksteist konkurentidena, siis tänapäeval on hakatud mõtlema ühiste väärtuste ja koostöö peale.

Aasia riikide valitsused ja regulaatorid on hakanud üha enam julgustama finantstehnoloogia ettevõtete arengut selleks, et suurendada konkurentsi, tuues antud sektorisse innovatsiooni ning uusi finantseerimise võimalusi. Parimaks näiteks võib pidada Lõuna-Koread, mille valitsus on võtnud fintechide innovatsiooni stimuleerimise endale prioriteediks, mis on osa plaanist tugevdada oma pangandussektorit. (EY. 2015)

Fintechid kasutavad uusimat tehnoloogiat selleks, et pakkuda kiiremaid ja odavamaid lahendusi klientidele. Antud ettevõtted võivad olla potentsiaalne oht traditsioonilistele pankadele, kuna nende sihiks on mitmed tooted/teenused kogu panganduse väärtusahelast pakkudes digitaalset pangandust, mobiilset pangandust, P2P (partnervõrk, *peer to peer*) laenamist, ühisrahastamist, faktooringut ning palju muid teenuseid ja tooteid.

Üks peamised teenuseid, kus fintech'id tugevat konkurentsi traditsioonilistele pankadele pakuvad on valuuta- ja arveldusteenused, kuna erinevalt finantseerimistoodete pakkumisest on sisenemisbarjäär antud teenuste puhul väiksem.

Pankadel on omalt poolt võimalus luua partnerlussuhted fintech'idega, mille tulemusel on võimalik saada ligipääs kõrgetasemelisele ja detailsemale kliendiinfole. Paljud pangad on juba seda võimalust kasutanud ning alustanud koostööd otseselt või loonud kiirendusprogrammi mille raames proovitakse leida parim tee koostöö tegemiseks. Üheks äärmuslikuks näiteks võib pidada üht Austraalia panka Westpac, kus on loodud spetsiaalne riskikapitalifond investeerimaks fintech'idesse. (EY. 2015)

Elena Mazotti ning Francesca Caminiti uuringu (2018) järgi leidub peamiselt neli valdkonda, kus pangad võivad olla huvitatud finantstehnoloogia ettevõtetega koostööd tegemast on järgmised:

- **andmeanalüüs** – üldjuhul on pangad senini palganud andmeteandlasi, kes analüüsiksid suuri andmestikke. Teiseks variandiks oleks luua partnerlus suhe mõne finantstehnoloogia ettevõttega, mis on suutnud suure andmestikke analüüsida ära automatiseerida. See annaks võimaluse integreerida analüüsimine kõikidesse põhitegevusprotsessidesse kiiremini ja efektiivsemini. Sellisel moel võiksid pangad liikuda tõhusamalt andmepõhisteks organisatsioonideks.
- **krediidi hindamine** – paljude pankade hindamismudelid ei ole kohandatud konkreetsete toodete või segmentide jaoks. Lisaks sellele ei ole paljud pangad krediidi hindamisel võtnud kasutusse adaptiivset tehnoloogiat, milleks on näiteks masinaõpe. Teiselt küljelt on paljud finantstehnoloogia ettevõtted välja töötanud paindlikud ja terviklikud krediidi hindamise algoritmid, mis põhinevad suurtel andmestikel ja tehisintellektidel.
- **müügikanalite digitaliseerimine** – paljud pangad endiselt sõltuvad traditsioonilistest müügikanalitest, milleks on peamiselt kontoriharud. Selles valdkonnas peaksid pangad kaaluma fintechide poolt pakutavaid digitaalseid lahendusi. Neid iseloomustavad kasutajasõbralikud liidesed ja kiired veebipõhised protsessid, mis tagavad klientidele järjekindla ja pideva kontakti. Sellise strateegia elluviimine peaks kiirendama ka pankade sisemist arengut, tõhustades panga sisemiste IT ressursside otsest kaasamist.
- **digitaalne integratsioon** – üldiselt pankade IT lahendustel puudub võimekus omavaheliseks integratsiooniks, mistõttu suudavad vähesed pangad pakkuda oma klientidele integreeritud digitaalset kogemust, mis hõlmaks ostast-otsani lahendusi. Teiselt küljelt on mitmed finantstehnoloogia ettevõtted arendanud välja digitaalseid rakendusi, mis on kõikide pakutavate toodete või teenuste keskseks virtuaalseks turuks. Antud rakenduses on võimalik investeerida, laenu anda, teostada hübriidlaenamist ning sobitada

laenuvõtjate ning investorite riski eelistusi. Antud tehnoloogia rakendamisel saaksid pangad optimeerida oma krediidi andmise protsesse, tehes need kiiremaks ja odavamaks.

Sellegipoolest võib antud koostöö olla väljakutses mõlematele osapooltele. Pangad ei pruugi alati aru saada uuest tehnoloogiast ning kuidas oleks võimalik seda implementeerida enda IT süsteemidesse. Teiselt küljelt, ei pruugi fintech'id mõista pankade investeerimisotsuste tagamaid ning lisaks võib korporatiivpanganduse organisatsiooniline hierarhia olla segadust tekitav. Lisaks ei pruugi fintech start-up'id olla jätkusuutlikud, kui pakuvad oma teenust ühele kindlale institutsioonile. Pangad peavad omalt poolt suutma teha raske otsuse, millise fintech'iga üldse koostösse astuda. Kuna pakutavate finantstehnoloogiate arv on väga suur, siis peavad pangad oma investeringu tegemisel kaaluma, kust on võimalik saada parim kliendirahulolu ning ROE (omakapitali tootlikus/ *return on equity*). (EY. 2015)

2017. aastal Eestis toimunud Fintech'i foorumil töid mitmed eksperdid välja, et pangad on spetsialiseerumas ning koostöös finantstehnoloogia ettevõtetega hakatakse tulevikus pakkuma kaasaegseid teenuseid. USA valitsust fintechi teemadel nõustanud Chris Skinner tõi antud foorumil välja, et fintechi'id on muutmas pangadust odavamaks ja kiiremaks ning kui pangad ei suuda antud muutusega kaasa minna võib see äriks olla väga kahjulik. „On tehtud uuring, kust selgus, et 94% finantsasutuste tippjuhtidest pole tehnoloogiakogemust. Pankurid palkavad ikka veel pankureid, kuigi peaks hakkama palkama IT-mehi, just juhatusse. Sest need näevad protsesse teisiti. Meil on kunstlik intelligents, ploki ahela-tehnoloogia. IT-tüüp saab sellest aru, pankur sageli mitte.“(Laks. 2017)

Paljud Eestis tegutsevad pangad on hakanud mõistma, finantstehnoloogia ettevõtetega koostöö tegemise olulisusest ning teinud selle jaoks ka edusamme. Mitmed suuremad pangad on avanud enda kodulehel API mille kaudu on võimalik fintech'idel pakkuda oma teenuseid panga kliendibaasile. Antud tegevust on suurel määral mõjutanud eelmainitud Euroopa Liidu regulatsioon PSD2. Lisaks sellele on Swedbank, SEB kui ka Nordea (nüüdsest Luminor) loonud ärikiirendiprogrammi, mille eesmärgiks on koondada kokku finantssektoris tegutsevad tehnoloogiaettevõtted ning aidata neil oma äritegevus ellu viia.

Näiteks pakub Swedbank selleks 20 000 euro suurust investeringut ning täisvarustusega tööruume. (Peterson. 2017). LHV on suutnud käed lüüa TransferWise'iga pakkudes alates 2016. aastast oma klientidele rahvusvaheliste maksete tegemiseks välisvaluutas TransferWise'i teenust.

2. UURINGU METOODIKA JA VALIM

2.1. Uuringu meetodi kirjeldus

Käesolevas magistritöös on uurimusküsimusele vastuse saamiseks kasutatud kvalitatiivset mitmest juhtumiuuringut. Kvalitatiivne uuring on selline uuring, kus andmed saadakse vaatluse, intervjuu ja sõnalise suhtlemise kaudu ning keskendutakse tähendusele ja tõlgendusele, mida uuringus osalejad väidavad (Laherand. 2008. 15). Antud uurimismeetod sobib kasutusele võtta siis, kui

- ollakse huvitatud sündmuste detailidest, mitte niivõrd nende üldisest;
- ollakse huvitatud tähendusest, mida sündmustes osalejad neile annavad;
- soovitakse uurida loomilike olukordi, mida pole võimalik uurida eksperimentaalselt ning kus ei saa kaugeltki mõjutegureid kontrollida;
- soovitakse saada andmeid teatud sündustega seotud põhjuse-tagajärje suhtes, mida pole võimalik uurida eksperimentaalselt (Laherand. 2008. 23).

Töö autor on otsustanud kvalitatiivse uuringu kasuks, kuna soovis saada võimalikult detailse ülevaate intervjueeritavate senistest koostöö kogemustest ning üldistest arvamusest antud teemal.

Juhtumiuuring on empiiriline uurimus, mis uurib tänapäeva nähtust selle tegelikus kontekstis (Yin. 2013. 13). Juhtumiuuring on eelistatavim kvalitatiivse uuringu strateegia juhul, kui peamised uurimisküsimused tegelevad „kuidas“ ja „miks“ küsimustega, kui uurijal on vähene kontroll uuritavate sündmuste üle ning kui uuring keskendub tänapäeva nähtusele mõnes reaalses kontekstis (Yin. 2013) . Juhtumiuuringu eesmärgiks võib olla millegi kirjeldamine (Kidder 1982 Eisenhardt 1989 kaudu), teooria testimine (Pinfeld 1896 Eisenhardt 1989 kaudu) või uue teooria loomine (Gerskic 1988 Eisenhardt 1989 kaudu). Antud meetodi puhul võib uuritavaid juhtumeid olla üks või mitu ning kogutavad andmed võivad olla kas kvalitatiivsed, kvantitatiivsed või mõlemat liiki (Eisenhardt. 1989. 534-535). Töö autor otsustas juhtumiuuringu kasuks, kuna antud uuringu strateegia kohaselt oli võimalik saada palju kirjeldavat infot, esitades „kuidas“ ja „miks“ küsimusi. Antud strateegia kohaselt andis töö autor intervjueeritavatele võimaluse käia välja ideid ja mõtteid, mida teisiti küsides ei oleks olnud võimalik välja tuua.

Juhtumiuuring võib olla nii üksikjuhtumiuuring kui ka mitme juhtumi uuring (i.k. *multiple case study*), antud uuringu puhul on aluseks võetud mitme juhtumi uuring. Mitut juhtumit käsitlevaid tõendeid peetakse tihtipeale veenvamaks, mille tulemusel üldist uurimist peetakse seega tugevamaks (Herriott & Firestone 1983 Yin. 2013 kaudu). Kuigi ideaalne juhtumite arv antud meetodit kasutades puudub, siis tavapäraselt on sobiv kasutada 4 – 10 juhtumit. Vähem, kui nelja juhtumiga on sageli keeruline luua uut teooriat ning empiirilised tulemused ei pruugi olla piisavalt veenvad. Rohkem, kui kümne juhtumi puhul võib tekkida raskusi andmete mahu ja keerukuse tõttu (Eisenhardt 1989. 545). Iga juhtum tuleb hoolikalt valida, nii et see kas (a) ennustab sarnaseid tulemusi (sõnasõnaline replikatsioon) või (b) tekitab vastandlikke tulemusi, kuid prognoositavatel põhjustel (teoreetiline replikatsioon) (Yin., 2013. 46). Töö autor otsustas mitmese juhtumi uuringu kasuks, et tagada uuringu tugevus. Töös sai uuritud kokku kaheksat erinevat juhtumit, mis on ühtlasi ka sobiv arv mitmese juhtumiuuringu tegemiseks. Nendest neli juhtumit olid pangad ning ülejäänud neli finantstehnoloogia ettevõtted. Sellisel viisil juhtumite poolitamine tagab neutraalsuse, kus mõlemad osapooled oleks võrdselt kaasatud.

Käesoleva uurimistöö peamiseks eesmärgiks on kirjeldada võimalikke koostöö võimalusi pankade ja finantstehnoloogia ettevõtete vahel, et pakkuda välja soovitusi koostöö tegemiseks, mis sobiksid mõlemale osapoolle. Selleks tegi töö autor poolstruktureeritud intervjuud Eesits tegutsevate pankade kui ka finantstehnoloogia ettevõtetega. Intervjuud võivad olla kas struktureeritud, poolstruktureeritud või struktureerimata, mis viitab kuivõrd vestlus jälgib varem paika pandud küsimusi. Poolstruktureeritud intervjuu vorm võimaldas lisaks ettevalmistatud küsimustikule küsida juurde ka spontaanseid ja avatuid küsimusi. Intervjuude suur eelis teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida (Laherand. 2008. 177).

2.2. Andmekogumise protseduur ja valimi kirjeldus

Kvalitatiivses uuringus taotletakse valimi esinduslikkust ehk teisisõnu seda, et uuringu tulemused oleksid üldistatavad kogu sihtrühmale. Kõige sagedamini kasutatakse juhusliku valikut, mille puhul kõigil sihtrühma liikmetel on võrdne võimalus valitud saada (Laherand. 2008. 66). Käesoleva uuringu valim on koostatud eesmärgist lähtuvalt. Antud töö autor on valinud liikmed valimisse lähtudes oma teadmistest, kogemustest ja eriteadmistest pankade ja finantstehnoloogia ettevõtete kohta, kasutades seejuures juhusliku valimismeetodit. Valimi

moodustamisel on arvestataud mugavuse kriteeriumiga – see tähendab selliste juhtumite valikut, mida on antud tingimustes kõige hõlpsam leida. Piiratud aja- ja inimressursside tingimustes on see sageli otsustav kriteerium (Laherand. 2008. 71). Lisaks on arvestatud ka mitme juhtumi uuringu kohase soovitava valimi suurusega, mis on välja toodud uuringu meetodi kirjelduse peatükis. Uurimisküsimuse lahendamiseks sai intervjueritud kaheksat ettevõtet, millest neli olid pangad ning neli olid finantstehnoloogia ettevõtted. Valimi liikmete valimisel oli oluline, et ettevõtted on aktiivselt tegutsemas Eesti turul ning finantstehnoloogia ettevõtete puhul oli tähtis ka valmis toote või teenuse olemasolu.

Uuringus osalenud ettevõtetega võttis uuringu läbiviia esmaselt ühendust e-posti teel, kus oli kirjeldatud töö eesmärk ning intervjuu teemad ja prognoositav pikkus. Esmalt sai saadetud kutse osaleda uuringus kaheksa ettevõtet, neli panka ning neli finantstehnoloogia ettevõtet. Paraku kõik kutsele ei vastanud või ei soovinud uuringus osaleda, need ettevõtted sai asendatud uutega, kellele sai kutse hiljem saadetud. Kokku sai e-posti teel ühendust võetud kuueteist ettevõttega, millest kaheksa olid pangad ning kaheksa finantstehnoloogia ettevõtted. Lisaks e-kirjale sai paari ettevõtte puhul ka helistatud ning kontakteeritud läbi sotsiaalvõrgustiku LinkedIn, tuletamaks uuringus osalemise võimalust meelde. Keskmiselt tuli ettevõttega kontakteeruda kaks korda. Uuringus nõustusid osalema järgiste ettevõtete esindajad:

- Swedbank Eesti AS – ettevõtete panganduse makseteenuste juht Eero Treumann ning projektifinantseerimise osakonna projektijuht Vahur Vallistu,
- Luminor Bank AS– digikanalite juht Margus Simson,
- LHV Group AS– makseteenuste juht Jüri Laur,
- Danske Bank AS – Ly Høbe, PhD, strateegilise planeerimise juht,
- Funderbeam OÜ – David Musu, sündikaat laenude manager,
- Crowdestate OÜ– Loit Linnupõld, tegevjuht,
- Estateguru OÜ– Triin Jõelet, investorisuhete manager,
- Monese – Amish Mody, finantsjuht.

Intervjuus kasutatud küsimustikud on koostatud töö autori poolt, baseerudes tema kogemustele ja teadmistele ning uuritud teooriale. Koostatud sai kaks erinevat küsimustikku, millest üks oli mõeldud pankade intervjuerimiseks ning teine finantstehnoloogia ettevõtete intervjuerimiseks. Peamised erinevused küsimustikke vahel seisnesid ettevõtte valdkonna spetsiiflistes küsimustes. Näiteks, kui panga puhul on pakutavad tooted ja teenused üldiselt teada, siis finantstehnoloogia ettevõtete puhul tuli need üle küsida. Üldiselt jättis uuringu läbiviia küsimustikud väga sarnaseks, põhjusega, et kogutud andmed oleks hiljem paremini võrreldavad.

Intervjuude põhjad oli jaotatud viite kategooriasse, milleks olid üldised küsimused intervjueeritava ja ettevõtte kohta, digitaliseerimine ja automatiseerimine, koostöö vajadus pankade ja finantstehnoloogia ettevõtete vahel, koostöö variandid ning nendega kaasnevad võimalused ja ohud ning koostöö partnerite otsimine. Intervjuu põhjasid on võimalik näha lisa 1. Töö autor esitas ka lisaküsimusi, mis ei olnud otseselt küsimustikus välja toodud. Näiteks sai küsitud intervjueeritavatelt, et milliseid võimalusi loob neile jõustunud PSD2 direktiiv, mille kohta on võimalik lugeda alampeatükis 1.2.4. Töö autor ei soovinud antud teemaga seotud küsimust koheselt välja tuua, kuna soovis näha, kas intervjueeritav on antud direktiivist ise teadlik.

Intervjuud toimusid vahemikus 08.03.2018 – 26.04.2018. Kuigi Eisenhardt (1989) on soovitanud, et intervjuude pikkus võiks olla 1- 1,5 tundi, kestsid käesoleva töö raames tehtud intervjuud varieeruvad 30 - 62 minutit. Ajaliselt lühike intervjuu leidis aset põhjusel, et intervjueeritaval ei olnud selleks rohkem aega. Viis intervjuud sai tehtud kohapeal, ettevõtte kontorit külastades, kaks intervjuud läbi Skype'i ning üks telefoni teel. Skype'i ja telefoni teel tehtud intervjuude põhjuseks olid asjaolud, et intervjueeritav asus Eestist väljas või see oli intervjueeritava eelistatuim viis.

Kõik intervjuud said salvestatud intervjueeritavate nõusolekul, mis hiljem said omakorda transkribeeritud. Transkriptisoone on võimalik näha lisa 2. Olgu siinkohal mainitud, et ühe ettevõtte esindaja palus, et tema intervjuu transkriptsiooni antud töös ei avaldataks. Transkriptsiooni teostas töö autor manuaalselt, kasutades erinevaid sümboleid. Katsetatud sai ka automaatset transkribeerimist, kuid see ei olnud töö autori arvates piisavalt täpne ja kvaliteetne. Kuigi teooria kohaselt on soovitatav intervjuude transkribeerimine läbi viia järgmise 24 tunni jooksul (Eisenhardt 1989, 547), siis antud töö puhul see nädala jooksul pärast intervjuu läbi viimist, kuna töö autoril ei olnud ajaliselt võimalik varem sellega tegeleda.

2.3. Intervjuude analüüsimise põhimõtted

Intervjuudest tulenevaid andmeid on analüüsitud juhtumisiselt (i.k. *within-case analysis*). Juhtumisisene analüüs hõlmab endas tüüpiliselt üksikasjalikult juhtumi kirjeldust, mis on keskendunud ülevaate loomisele (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988 ,Eisenhardt 1989, 540 kaudu), see aitab uurijatel varases analüüsiprotsessis toime tulla suure hulga andmetega (Eisenhardt 1989, 540). Antud protsess annab uurijale hea ülevaate iga juhtumi kohta eraldi, mis omakorda aitab kaasa juhtumeid läbivale analüüsile (i.k. *cross-case analysis*) (Eisenhardt 1989,

540). Juhtumisisene analüüs hõlmab endas mustrite otsimist juhtumeid läbiva analüüsi jaoks. (Eisenhardt. 1989. 540).

Hea juhtumeid läbiv analüüs võimaldab vaadelda andmeid mitmel erineval viisil. Üheks meetodiks on kategoriseerimine ning seejärel sarnasuste või erinevuste otsimine. Kategoriseerimine võib tuleneda uuritavast probleemist, teooria baasilt või uurija poolsest nägemusest (Eisenhardt. 1989. 540). Teiseks meetodiks on panna juhtumid paaridesse ning seejärel uurida sarnasusi ning erinevusi iga paari suhtes. Antud taktika võimaldab uurijal uurida detailsemal viisil sarnasusi ja erinevus kahe erineva juhtumi vahel. Tulemuseks võivad olla uued kategooriad ja kontseptsioonid, mida uurija varasemalt ei osanud oodata. (Eisenhardt 1989, 540-541). Kolmandaks meetodiks on jaotada andmestik ära vastavalt andmeallikale. Seda meetodit kasutatakse üldjuhul kvalitatiivse ja kvantitatiivse andmestikku lahkulöömiseks. (Eisenhardt 1989, 541). Antud juhul on töö autor otsustanud kasutada esimest varianti ülal kirjeldatud meetoditest, mille puhul on kategoriseerimine tehtud vastavalt autori poolsele nägemusele.

2.4. Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest

Järgnevalt on antud ülevaade intervjuudes osalema nõustunud ettevõtetest. Ülevaate jaoks on andmed kokku kogutud intervjuu esimese bloki küsimuste vastustest, ettevõtete kodulehekülgedelt ning majandusaasta aruannetest tulenevast infost.

2.4.1. Swedbank Eesti AS

- **Asutamise aasta:** 1992
- **Pakutavad tooted ja teenused:** arvelduskontod, hüpoteegid, kindlustus, krediitkaardid, laenud, hoiused, pensionid ja investeeringud
- **Töötajate arv (2016):** 2288
- **Ärikasum (kahjum) (2016):** 191 400 000 EUR
- **Müügikanalid:** pangaesindused, internetipank, mobiilipank
- **Juriidiline aadress:** Liivalaia tn 8, 15040, Tallinn, Harju maakond, Eesti Vabariik

Swedbank on suurim pank Eestis, mille on oma finantspartneriks valinud üle 800 000 era- ning 139 000 ärikliendi. Lisaks on antud pangal suurim pangaesinduste ja sularahaautomaatide võrgustik Eestis – 45 pangaesindust ja ligikaudu 400 pangaautomaati. Alates 2005. aastast on

ettevõtte kuulunud Rootsi suurpangale Swedbank Group, mil antud grupp soetas 100% aktsaitest. Tollel ajal oli ettevõtte nimeks Hansapank.

Swedbank Groupi oduturul on Rootsis, Eestis, Lätis ja Leedus, kusjuures ettevõtete panganduse teenused on kättesaadavad ka teistes Põhjamaades. Grupi kontekstis teenindatakse enam, kui seitset miljonit eraklienti ja kuutesada tuhandet äriklienti. Ettevõtte strateegiaks on olla kõigile kättesaadav täisteenuseid osutav pank, mille tooted ja teenused vastavad kliendi ootustele. Samal ajal hoitakse kulusid kontrolli all ning riske madalal. Ettevõtte visiooniks on toetada inimeste, ettevõtete ja ühiskonna kasvu ning arengut.

Swedbank bränd on Baltimaades positiivse kuvandiga ja populaarne. Iga-aastases Balti riikide armastatumate brändide küsitluses saavutas Swedbank üldarvestuses neljanda ja finantsasutuste arvestuses esimese koha, säilitades sellega 2015. aasta tugeva positsiooni. Esikolmiku moodustasid Google, YouTube ja Facebook.

Swedbank toetab ka start-up ettevõtlust läbi alustavate ettevõtete tooteprototüüpide arendamist toetava fondi nimega Prototon. 2016. aastal saavutas fond muljetavaldava tulemuse – laekus 524 taotlust ning 16 prototüüpimise ideed toetati 182 460 euroga. Alates 2012. aastast on Prototronile laekunud kokku 1700 taotlust ning rahastatud on 47 prototüüpi kogusummas 529 795 eurot.

2.4.2. Luminor Bank AS

- **Asutamise aasta:** 2017
- **Pakutavad tooted ja teenused:** arvelduskontod, hüpoteegid, kindlustus, krediitkaardid, laenud, hoiused, pensionid ja investeringud
- **Töötajate arv (2017):** 608
- **Ärikasum (kahjum) (2017):** 12 813 712 EUR
- **Müügikanalid:** pangaesindused, internetipank, mobiilipank
- **Juriidiline aadress:** Liivalaia tn 45, 10145, Tallinn, Harju maakond, Eesti Vabariik

Luminori põhitegevus on Baltikumi ettevõtlike inimeste teenindamine, keskendudes eelkõige kohalikele ettevõtetele ning ettevõtlikele ja finantsmaailmas tegusatele inimestele. Luminor Eesti konsolideerimisgrupi teenuseid kasutab kokku ligikaudu 160 000 klienti.

1. oktoobril 2017 ühendasid DNB Bank ASA ja Nordea Bank AB pärast asjakohaste järelevalveasutuste ja konkurentsiameti nõusoleku saamist oma äritegevuse Balti riikides, et luua koos uus pank – Luminor. Eestis läksid kõik Nordea Bank AB Eesti filiaali varad ja kohustised,

sh osalused liisingu- ja pensionipakkujates ning probleemsete varadega tegelevates ettevõtetes, üle Luminor Bank AS-ile (endise nimega Aktsiaselts DNB Pank). Nordeal ja DNB-l on ühendpangas võrdsed hääleõigused. Nordeale kuulub 56% ja DNB-le 44% varalistest õigustest, mis peegeldavad mõlema panga proportsionaalset panust ühendpanka tehingu sulgumisel.

Ühinemise tulemusel on pank nüüd paremini valmis toime tulema üha kasvava konkurentsiga ning lõikama kasu mastaabiefektist, et saada põhiliseks universaalpangaks senisest rohkemateel ettevõtetele, klientidele ja partneritele. Mastaabiefekti kaudu on võimalik saavutada täiendavat säästu kohtadest, mis eraldiseisva pangana oleks võimatu. Lisaks vajalikule tegevusmahule on Luminori eeliseks ka see, et ettevõtet juhitakse emapankadest sõltumatult. Kolme aasta jooksul loodetakse kasvada Baltikumi parimaks digilahendusi pakkuvaks finantsteenuste osutajaks. Viie aasta pärast loodetakse olla finantskeskkond, kes omab piirkonna parimaid turustusvõimalusi. Selleks plaanib ettevõtte arendada hoogsas tempos oma teenuseid ning ärisuhteid teiste asutuste ja kolmandate osapooltega.

2.4.3. LHV Group AS

- **Asutamise aasta:** 1999
- **Pakutavad tooted ja teenused:** arvelduskontod, hüpoteegid, kindlustus, krediitkaardid, laenud, hoiused, pensionid ja investeringud
- **Töötajate arv (2016):** 337
- **Ärikasum (kahjum) (2016):** 20 136 000 EUR
- **Müügikanalid:** pangaesindus, internetipank, mobiilipank
- **Juriidiline aadress:** Tartu mnt 2, 10145, Tallinn linn, Harju maakond, Eesti Vabariik

LHV on loodud 1999. aastal pikaajalise investeerimis- ja ettevõtluskogemusega inimeste poolt. LHV esindused asuvad Tallinnas, Tartus ja Vilniuses. LHV-s töötab üle 330 inimese. LHV pangateenuseid kasutab üle 144 000 kliendi ja LHV pensionifondidel on üle 204 000 kliendi. Antud ettevõtte on suurim kodumaine finantsgrupp ja kapitali pakkuja Eestis.

LHV keskendub ettevõtliku meelelaadiga aktiivsetele ja iseseisvatele klientidele. Eraklientidele pakub LHV peamiselt raha hoidmise ja kasvatamise teenuseid. Äriklientidele pakub LHV paindlikku ja sobivat inantseerimist ning igapäevaste rahaasjade korraldamist. LHV tooted ja teenused on lihtsad, läbipaistvad ning asjakohased. Kliendisuhetus käib peamiselt läbi kaasaegsete elektrooniliste suhtluskanalite. Kokkuhoitud kulud jõuavad LHV klientideni läbi igapäevaste teenuste taskukohaste hindade. LHV loodi partnerlusena ja partnerlus on LHV äri

kasvatamise keskne viis. Uued algatused saavad kiiremini ja edukamalt elluviidud siis, kui osapooltel on samad huvid ja teineteise pikaajaline tugi. Tegemist on avaliku ettevõttega, mille aktsiad on alates 2016. aasta mai kuust noteeritud NASDAQ Tallinna Börsil, mistõttu kõik LHV kliendid ja partnerid võivad olla LHV omanikeks.

LHV missiooniks on aidata luua Eesti kapitali ning visiooniks on Eesti, kus inimesed ja ettevõtted julgevad suurelt mõelda, ette võtta ja tulevikku investeerida. Pank sai aasta alguses mitme olulise tunnustuse osaliseks. Jaanuaris kuulutas Nasdaq LHV Panga Baltimaade parimaks börsiliikmeks. Veebruaris nimetas uuringufirma Dive LHV Panga Eesti parima teenindusega pangaks.

Ettevõtte eristub oma kaasamõtlemise ja turu mõistmise poolest, mis lubab traditsioonilisi tooteid pakkuda kaasaegses võtmes koos tänapäeva sobivate tingimustega. Mudelipõhist toodet on võimalik kliendi nõudmistega kohandada. Väga oluliseks peetakse kiirust, sest digitaalajastul tihedas konkurentsisis toodet pakkudes muudab toote lihtsus, kättesaadavus ja kiirus tulemust märkimisväärselt. LHV leiab, et finantstoode ei pea olema igav ja vanamoodne, see peab olema positiivset emotsionaalset sidet tekitav hästi disainitud ratsionaalne abimees inimeste soovide elluviimisel. LHV senised tulemused kinnitavad, et sellisele lähtekohale tuginedes ollakse alles oma teekonna alguses.

2.4.4. Danske Bank AS

- **Asutamise aasta:** 1992
- **Pakutavad tooted ja teenused:** arvelduskontod, krediitkaardid, laenud, hoiused ja investeeringud
- **Töötajate arv (2016):** 331
- **Ärikasum (kahjum) (2016):** 19 858 000 DDK
- **Müügikanalid:** pangaesindus, internetipank, mobiilipank
- **Juriidiline aadress:** Narva mnt 11, 15015, Tallinn linn, Harju maakond, Eesti Vabariik

Danske Bank on Põhjamaaine universaalpank, mille võimekus on küll globaalne, kuid selle keskpunkt paikneb Läänemere-äärsetes riikides. Eestis keskendutakse ettevõtete ja privaatpanganduse klientide teenindamisele. Nii lihsustatakse igapäevaste pangatoimingute kui ka oluliste finantsotsuste tegemist ning aidatakse nõnda oma klientidel end majanduslikult kindlana tunda ja eesmärke saavutada.

Danske missiooniks on olla tunnustatud kõige usaldusväärsema finantspartnerina. Ettevõtet innustab soov lihtsustada oluliste majandusotsuste langetamist ning luua pikaajalist väärtust oma klientidele, investoritele ja ühiskonnale.

Konkurentsivõime säilitamiseks leiab pank, et peab toime tulema turul toimuvate muutustega, mis samas ka mitmeid võimalusi tugevdada kliendisuhteid ja turupositsiooni. Muutuste raames on ettevõttel plaanis on teha hoolikalt tööd, et realiseerida kogu Põhjamaaine potentsiaal, täielikult ära kasutada digitaliseerimises peituvad võimalused, tagada kõrgel tasemel innovatsioon ja efektiivsus, jätkata tugeva töötajaskonna arendamist ja pidevalt tõhustada kliendikogemust.

Danske Bank AS kuulub Danske Bank Group panganduskontserni, mis osutab teenuseid enam kui 3,4 miljonile era-, äri- ja institutsionaalsele kliendile. Grupp on tegutsenud enam, kui 145 aastat, keskendudes peamiselt Põhjamaa riikidele. Panga juured pärinevad Taanist.

2.4.5 Crowdestate OÜ

- **Asutamise aasta:** 2014
- **Pakutavad tooted ja teenused:** investeerimis lahendused ning ettevõtete finantseerimine
- **Töötajate arv (2017):** 2
- **Ärikasum (kahjum) (2017):** 189 045 EUR
- **Müügikanalid:** veebipõhine platvorm
- **Juriidiline aadress:** Müürivahe tn 17-2, 10140, Tallinn linn, Harju maakond, Eesti Vabariik

Crowdestate on kinnisvara ühisrahastamise platvorm, mis pakub oma liikmetele erinevaid, põhjaliku taustakontrolli läbinud kinnisvarasse investeerimise võimalusi. Kvaliteetsete investeerimisvõimaluste leidmiseks tehakse tihedat koostööd erinevate kinnisvaraarendajate ning juhtivate kinnisvarabüroodega.

Crowdestate teeb iga investeerimisvõimaluse juures oma liikmetele kättesaadavaks kogu asjatundliku investeerimisotsuse tegemiseks vajaliku informatsiooni. Iga investor teeb oma investeerimisotsuse lähtuvalt oma eelistustest ning parimast äranägemisest ise. Põhjalikult ettevalmistatud taustainfo, projektide finantsmudelid ja -stsenaariumid ning minimaalselt 100 euro suurune investeeringusumma teevad kinnisvarainvesteerimise kiireks ja lihtsaks. Ettevõtte internetitehnoloogiatel põhinev ühisrahastusplatvorm teeb kinnisvarasse investeerimise kättesaadavaks sõltumata ajast ja kohast. Crowdestate on läbi oma liikmete ühise jõu heaks

partneriks kinnisvaraettevõtjatele, kes oma heade investeerimisideede elluviimiseks võivad vajada lisakapitali. Ettevõtte saab sellisel juhul olla kinnisvaraettevõtja professionaalseks rahastuspartneriks, aidates koondada sadade või tuhandete investorite väiksemad investeerimissoovid üheks suuremaks summaks.

Crowdestate koduleheküljelt võib välja lugeda, et ettevõtte on asutatud eesmärgiga muuta kinnisvarasse investeerimine kättesaadavaks igale soovijale ning elimineerida kõik kolm olulist takistust, milleks on vajadus märkimisväärseks esimeseks sissemakseks, pangalaenu kättesaamatus või vajadus võtta suur pangalaen ning sobiliku investeerimisvõimaluse puudumine.

2.4.6. EstateGuru OÜ

- **Asutamise aasta:** 2013
- **Pakutavad tooted ja teenused:** hüpoteegiga tagatud laenud, kinnisvara investeerimise lahendused
- **Töötajate arv (2016):** 7
- **Ärikasum (kahjum) (2016):** 48 752 EUR
- **Müügikanalid:** veebipõhine platvorm
- **Juriidiline aadress:** Kohtu tn 10-15, 10130, Tallinn linn, Harju maakond, Eesti Vabariik

EstateGuru on juhtiv ühisrahastusplatvorm Baltimaades, mis on loodud kinnisvara professionaalide poolt ning on keskendunud lühiajaliste kinnisvaraga tagatud äri-laenu vahendamisele. Tegemist on veebipõhise ühisrahastuse platvormiga, mille kasutajad saavad koos rahastada kinnisvaraprojekte. EstateGuru pakub paindlike laenutingimusi ning kiiret rahastust kinnisvara arendajatele ning ettevõtjatele ning suurepärase tootlust tema laiapõhjalisele rahvusvahelisele investorite baasile. Rahastatavad summad jäävad vahemikku EUR 50 000- 3 000 000 ning võivad küündida kuni 75%-ni tagatisvara väärtusest.

Kinnisvaraomanikud või arendajad pakuvad välja projekti, millele soovivad laenu. EstateGuru professionaalne meeskond tutvub laenuaotlusega ning tellib hinnangu tunnustatud kolmandalt sõltumatult osapoolt tagatisvara turuväärtuse kohta. Kui sõltumatu hinnang ja EstateGuru spetsialistide analüüs annab laenuaotlusele positiivse tulemuse, avatakse projekt investeerimiseks. Kui laenuprojekt on edukalt rahastatud, seatakse 10 päeva jooksul laenuandjate kasuks hüpoteek ja laen väljastatakse laenuvõtjale. Juhul kui projekt ei saa rahastatud, kantakse raha tagasi investori virtuaalkontole. Ettevõtte läbipaistval keskkonnal saab alustada laenamisega

kinnisvara tagatisel alates 50 eurost. Suurimad EstateGuru investorite portfellid ületavad täna 1 000 000 euro piiri.

EstateGuru kasvab umbes 300% aastas ning on tänaseks kontorid avanud Tallinnas, Riias ning Vilniuses. Ligi kolme tegutsemisaasta jooksul on vahendatud üle 314 kinnisvaralaenu enam kui 51 000 000 euro ulatuses. EstateGuru platvormiga on liitunud üle 9000 erineva profiiliga investrorit enam kui 45-st riigist.

Lähiajal avab EstateGuru oma esinduskontorid ka paaril suuremal Euroopa turul, et pakkuda oma investorite baasile veelgi suuremaid võimalusi oma kapital teenima panna.

2.4.7. Funderbeam OÜ

- **Asutamise aasta:** 2013
- **Pakutavad tooted ja teenused:** investeerimise lahendused ning start-up ettevõtete finantseerimine
- **Töötajate arv (2016):** 20
- **Ärikasum (-kahjum) (2016):** (-1 172 390) EUR
- **Müügikanalid:** veebipõhine platvorm
- **Juriidiline aadress:** Telliskivi tn 60a, 10412, Tallinn linn, Harju maakond, Eesti Vabariik

Funderbam OÜ on 27. juunil 2013. aastal asutatud finantstehnoloogia ettevõtte, mis ehitab ja arendab tehnoloogiaplatformi, et aidata varajase faasi ettevõtetel raha tõsta. Lisaks jätkab ettevõtte varajase faasi ettevõtetele globaalse andmebaasi ehitamist. Funderbeam OÜ firma Funderbeam Limited, mis on registreeritud Inglismaal ja Walesis, tütarettevõtte.

2016. aastal oli Funderbeam OÜ põhitegevus suunatud tootearendusele. Tehnoloogiaplatformi jaoks investeeris firma märkimisväärselt investorite ja firmade kasutajasõbralikkuse arendamisse ning palkas lisatöötajaid, et seda arendust toetada. Nende hulka kuulusid õiguslik-, turundus- ning äriedenduseksperdid. 2016. aasta jooksul kasutas Funderbeam Markets OÜ, Funderbeam Limited-ile täielikult kuuluv tütarettevõtte, edukalt firma platvormi, et aidata viiel varajase faasi ettevõttel koguda raha koguväärtuses üks miljon eurot. Funderbeam OÜ lõpetas edukalt kauplemisplatvormi arendamise, mis võimaldas blokiahela tehnoloogia abil investoritel kaubelda nendes firmades varasemalt tehtud investeeringutega. Firma andmeanalüüsi äri jätkus 2016. aastal, keskendudes andmete koguse suurendamisele ning täiustamisele, kuid ka antud andmebaasil põhinevatele uute toodete arendamisele, mida firma loodab müüa maksvatele klientidele 2017. aasta lõpus või 2018. aasta alguses. Firma võttis aasta

jooksul vastu otsuse põhiandmebaasile juurdepääsu eest raha mitte küsida, kuna juhtkond uskus, et selle tuluallika jätkuv arendamine laiemale kasutajatebaasile poleks võimalik.

Juhtkond ei arva, et Funderbeam OÜ-l on realistlik saavutada märkimisväärset tulu 2017. aastal. Jätkuvad investeeringud firma kahjumi katmiseks tagatakse emaettevõtte Funderbeam Limited poolt. Firms Funderbeam Limited on juurdepääs vajalikele fondidele, et finantseerida Funderbeam OÜ jätkuvat arengut läbi 2017. aasta.

2.4.8. Monese

- **Asutamise aasta:** 2015
- **Pakutavad tooted ja teenused:** arvelduskonto ning makselahendused
- **Töötajate arv (2017):** 83
- **Ärikasum (-kahjum) (2016):** kahjum
- **Müügikanalid:** veebi põhine paltvorm, mobiilirakendus
- **Juriidiline aadress:** 85 Great Portland Street, W1W 7LT, London, Ühendkuningriigid

Monese haldab online-panganduse alternatiivset platvormi, mis võimaldab kasutajatel hallata oma raha internetis. Ettevõtte pakub arvelduskontot raha hoidmiseks ja maksete tegemiseks. Arvelduskontoga seonduvalt on ettevõttel pakkuda mobiilipangandus, kohalikud ja rahvusvahelised maksed ning deebetkaardid, mida on võimalik kasutada ostmiseks ja sularaha väljavõtmiseks kodus ja välismaal. Ettevõtte pakub klientidele mobiilirakendust oma rahaliste vahendite haldamiseks. Monese Ltd. asutati aastal 2015 ja asub Londonis, Ühendkuningriigis.

Ettevõtte asutajask on Norris Koppel, kes sai idee ja motiivi Monese asutada, kui ta kolis Suurbritanniasse. Kuna ettevõtte asutajal puudus Ühendkuningriigis krediidi ajalugu ning kommunaalarvete ajalugu tõestamaks tema elukoha aadressi ei võimaldanud pangad temal kohaliku pangakontot avada. Antud halva kogemuste tõttu sündis Monese, mis on kaasav, vahetu ning suure nõudlusega. Ettevõtte sihtturuks on kliendid, kellel muidu on raskusi tavalises pangas konto avamisega. Kuni 2017. aasta septembrini oli ettevõtte põhituruks Inglismaa, pakkudes kohalikus süsteemis arvelduskontot, kuid 2017. aasta sügisest hakkas Monese pakkuma ka eurosüsteemis olevaid kontosid, laienedes seega oma teenusega üle Euroopa majandusühenduse. Kuna konto on saadaval ainult inglise naelades ning eurodes, siis põhi klientuur asub peamiselt nendes maades, kus antud valuuta kasutuses on.

3. TULEMUSED JA ARUTELU

Intervjuude analüüsimiseks on töö autor koostanud *corss-case* tabelid, et välja tuua intervjuueeritavate peamised mõtted märksõnade abil. Analüüs on koostatud nelja erineva teema lõikes – esmalt vaadatakse digitaliseerimise ja automatiseerimise olulisust, senist implementeeritust ettevõtetes ning millised on tuleviku plaanid antud valdkonnas. Seejärel vaadatakse pankade ja finantstehnoloogia ettevõtete omavahelise koostöö vajadust, millised on olnud senised praktikad ning millistes valdkondades nähakse, et tulevikus võiks koostööd teha. Kolmanda teemana vaadatakse võimalikke koostöö variante ning nendega kaasnevaid riske ja ohtusid. Viimase teemana vaadatakse vastaspooltele koostöö tegemiseks seatud kriteeriume ning hinnangut Eesti turuosalistele antud kriteeriumite valguses.

3.1. Digitaliseerimise ja automatiseerimise olulisus

Digitaliseerimise ja automatiseerimise olulisuse analüüsimiseks paluti intervjuueeritavatel anda hinnang kümne palli süsteemis, kus hinnang 10 tähendab väga olulist ning hinnang 0 täiesti ebaolulist. Lisaks sellele sai uuritud, kui digitaliseeritud ja automatiseeritud ettevõtte hetkel on ning millised on antud valdkonnas tuleviku plaanid.

Tabelist 1 on näha, et nii pangad kui ka finantstehnoloogia ettevõtted peavad automatiseerimist ja digitaliseerimist küllaltki oluliseks, mis läheb kokku nii teooria (EY. 2017) kui ka töö autori ootusega. Mõlemal juhul hinnati antud teema olulisust keskmiselt 9.5 palliga. Kõik uuringus osalenud finantstehnoloogia ettevõtted tõid ühel või teisel viisil välja, et kogu nende äri sõltub automatiseeritusest ning digitaliseeritusest, mis tähendab, et lisaks kliendi kanalitele on ka palju ettevõtte sisemisi protsesse automatiseeritud või digitaliseeritud. Teiselt küljelt, kolm pankat neljast tõid selgituseks välja peamiselt kliendiootuse. Lisaks toodi välja, et hetke digitaliseeritus ja automatiseeritus Eestis ei ole kõige parem ning jääb globaalses kontekstis kõvasti alla:

„Kui ma vaatan tänast turgu, siis eriti just Eesti, mitte ainult isegi pangandussektor vaid Eesti teenindussektor üldiselt, alates riigist ja lõpetades kõikide muude harudega, oleme

digitaliseerimisel sammu võrra maha jäänud. Me endiselt elame röömsas aastas 2007, kus on palju unikaalseid lahendusi, me ei ole enam seda. Pigem on meil probleem see, et me ei võta digitaliseerimist enam piisavalt tõsiselt. Seda Eesti kohta, keda peetakse digitaalse maailma imemaaks, on imelik kuulda.“ (Luminor Bank AS digikanalite juht)

Peamisteks põhjusteks finantssektoris madala digitaliseerituse kohta on välja toodud eelkõige väikest turgu, huvi puudulikkust ning suurtemate pankade puhul sõltuvust ettevõtte grupist, kus ollakse liiga tsentraliseeritud ning ei lasta kohapeal niipalju arendada:

„Tänasel päeval suuremad pangad sõltuvad paljuski sellest, mida tehakse grupi tasandil, olles liiga tsentraliseeritud. See on eeliseks väiksematele tulijatele, näiteks LHV, Inbank, kes saavad teha mida nad tahavad. Eesti on olnud ajas panganduse lipulaev, Ida-Euroopa esimene internetipank oli Sampos, Forexis. Kui me nüüd vaatame seda, mida Eesti turul tehakse siis jah, me areneme, samas vaadates, mida Ida-Euroopas ainuüksi tehakse, siis me oleme juba maha jäänud. Meie turg on väike, meil võib-olla huvi ei ole nii suur ning võimalik, et siin kohapeal ei lasta niipalju arendada. Meil on kõvasti arenguruumi.“ (Danske Bank AS strateegilise planeerimise juht)

Peamine valdkond, mis sai pankade poolt välja toodud, kui juba digitaliseeritud või automaalseeritud toote või teenusena oli makselahenduste valdkond, mis läheb kokku ka varasemalt välja toodud teooriaga (PWC. 2017). Kolm panka neljast väitis, et maksete valdkond, on mingis osas tänaseks digitaliseeritud. Üks pank ei ole siiani ühtegi toodet digitaliseerinud või automatiseerinud, kuna hetkel on pangasiseselt toimumas uuele platvormile üleminek ning ei ole innovatsiooni teemadele jõutud keskenduda. Peaaegu kõik finantstehnoloogia ettevõtted väitsid, et neil on enamus tooteid ja teenuseid automatiseeritud ja digitaliseeritud. Sarnaselt pankadega, on peamiseks digitaliseeritud valdkonnaks makselahendused, ühel juhul on implementeeritud ka blokiahela tehnoloogia ning masinaõppel põhinev tehisintellekt. Üks finantstehnoloogia ettevõtte väitis, et neil on ligikaudu 50% protsessidest automatiseeritud, tuues põhjuseks asjaolu, et paljud tegevused nõuavad klientidega tihedat suhtlust, mida ei ole võimalik automatiseerida.

Tulevikus on ettevõtetel plaanis automatiseerida ja digitaliseerida eelkõige finantseerimisega seotud protsessid kui ka mitmed analüütilised lahendused. Lisaks sellele on plaanis rõhku panna ka blokiahela tehnoloogiale, tehisintellekti arendamisele, regulatiivsete nõuete kohandamise automatiseerimisele seoses AML ja KYC teemadega ning turunduse efektiivistamisel vestlus robotite arendamisele.

Pangad				Finantstehnoloogia ettevõtted			
Swedbank	Luminor	LHV	Danske	Crowdestate	EstateGuru	Funderbeam	Monese
Automatiseerimise ja digitaliseerimise olulisus (hinnang 1-10)							
*Hinnang: väga oluline. *Klientide jaoks tuleb olla digitaliseeritud	*Hinnang: 10. * Elukriitiline *Artificial intelligence. * Eesti arengust maas *Kliendi ootused.	*Hinnang 8+. *Kõik teenused digitaalseks. *Internetipank ja mobiilipank. *Läbiv teema pangas.	*Hinnang: 9. *Tänapäeva klientide ootus. *Eesti arengust maas	*Hinnang: 9. *Vähe manuaalset tööd. * Kogu äri sõltub sellest.	*Hinnang: 9. *Kogu äri sõltub sellest. *Riskihindamine olulisel kohal.	*Hinnang:10. *Kogu äri sõltub sellest.	*Hinnang: 10. * Kogu äri sõltub sellest.
Peamised valdkonnad, mis on ettevõttes digitaliseeritud ja automatiseeritud							
*Ettevõtete panganduses deebetkaardid. * Täiesti digitaalseks pööramine hetkel võimatu.	*Maksete optimeerimine *Suurenev vajadus automatiseerimis eks. *Hinnang automatiseerituse le/digitaliseeritus ele 4-7.	* Maksed täielikult automatiseeritud. * Hinnang: 85%-90% automatiseeritud/digitaliseeritud. *Enamus automatiseeritud / digitaliseeritud.	* Veel on arenguruumi	* Enamus automatiseeritud/digitaliseeritud.	* maksed investeerimise protsess * üldine haldamine * hinnanguliselt 50% protsessidest automatiseeritud	* Enamus automatiseeritud/digitaliseeritud. *Blokiahela tehnoloogia. *Masinaõppe põhine AI.	* Enamus automatiseeritud/digitaliseeritud.
IT Ressursi kasutus digitaliseerimisel ja automatiseerimisel							
* Sisemine ressursi kasutus	* Sisemine ja väline ressursi kasutus	* Sisemine ja väline ressursi kasutus	* Sisemine ressursi kasutus	* Väline ressursi kasutus	* Sisemine ressursi kasutus	* Sisemine ressursi kasutus	* Sisemine ressursi kasutus
Tuleviku plaanid ning vajadused automatiseerimisel ja digitaliseerimisel							
* Krediidkaardid, liisingud, arvelduslaenu. *Väikefinantseerimine 3. aastaga digitaliseeritaks	* Kohad, kus ollakse liiga exceli põhised.	* Laenuhaldurite ning finantseerimise protsessid.	* Pole antud teemale keskendunud.	* Võib-olla blokiahela tehnoloogia. *Exceli põhised analüüsid.	* Turunduse pool. *Chat-botite kasutusele võtt.	*Idee- kompleks AI süsteem, ettevõtete hindamiseks.	*Complianci poole automatiseerimine.

Tabel 1. Automatiseerimise ja digitaliseerimise olulisus, *cross-case* analüüsi tabel. Allikas: autori koostatud lisa 2 toodud intervjuude põhjal.

3.2. Pankade ja finantstehnoloogia ettevõtete omavahelise koostöö vajadus

Selleks, et välja selgitada, millised on ettevõtete omavahelised koostöö vajadused, sai mõlemalt osapoolelt küsitud hinnang antud vajadusele. Lisaks sai uuritud, milline on olnud varasem koostöö ning millised on peamised valdkonnad, kus koostööd võiks teha. Veel enam, sai küsitud soovitusi teistele osapooltele, et mida võiks üks osapool teiselt õppida või üle võtta.

Tabelist 2 võib välja lugeda, et mõlemad osapooled hindasid koostöö vajadust suhteliselt kõrgelt, andes kümne palli süsteemis keskmiseks hinnanguks 8. Finantstehnoloogia ettevõtted hindasid koostöö vajadust mõnevõrra kõrgemalt, kui pangad. Kaks panka tõid madalama hinnangu selgituseks välja, et vajadusel saaks ka ilma koostööta hakkama, kuid kui sisemiselt ressursid piiratud või on vaja midagi kiirelt ära teha, siis oleks koostöö vajalik.

Kaks panka väitsid, et neil varasem koostöö kogemus puudub, kõikidel ülejäänud intervjuueritavatel on varasem koostöö kogemus olemas. Peamised valdkonnad, kus koostöö täna tehakse on finantseerimislahendused, makselahendused ning investeerimislahendused, millest populaarseimaks võib pidada makselahenduste valdkonda.

Kolm panka neljast tõid välja, peamised valdkonnad, kus võiks tulevikus koos finantstehnoloogia ettevõtetega koostööd teha, viidates ka võimalustele, mida pakub jõustunud PSD2 direktiiv. Peamised kohad, kus nähakse potentsiaali koostöö tegemiseks pankade poolt on väikefinantseerimise lahendused, andmete analüüs, klienditeenindus ning müügikanalid (Mazotti. 2018). Üks intervjuueritavatest leidis, PSD2 direktiivist tulenevalt ei saa veel reaalselt koostööd teha, kuna see ei ole veel standartiseeritud.

“PSD2 realiseerumine toimub minu arvates alles 2021, kui ta reaalselt hakkab realiseeruma. See, et mõned pangad on välja tulnud API’dega, mis reaalselt ei saa veel standardiseeritud olla, kuna standardeid ei ole veel olemas, on selline ajutine lahendus. Me oleme ise ka tunnistanud, et see on lihtsalt selleks, et “tegime ära”, tulevad standardid siis teeme ümber. Selline lahendus hetkel ei päde. Pigem toetame API’sid, mis reaalselt kasutust saavad juba.” (LHV Group AS–makseteenuste juht)

Finantstehnoloogia ettevõtete poole pealt väitsid enamus, et tulevikus võiks koostööd teha investeringute poole pealt, luues uusi investeerimislahendusi. Üks finantstehnoloogia ettevõtte töi lisaks välja ka pankade tugeva infrastruktuuri, mille kasutamisel võib fintechidele kasu olla.

Selleks, et intervjueeritavad ei lähtuks koostöö tegemiste valdkondade väljaselgitamisel liigselt oma äri kontekstist, sai palutud, et mõlemad osapooled tooksid välja paar valdkonda, mida üks osapool võiks teiselt õppida või ülevõtta. Sellest tulenevalt sai pankade puhul välja toodud järgmised puudused, mille eilimineerimisel võiks potentsiaalselt kasutada finantstehnoloogia ettevõtete abi:

- agiilne lähenemine protsessides,
- paindlikkus, personaalsem lähenemise viis,
- kiirus,
- mõttelaad, raamidest väljapoole mõtlemine,
- riskijulgus,
- dünaamilisus,

„Banks, especially major banks, because they have a long history they can not just shift the way they do testings. Obviously, with startups it does not mean that everyone who innovates will take over the world because, as everyone knows most startups end up failing for one reason or another, but ones that do not are really the ones find the key, how things can be improved. That is what banks can learn - keeping an eye on the startups that are really innovating and partnership with them.“ (Funderbeam OÜ sündikaatlaenude juht)

Teiselt küljelt toodi finantstehnoloogia ettevõtete kohapealt välja, et peamised puudujäägid, kus nad võiksid pankade poole vaadata on:

- riskide juhtimine,
- stabiilsus,
- kliendi vajaduste väljaselgitamine,
- AML ja KYC teemadega toimetulek.

Nii pankade, kui ka fintechide soovitava arengusuuna võtab hästi kokku järgmine tsitaat:

„Ma arvan, et pangad peavad liikuma rohkem selisesse dünaamilisse, riskantsemasse mudelisse ja fintechid mida rohkem nad küpsevad seda rohkem nad tulevad riskitasemel allapoole. Oluline on see, et fintech ei sulgeks end täiesti ära, riskivabalt ei saa elada. Sa pead konkurentsisis püsimiseks riski võtma ja see on pigem see muutunud maailm meie ümber.“ (Luminor Bank AS digikanalite juht)

Pangad				Finantstehnoloogia ettevõtted			
Swedbank	Luminor	LHV	Danske	Crowdestate	EstateGuru	Funderbeam	Monese
Varasem koostöö kogemus							
* Varasem koostöö kogemus puudub.	* Koostöö hetkel protsessis. * Maksed * Finantseerimine * Sihtgrupp: ettevõtlikud kliendid.	* Varasem kogemus olemas * Koostöö Verif'iga. * Koostöö Transferwise'iga	* Varasem koostöö kogemus puudub.	* Koostöö kogemus finantseerimise teemadel. * Vähe projekte, ilma koostööta.	* Varasem kogemus olemas. * Arvelduskontod ja deposiidid.	* Koostöö hetkel käimas. * Investeeringislahendused.	* Koostöö hetkel käimas * Arvelduskontod
Hinnang koostöö vajadusele							
* Põhimõtteline vajadus olemas. * Kui suudetakse ise, siis vajadust pole. * Hinnang 7-8	* Strateegia kohaselt elukriitiline ehitada ülesse koostöö mudelid fintechidega.	* Hinnang 6 * Saaks ka ilma. * Eeliseks on kiirus.	* Kindlasti on vajadus.	* Hinnang 10 * Koostöö vajadus – finantseerimisel.	* Hinnang 7-8 * Koostöö vajadus refinantseerimisel	* Koostöö vajadus olemas. * Makselahendus * Vestrokonto * Kontod mitmes riigis.	* Hinnang: 8-10 * Makselahendus * Panganduses ei saa üksikuna tegutseda.
Peamised valdkonnad koostöö tegemiseks							
* Kõik väikefinantseerimislahendused.	* Kanalid * Andmete analüüs * Klienditeenindus	* Konkreetset ei ole välja tuua	* PSD2 raames tuleb võimalused ära kasutada.	* Koostöö open bankingu raames. * Investeeringislahendus * Kontode agregerimine .	* Teenuse keskne koostöö. * Investeeringislahendused	* Koostöö investeeringute poolel. * infrastruktuur investeeringiseks.	* Pankade infrastruktuuri kasutamine.
Mida võiksid pangad üle võtta või õppida finantstehnoloogia ettevõtetelt?							
* Mõttelaad	* Riskijulgus * Dünaamilisus	* Kiirus	* Raamidest väljapoole mõtlemine.	* Agiilne lähenemine probleemidele.	* Paindlikus. * Personaalsem lähenemise viis.	* Innovatsioon (koostöö fintechidega).	* Agiilsus
Mida võiksid finantstehnoloogia ettevõtted üle võtta või õppida pankadelt?							
-	* Riskide juhtimine, * Stabiilsus	-	-	* Riskide juhtimine. * AML ja KYC teemad.	-	-	* Millised on kliendi vajadused.

Tabel 2. Pankade ja fintechide koostöö vajadus, *cross-case* analüüsi tabel. Allikas: autori koostatud lisa 2 toodud intervjuude põhjal.

3.3 Võimalikud koostöö variandid ning nendega kaasnevad riskid ja takistused

Kolmandaks intervjuu blokiks oli võimalike koostöö variandid ning nendega kaasnevad riskid ja takistused. Koostöö variantide all on mõeldud eelkõige koostöö vormi, olgu selleks kas mõne omandisuhte loomine või siis teenusepõhine koostöö. Tabelist 3 on võimalik näha, et finantstehnoloogia ettevõtted eeldavad peamiselt teenusepõhist koostööd. Vaid üks fintech tõi välja, et oleks potentsiaalselt nõus ka koostöö raames osalust müüma. Teiselt küljelt tõid kõik pangad eelistatavaks viisiks koostöö läbi osaluse soetamise, kuna see on pankade poolt üks peamisi riskide maandamise instrumente koostöö tegemisel. Üks pank eelistas üldse kogu ettevõtte omandamist, mida antud uuringu raames ei arvestata koostööna. Antud juhul peeti peamiseks põhjuseks asjaolu, et tegu on börsil oleva pangaga, mistõttu ei saa pank lubada kedagi oma süsteemidesse, kes ei ole panga enda kontrolli all. Vaatamata sellele, leidis ka kaks panka, kes oleksid valmis koostööks sisseostetava teenuse põhiselt, mis ühtlasi sobitub ka finantstehnoloogia ettevõtete eelistusega. Luminor panga esindaja tõi välja, et koostöö vorm peaks lähtuma finantstehnoloogia ettevõtte poolt pakutavast tootest või teenusest järgnevalt:

„Kui nad (fintechid) osutavad sellist teenust, mis on täiesti eraldiseisev, moodustab tervikliku tüki, siis on nad pigem kui teenuse pakujad. Nendega tehakse koostööd ja nemad pakuvad mingisuguse konkreetse klotsi meie lego pildi juurde. See klots on täpselt nende tingimustega ja nende viisil. Siis on jällegi seda tüüpi ettevõtted kelle puhul sa saad aru, et see teenus muutuks palju paremaks, kui kokku kombineerida panga teenus ja selle fintechi teenus. Sellisel juhul üksinda ei saa kumbki seda tööd ära tehtud ning tuleb teha omavahelist koostööd, et ehitada valmis ühine lahendus. Siis on ka väga loogiline, et tuleb minna osaluse hankimise teed pidi ja põhimõtteliselt ehitada niisugune ühine maailm ülesse. Kui turuosaline on väga selge oma tüki, mis ei muutu paremaks pangaga koostööst, siis on see klassikaline teenuse ostmise skeem. Mina ise näen tulevikku vägapalju just selles, et kui fintechid ja pangad jõuavad selleni, et nad teevad hübriide. Mõlemal on oma lõik aga see kahepeale kokku ehitatud teenus oleks veel parem. See on nagu see, mis loob väärtust.“ (Luminor Bank AS digikanalite juht)

Lisaks eelistatud koostöö vormile, sai mõlematelt osapoolt uuritud, millised riskid peamiselt kaasnevad vastaspoolega koostöö tegemisel. Pangad leidsid, et peamiseks riskides ja takistusteks antud juhul on finantstehnoloogia ettevõtte pankrotistumine, operatsioonilised riskid ning õige osapoolle leidmine.

Kõige populaarsemaks riskiks kujunes oht, et finantstehnoloogia ettevõtte võib ühel päeval pankrotistuda, antud riski tõid välja kõik intervjueeritud pangad. Lisaks sellele toodi välja ka operatsioonilised riskid, mille raames soovitakse kindlad olla, kas fintech suudab oma rolli täita piisava kvaliteedi ning kindlusega. Ühe panga esindaja tõi takistusena välja ka raskendatud õige osapoolle leidmise, viidates asjaolule, et turul eksisteerib mitmeid finantstehnoloogia ettevõtte tüüpe, millest üks on kõlbulik. Selle kohta annab aimu järgmine tsitaat:

„Kui defineerida fintechi siis minu silmis võib nad jagada teatavatesse sahtlitesse. Ühed on nii öelda elustiili mehed, et ma olen kuskil pangas olnud tööl, nägin kus king pigistas, ma lähen seda ise susserdama. Teine pool on see, kuskohas tegelikult vaadatakse varsti-varsti kehtima hakkavaid regulatsioone ja pannakse ümber nurga. Kolmas osa, see kõige huvitavam osa on see, et kui kellelgi tekib mingi päris uus idee, kus ongi see, et teeks midagi teist ja teistpidi. Üldiselt elustiili mehed on ohutud aga nendega ei tohi liiga kauaks ühte lauda jääda, need kes ümber nurga panevad, nendega ei tasuks üldse rääkida ja need kellel on hea idee need tuleks ülesse leida.“ (Swedbank Eesti AS ettevõtete panganduse makseteenuste juht)

Finantstehnoloogia ettevõtted pidasid aga peamiseks riskiks pankadega koostöö tegemisel aeglast protsessi, mille tõid välja kaks fintechi neljast. Leiti, et peamiseks põhjuseks on pankade rakse arusaam finantstehnoloogia ärist ning madal riskitaluvus, mistõttu võivad pangad oma riskide maandamisega üldist koostöö protsessi aeglustada. Lisaks sellele toodi välja ka konkurentsirisk ning pankade ümberotsustamise koostöö suhtes. Konkurentsi tõi välja üks finantstehnoloogia ettevõtte, viidates koostööle finantseerimislahenduste valdkonnas.

Pangad				Finantstehnoloogia ettevõtted			
Swedbank	Luminor	LHV	Danske	Crowdestate	EstateGuru	Funderbeam	Monese
Koostöö tegemise vormid							
* Välistada ei saa ühtegi varianti. * Ettevõtte omandamine	* Teenuse sisse ostmine * Kaasosalus * Fintechi ja panga hübriid	* Teenuse sisse ostmine. * Kaasosalus. * Vastutus mõlemal osapoolel.	* Allhange. * Mõne allüksuse liitmine. * Valmistoote ära ostmine	* Kliendi suunamine panga poolt. * Sündikaatlaenud * Teenuse põhine koostöö * Omandisuhte põhine koostöö	* Teenuse põhine koostöö.	* Teenuse põhine koostöö. * Infrastruktuuri pakkumine pankadele	* Äripõhimõtete tehtud koostöö * Teenuse põhine koostöö
Riskid ja takistused seoses koostööga teise osapoollega							
* Õige osapoolle leidmine * Fintechide pankrotistumine	* Fintechide pankrotistumine * Veendumus fintechi eksistentsis	* Fintechide pankrotistumine * Operatsioonilised riskid * Kvaliteet	* Operatsioonilised riskid * Fintechide pankrotistumine	* Pankade arusaam fintechi ärist.	* Konkurentsirisk * aega nõudvad läbirääkimised. * aeglane protsess	* aeglane protsess	* pankade ümberotsustus koostöö suhtes

Tabel 3. Võimalikud koostöö variandid ning nendega kaasnevad riskid ja takistused. Allikas: autori koostatud lisa 2 toodud intervjuude põhjal.

3.4. Kriteeriumid potentsiaalsetele koostöö partneritele

Kõigil osalenud ettevõtetel paluti tuua välja peamised kriteeriumid vastaspoolele, mis peavad olema täidetud, et üldse koostöö peale mõelda. Tabelist 4 võib näha, et kaks pankatõid välja eelkõige asjaolu, et toode või teenus peab olema huvipakkuv, mis tähendab, et pakutav teenus või toode peab olema nii kliendile, kui ka pangale väärtustloov. Lisaks tõid teised kaks pankat välja, et pakutav toode või teenus peab olema valideeritud, see tähendab, et finantstehnoloogia ettevõttel eksisteerib varasem kogemus. Vastasel juhul võib pangal puududa motiiv, ressurss ja võimekus asjaga tegeleda. Lisaks toodi välja ka usaldusväärsus, suutlikkus kohustusi täita ning vastaspoole tundmine. Intervjueeritud pankade hinnangul on Eesti turul antud kriteeriumitele vastavaid finantstehnoloogia ettevõtteid suhteliselt vähe, tuues peamiseks põhjuseks asjaolu, et turg ise on väike.

„Fintech pole üldse Baltikumis palju. See on ikkagi suhteliselt hõre maailm, mis meile vastu vaatab. Baltikumi turu probleem eelkõige fintechide võtmes on see, et turg on hästi väike ja põhimõtteliselt kõik need kolm turgu on regulatiivses mõttes erinevad ja see takistab tegelikult heade ettevõtete sündi. Oleks kõigi kolme turu regulatsioonid 99% ühesugused, siis oleks võimalik Baltikumi kasutada fintechide kasvulavana. Isiklikult oleks ka minus soovitus kõikidele siin sündivatele fintech ettevõtetele, vaata kas Londoni suunas, Amsterdami suunas, Berliini suunas või hädapärast isegi kasvõi Stockholmi suunas aga ära vaata Baltikumi suunas. Lihtsalt selle pärast, kui sa teed hea asja, siis selleks ajaks, kui sa siin saad sisse juurutatud ja oled aru saanud, et see on hea toode ja sellega oleks mõistlik Saksamaale minna, siis sinu idee on juba ammu ära varastatud sellesk ajaks.“ (Luminor Bank AS digikanalite juht)

Finantstehnoloogia ettevõtted tõid omalt poolt pankadele peamiseks kriteeriumiteks tehnoloogilise valmisoleku ning huvi pakutava toote või teenuse vastu. Kaks fintechi neljast leidsid, et need on peamised kriteeriumid pankadele. Lisaks toodi välja ka uuendusmeelsus, globaalne haare, rahaülekannete kiire võimekus ning valmisolek investeerida iduettevõtetesse.

Küsidest Eesti turuosaliste kohta, et kui paljud pangad vastavad antud kriteeriumitele, ei osanud kaks intervjueeritavat hinnangut anta, kuna mõlema fintechi puhul on äriiline fookus pigem Suurbritannias. Üks vastanutest lähtus tehnilisest valmisolekust, tuues välja kolm turuosalist- Swedbank, SEB ning LHV. Teine vastanu lähtus sellest, kellel võiks olla potentsiaalselt huvi pakutava toote vastu, tuues välja väiksemad, kohalikud *challenger* pangad.

Pangad				Finantstehnoloogia ettevõtted			
Swedbank	Luminor	LHV	Danske	Crowdestate	EstateGuru	Funderbeam	Monese
Peamised kriteeriumid vastaspoolele koostöö tegemiseks							
* Valideeritud toode/teenus	* Huvi pakkuv toode / teenus *Usaldus	* Vastaspoole tundmine * Huvi pakkuv toode / teenus	*Usaldusväärsus *Suutlikus .kohustusi täita *Varasema kogemuse olemasolu.	* Tehnoloogiline valmisolek * kiire rahaülekande võimekus *Gloaalne pank	* Huvi pakutava toote/teenuse vastu.	* Huvi pakutava teenuse vastu. * Valmisolek investeerida start-up ettevõttesse.	*Tehnoloogiline võimekus * Uuendusmeel-sus
Hinnang Eesti turuosalistele, kes vastaksid ülaltoodud kriteeriumitele							
* Turg väike * Eksisteerib palju tõmmiseid * Reguleerimata turg - ühisrahastus	* Suhteliselt hõre turg. *Balti turg liiga väike * erinevad regulatsioonid Baltikumis	* Palju kindlasti ei ole. *Koduturg on väike	-	* Tehniliselt SEB, Swed ja LHV.	* challenger pangad huvitatud * Suured, võõrkapitalil põhinevad pigem mitte.	-	-

Tabel 4. Kriteeriumid potentsiaalsetele koostöö partneritele. Allikas: autori koostatud lisa 2 toodud intervjuude põhjal.

3.5 Järeldused

Antud uurimuse eesmärgiks oli leida, millised on võimalikud koostöö võimalused traditsiooniliste pankade ning finantstehnoloogia ettevõtete vahel. Küsimusele vastuse leidmiseks sai kõigepealt uuritud, kui oluliseks intervjueeritavad digitaliseerimist ning automatiseerimist peavad, kuidas on ettevõtetes need senini implementeeritud ning millised on tuleviku plaanid.

Uuringus osalenud ettevõtted pidasid digitaliseerimist ning automatiseerimist väga oluliseks, tuues välja asjaolu, et vastasel juhul ei pruugita tulevikus olla enam konkurentsivõimelised. Pankade puhul on senini kõige populaarsemaks valdkonnaks digitaliseerimisel olnud maksetevaldkond, mis on ühtlasi ka finantstehnoloogia ettevõtete seas kõige populaarsem valdkond, kus tegutsetakse. Peamine põhjus, miks digitaliseerimist ja automatiseerimist nii oluliseks peetakse on asjaolu, et see on üks tugevamaid tänapäeva kliendi ootusi. Finantstehnoloogia ettevõtetele on ärimudelitest tulenevalt digitaliseerimine ja automatiseerimine elukriitilise tähtsusega.

Lisaks sai välja toodud, et Eesti on maailma staabis digitaliseerimisel ja automatiseerimisel kõvasti maha jäänud. Peamised valdkonnad, kus pangad plaanivad tulevikus digitaliseerimist ning automatiseerimist rakendada on eelkõige finantseerimisega seotud protsessid kui ka mitmed Microsoft Excelil põhinevad analüütilised lahendused. Lisaks sellele on plaanis rõhku panna ka blokiahela tehnoloogiale, tehisintellekti arendamisele, regulatiivsete nõuete kohandamise automatiseerimisele seoses AML ja KYC temadega ning turunduse efektiivistamisel vestlus robotite arendamisele.

Teise küsimuste bloki põhjal võib järeldada, et koostöö vajadus vastaspoolega on suur. Peamised valdkonnad, kus ettevõtted võiksid omavahel koostööd teha on väikefinantseerimise lahendused, andmete analüüs, klienditeenindus ning müügikanalid, mis läheb ühtlasi kokku ka ettevõtete tuleviku plaanidega seoses automatiseerimise ja digitaliseerimisega.

Lisaks sai antud küsimuste blokkis uuritud valdkondi, kus osapooled saaksid üksteiselt midagi õppida või üle võtta. Pankade puhul toodi välja järgmised puudujäägid, mida nad võiksid parandada baseerudes finantstehnoloogia ettevõtete kogemusele: agiilne lähenemine protsessides, paindlikkus, personaalsem lähenemise viis, kiirus, mõttelaad -raamidest väljapoole mõtlemine, riskijulgus ning dünaamilisus.

Finantstehnoloogia ettevõtted võiksid pankadelt õppida või üle võtta riskide juhtimist, stabiilsust, kliendi vajaduste väljaselgitamist, ning AML ja KYC teemadega toimetulekut.

Kolmanda teemana uuriti ettevõtetelt, millised riskid ja takistused vastaspoolega koostöö tegemisel võivad potentsiaalselt eksisteerida ning milline on eelistatuim koostöö tegemise vorm.

Intervjuude põhjal selgus, et pankade eelistatuim viis on osaluse soetamine, kuid ei välistatud ka teenuse põhiskoo vormi. Osaluse soetamine on eelistatuim koostöö vorm, kuna sellisel juhul saavad pangad maandada koostöö tegemisel tekkivaid riske. Finantstehnoloogia ettevõtted eelistavad pigem teenuse põhiskoo vormi, kuna vastasel juhul võib neile ohuks saada liigne piiratus ning sõltumine pangast, millega kaasneks fintechide eeliste vähenemine – agiilsus, kiirus, riskijulgus. Peamised riskid pankadele vastaspoolega koostöö tegemisel on finantstehnoloogia ettevõtte pankrotistumine, operatsioonilised riskid ning õige osapoole leidmine. Finantstehnoloogia ettevõtted leidsid, et nendele peamiseks riskideks on pankade poolne aeglane protsess, madal riski taluvus, konkruentsi risk ning ümberotsustamine koostöö suhtes.

Viimase teemana sai uuritud, millised on osapoolte peamised kriteeriumid vastaspooltele, mis peavad olema täidetud selleks, et üldse koostöö tegemise peale mõelda.

Pangad tõid vastaspooltele välja järgmised kriteeriumid: huvi pakkuv toode või teenus, mis tooks kasu nii kliendile kui ka pangaleendale ning varasem kogemus, mille puhul võib väita, et pakutav toode või teenus on valideeritud. Finantstehnoloogia ettevõtted tõid omalt poolt kriteeriumitena pankadele välja uuendusmeelsuse, globaalse haarde olemas olu, tehnoloogilise võimakuse ning valmisoleku investeerida iduettevõtetesse. Tähtsaimaks kriteeriumiks siinkohal kujunes tehnoloogiline valmisolek.

Selleks, et osapoolte omavaheline koostöö sujuks võib käesolevas töös läbi viidud kvalitatiivse mitmese juhtumi uuringu mõlematele osapooltele teha soovitusel. Soovitused pankadele oleksid järgmised:

- teha otsustusprotsessid kiiremaks,
- suurendada riskijulgust uute toodete ja teenuste katsetamisel,
- rakendada agiilset lähenemist sisemistes protsessides,
- suurendada tehnoloogilist võimekust,
- näidata välja huvi finantstehnoloogia ettevõtete toodete ja teenuste vastu.

Soovitused finantstehnoloogia ettevõtetele oleksid järgmised:

- tulla välja täieliku teenuse või tootega,
- valideerida antud teenus või toode turul,

- pidada kinni kõikidest kehtivatest ning tulevastest regulatsioonidest,
- garanteerida toote või teenuse kvaliteet,
- tegeleda reaalse innovatsiooniga, luues midagi täiesti uut.

KOKKUVÕTE

Antud uuringu eesmärgiks oli leida peamised valdkonnad ning viisid, mille raames pangad ning finantstehnoloogia ettevõtted võiksid omavahel koostööd teha. Eesmärgi saavutamiseks vaadati kõigepealt töös üle teoreetilised seisukohad, millejuures keskenduti pangandussektoris esinevatele trendidele maailmas, Euroopas, kui ka Eestis. Seejärel keskenduti iduettevõtete ja finantstehnoloogia ettevõtete defineerimisele ning toodi välja antud valdkonnas esinevad trendid nii maailmas, kui ka Euroopas. Lisaks sai mõlemate osapoolte puhul välja toodud peamised turuosalised Eestis.

Teoreetilistele alustele toetudes viidi töös läbi kvalitatiivne mitmene juhtumiuuring, mille käigus intervjueriti nelja panka (Swedbank, Luminor, LHV, Danske Bank) ning nelja finantstehnoloogia ettevõtet (Funderbeam, CrowdEstate, EstateGuru, Monese).

Intervjuu põhi oli jagatud viite erinevasse blokki, millest esimene blokk koosnes ettevõtet tutvustavatest küsimustest ning ülejäänud blokid küsimustest, mis aitaksid kaasa antud uuringu eesmärgi saavutamisele. Räägitud sai digitaliseerimise ja automatiseerimise vajadusest, omavahelise koostöö vajadusest, peamistest riskidest, mis kaasnevad koostöö vastaspoolega koostöö tegemisel, peamistest viisidest, kuidas omavahel koostööd võiks teha ning kriteeriumitest, mida vastaspooled peaksid täitma, et üldse koostöö peale mõelda. Läbiviidud intervjuud said analüüsitud kasutades *within-case* ja *cross-case* tekstianalüüsi.

Tekstianalüüsist võib välja lugeda, et omavahelist koostööd peavad oluliseks kõik intervjueritud pangad kui ka fintechid. Peamised valdkonnad, mille digitaliseerimisel ja automatiseerimisel koostöö võimalusi nähtakse on väikefinantseerimise lahendused, andmete analüüs, klienditeenindus ning müügikanalid. Lisaks saaksid finantstehnoloogia ettevõtted õppida pankadelt, kuidas AML ja KYC regulatsioonidega ning üldise riskide juhtimisega toime tulla. Fintechide poolelt oleks koostöö tegemiseks eelistatuim viis läbi teenuse pakkumise, pangad teiselt küljelt eelistaksid eelkõige koostööd läbi osaluse soetamise või valmis toote või teenuse omandamise, kuid ei välistata ka koostööd läbi pakutavate teenuste. Intervjueritud pankade esindajate arvates on peamisteks riskideks ja takistusteks fintechidega koostöö tegemisel vastaspoole pankrotistumine, operatsioonilised riskid ning õige osapoole leidmine.

Intervjueeritud fintechide esindajad tõid omalt poolt riskidena välja pankade poolse aeglase protsessi, madala riski taluvuse, konkruentsi riski ning ümberotsustamise koostöö suhtes. Selleks, et üldse koostöö peale mõelda peaksid finantstehnoloogia ettevõtted välja tulema innovaatilise toote või teenusega, millest oleks kasu nii pangale, kui ka kliendile. Pangad peaksid omalt poolt olema uuendusmeelsed, võimalikult globaalse haardega, kõrge tehnoloogilise võimekusega ning valmisolekuga investeerida iduettevõtetesse.

Intervjuude analüüsimise tulemusel pani töö autor kokku soovitud nii pankadele kui ka finantstehnoloogia ettevõtetele. Soovitud pankadele oleksid järgmised:

- teha otsustusprotsessid kiiremaks,
- suurendada riskijulgust uute toodete ja teenuste katsetamisel,
- rakendada agiilset lähenemist sisemistes protsessides,
- suurendada tehnoloogilist võimekust,
- näidata välja huvi finantstehnoloogia ettevõtete toodete ja teenuste vastu.

Soovitud finantstehnoloogia ettevõtetele oleksid järgmised:

- tulla välja täieliku teenuse või tootega,
- valideerida antud teenus või toode turul,
- pidada kinni kõikidest kehtivatest ning tulevastest regulatsioonidest,
- garanteerida toote või teenuse kvaliteet,
- tegeleda reaalse innovatsiooniga, luues midagi täiesti uut.

Uuringu läbiviia loodab, et antud magistritöös välja toodud soovitud aitavad pankadel ja finantstehnoloogia ettevõtetel mõista, millised ootused osapooltel üksteise suhtes on ning, et läbi nende rakendamise jõutakse eduka koostööni.

Autori hinnangul oleks Eestis pankade ja finantstehnoloogia ettevõtete omavaheline koostöö äärmiselt vajalik selleks, et efektiivistada toodete ja teenuste pakkumisega seonduvaid protsesse ning muutuda kliendile oluliselt ootuspärasemaks. Vastasel juhul ei pruugi kohalikud finantsteenuseid pakkuvad ettevõtted globaalses kontekstis olla piisavalt konkurentsivõimelised, arvestades asjaoluga, et mitmed suured tehnoloogiaettevõtted on sisenemas finantssektorisse, pakkudes mitmeid innovaatilisi tooteid ja teenuseid potentsiaaliga laieneda üle kogu maailma.

Piirangud

Lähtudes asjaolust, et antud töö raames on uuritud eelkõige Eestis tegutsevad ettevõtteid, on uuringu tulemused välja toodud just Eesti turu kontekstist lähtuvalt. Seetõttu ei saa antud tulemusi globaalselt üldistada, vaid need kehtivad ainult Eesti finantsturu kohta.

Täiendavad uuringud

Täiendavalt võiks uurida pankade ning finantstehnoloogia ettevõtete koostöö võimalusi Euroopa turul, Skandinaavias või mõnel muul maailmaturul selleks, et võrrelda ning arusaada koostöö võimaluste, riskide ning olulisuse erinevustest.

SUMMARY

COOPERATION OPPORTUNITIES BETWEEN FINANCIAL TECHNOLOGY ENTITIES AND TRADITIONAL BANKS

Allan Aavaste

The purpose of this study was to find the main areas and ways in which banks and financial technology companies could work together, therefore the aim of this research was to find the answer to the following question:

- What are the potential opportunities for cooperation between traditional banks and financial technology companies?

To achieve the goal, the theoretical positions were first reviewed, focusing on the trends in the banking sector which occur globally, in Europe and as well in Estonia. Secondly, definitions of a startup company and a financial technology company were determined. In addition to that, main trends in fintech industry in global perspective, as well in Europe were reviewed. Furthermore, main Estonian market participants for both industries were identified.

On the basis of these theories a qualitative multiple case study was conducted, where four banks (Swedbank, Luminor, LHV, Danske Bank) and four fintech companies (Funderbeam, CrowdEstate, EstateGuru, Monese) were interviewed.

The interview was divided into five different blocks, of which the first block consisted of questions for introducing the company, the remaining four blocks consisted of questions that helped to achieve the goal of this study. Main topics which were discussed were the need for digitalisation and automation, the need for cooperation, the main risks involved in cooperating with the counterparty, the main ways in which cooperation could be carried out and the criterias that counterparts should fulfill in order to think about cooperation at all. The conducted interviews were analyzed using within-case and cross-case text analyzes.

As a result of the analysis, the author of this research put together recommendations for both banks and financial technology companies. Recommendations for banks would be:

- increase speed of decision making processes,

- increase the risk appetite for testing new products and services,
- implement an agile approach to internal processes,
- increase technological capability,
- show interest in financial technology companies' products and services.

The recommendations for financial technology companies would be:

- come up with complete service or product,
- validate a given service or product on the market,
- observe all regulations which are currently applicable and yet to come,
- guarantee the quality of the product or service,
- deal with real innovation by creating something completely new.

The author of this master thesis hopes that the recommendations will help banks and financial technology entities understand the expectations of each other in a better manner so that it would lead to a successful cooperation.

Furthermore, as a result of this analysis, the main areas where the counterparties could potentially cooperate are small financing solutions, data analysis, customer service and sales channels.

The author of this research believes that cooperation between banks and financial technology entities is extremely necessary in order to make the processes more efficient and to make offered products and services more according to customer needs. Otherwise, local financial services companies may not be sufficiently competitive in global context, given the fact that several large technology companies are entering the financial sector by offering many innovative products and services with a potential to expand across the globe.

Limitation

Considering the fact that this research is based on companies that are operating in Estonia, the results apply only to the Estonian financial market. Therefore, these results can not be generalized to the whole world.

Further research

Further research could be on cooperation opportunities between banks and financial technology entities in European market, Scandinavia or in some other financial market in the

world. This would allow to compare the possibilities, risks and the need of cooperation in two different markets.

KASUTATUD KIRJANDUS

Anderssoo, U. 2017. Eesti turule tulnud idufirma: pankade pidu on läbi.

[WWW]<https://www.aripaev.ee/uudised/2017/09/14/eesti-turule-tulnud-idufirma-pankade-pidu-on-labi> (Sisenetud) 18.01.2018

Bank of China. 2017. Global Banking Industry Outlook.

[WWW]<http://pic.bankofchina.com/bocappd/rareport/201704/P020170427708959002968.pdf> (Sisenetud) 18.01.2018

Broeders, H. 2015. Strategic choices for banks in the digital age.

[WWW]<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age> (Sisenetud) 18.01.2018

Deloitte. 2018. 2018 Banking Industry Outlook.

[WWW]<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-outlook.html> (Sisenetud) 18.01.2018

Dorfleinter G. 2017. Definition of FinTech and Description of the FinTech Industry. [WWW]

https://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/9783319546650-c2.pdf?SGWID=0-0-45-1602368-p180682637 (Sisenetud) 07.05.2018

EBF. 2017. Banking sector performance.

[WWW]www.ebf.eu/facts_and_figures/structure-and-economic-contribution-of-the-banking-sector/ (Sisenetud) 18.01.2018

EBF. 2017. Structure and economic contribution of the banking sector.

[WWW]<http://www.ebf.eu/structure-and-economic-contribution-of-the-banking-sector/> (Sisenetud) 18.01.2018

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. 2017. Makseasutuste ja e-raha asutuste seaduse, võlaõigusseaduse, finantsinspektsiooni seaduse, krediidasutuste seaduse ja vandetõlgi seseaduse muutmise seaduse eelnõu seletuskiri.

[WWW]https://www.koda.ee/sites/default/files/content-type/content/2017-02/SELETUSKIRI_I_ring_01_0_0.pdf (Sisenetud) 18.01.2018

Eesti Pank. 2017. Finantsektori Struktuuri Ülevaade.

- [WWW]<https://www.eestipank.ee/finantsstabiilsus/ulevaade-finantssektori-struktuurist>
(Sisenetud) 18.01.2018
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. - Academy of Management Review. Vol. 14, Issue 4, pp. 532-550.
- [WWW]https://business.illinois.edu/josephm/BADM504_Fall%202016/Eisenhardt1989.pdf
(Sisenetud) 19.04.2018
- European Central Bank. 2016. Euro area financial institutions.
- [WWW]<https://www.ecb.europa.eu/pub/fsr/shared/pdf/3financialstabilityreview201611.en.pdf?29637594a8f20a778a04b6f2ed607090> (Sisenetud) 18.01.2018
- Evry. 2017. PSD2 - the directive that will change banking as we know it.
- [WWW]<https://www.evry.com/en/news/articles/psd2-the-directive-that-will-change-banking-as-we-know-it/> (Sisenetud) 18.01.2018
- EY. 2015. Banking in Asia-Pacific.
- [WWW][http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-banking-in-asia-pacific/\\$FILE/EY-banking-in-asia-pacific.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-banking-in-asia-pacific/$FILE/EY-banking-in-asia-pacific.pdf) (Sisenetud) 18.01.2018
- EY. 2017. EY FinTech Adoption Index 2017. [WWW]
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf) (Sisenetud) 07.05.2018
- EY. 2018. Pivoting toward an innovation-led strategy. Global banking outlook 2018.
- [WWW][http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/\\$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf) (Sisenetud) 12.05.2018
- EY. 2017. Uncertainty is no excuse for inaction- Global banking outlook 2017.
- [WWW]<http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-global-banking-outlook-2017> (Sisenetud) 18.01.2018
- Finantsinspektsioon. 2017. Pangandussektori ülevaade.
- [WWW]<http://www.fi.ee/?id=21394> (Sisenetud) 18.01.2018
- Finantsinspektsioon. 2017. Turuosalised - Eesti kommertspankade turuosa varade mahu järgi.
- [WWW]<https://www.fi.ee/index.php?id=420> (Sisenetud) 18.01.2018
- Jegher, J. 2015. IT Spending in Banking: A Global Perspective.
- [WWW]<https://www.celent.com/insights/283644012> (Sisenetud) 18.01.2018
- JLL Research. 2017. Branch banks: Navigating a sea of industry change.
- [WWW]<http://www.us.jll.com/united-states/en-us/Research/US-Banking-Outlook-2017-JLL.pdf> (Sisenetud) 18.01.2018
- KPMG. 2016. The profitability of EU banks.

- [WWW] <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/10/the-profitability-of-eu-banks.pdf> (Sisenetud) 18.01.2018
- Laherand, M.-L. 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn. Infotrükk
- Laks, L. 2017. Fintechi-guru: pangad ei kao.
[WWW] <https://www.aripaev.ee/borsiuudised/2017/12/06/chris-skinner-fintechi-guru-pangad-ei-kao> (Sisenetud) 18.01.2018
- Lilleorg, A. 2017. Euroopa parim fintech ettevõte on Eestist. (Sisenetud 18.01.2018)
[WWW] <http://www.ituudised.ee/uudised/2017/09/28/euroopa-parim-fintech-ettevote-on-eestist> (Sisenetud) 18.01.2018
- Luger, M, Koo, J. 2005. Defining and Tracking Business Start-Ups.
[WWW] <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-005-8598-1> (Sisenetud) 07.05.2018
- Mazotti E. 2018. The Fintech Opportunity for Banks in Europe [WWW]
<http://www.europeanbusinessreview.com/the-fintech-opportunity-for-banks-in-europe/#!prettyPhoto> (Sisenetud) 07.05.2018
- McKinsey&Company. 2017. A new map for strategic growth in banking.
[WWW] <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-new-map-for-strategic-growth-in-banking> (Sisenetud) 18.01.2018
- McKinsey&Company. 2012. The triple transformation- Achieving a sustainable business model. 2012.
[WWW] https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/financial%20services/latest%20thinking/reports/the_triple_transformation_achieving_a_sustainable_business_model.ashx (Sisenetud) 18.01.2018
- Neuman-Helander, E. Uued reeglid pakuvad uusi võimalusi.
[WWW] <https://kukkur.swedbank.ee/rahakott/uued-reeglid-pakuvad-uusi-voimalusi> (Sisenetud) 18.01.2018
- Nonninger L. 2018. Here's why fintech companies remain interested in the UK despite Brexit
[WWW] <http://uk.businessinsider.com/why-fintech-companies-remain-interested-in-the-uk-despite-brex-it-2018-3> (Sisenetud) 07.05.2018
- Oxford Learner's Dictionaries. 2018. Definition of fintech noun from Oxford Advanced Learner's Dictionary.
[WWW] <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/fintech?q=fintech> (Sisenetud) 07.05.2018

- Panetta, K. 2017. Top Trends in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2017.
[WWW]<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-trends-in-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2017/> (Sisenetud) 18.01.2018
- Peterson, K. 2017. Emma Strömfelt: Finantssektor on läbimas suurt digitaalset transformatsiooni
[WWW]<https://kukkur.swedbank.ee/ettevotlus/emma-stromfelt-finantssektor-labimas-suurt-digitaalset-transformatsiooni> (Sisenetud) 18.01.2018
- PWC. 2017. Global FinTech Report 2017. [WWW]
<https://www.pwc.com/jg/en/publications/pwc-global-fintech-report-17.3.17-final.pdf>
(Sisenetud) 07.05.2018
- PwC. 2017. Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services.
[WWW]<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf> (Sisenetud) 18.01.2018
- Ries, E. 2010. What is a startup?
[WWW] <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html> (Sisenetud)
07.05.2018
- Robehmed, N. 2013. What is a startup? [WWW]
<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#25f9d0a54044> (Sisenetud) 07.05.2018
- Shueffel P. 2016. Journal of Innovation Management - The International Journal on Multidisciplinary Approaches on Innovation
[WWW] <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/102610> (Sisenetud) 07.05.2018
- Statista. 2018. Fintech outlook report. [WWW]
<https://www.statista.com/outlook/295/134/fintech/estonia#> (Sisenetud) 07.05.2018
- Transferwise. 2016. Majandusaasta aruanne.
[WWW]<https://www.infopank.ee/ettevotlus/23993/finants/transferwise-ltd-eesti-filiaal#1>
(Sisenetud) 18.01.2018
- Äripäev. 2017. TransferWise sai 280 miljoni dollari süsti
[WWW]<https://www.aripaev.ee/uudised/2017/11/02/transferwise-sai-280-miljoni-dollarisusti> (Sisenetud) 18.01.2018
- Yin, R.K. 2013. Case Study Research: Design and Methods. 5th Edition. New Delhi: SAGE Publications.

[WWW]<http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>(Sisenetud)

19.04.2018

LISAD

Lisa 1. Magistritöö intervjuude põhjad intervjuerimiseks

Intervjuu põhi 1- panakde intervjuerimiseks.

1. Üldised küsimused

- 1) Palun kirjeldage oma praegust ametikohta. (Millised on kohutused, võimalused).
- 2) Kui kaua olete antud ametikohal töötanud ning mida olete enne seda teinud.
- 3) Mida peate ettevõtte peamiseks konkurentsieeliseks teiste pankade ees?
- 4) Mida peate ettevõtte /kogu pandussektori konkurentsieeliseks fintechide ees?

2. Digitaliseerimine/automatiseerimine

- 1) Kui oluliseks peate tänapäeval digitaliseerimist ja automatiseerimist? Palun andke hinnang kümne palli skaalal.
- 2) Kui digitaliseerituks/automatiseerituks pank peate? Hinnang 10 palli skaalal
- 3) Millised on peamised valdkonnad, mis on digitaliseeritud/automatiseeritud?
- 4) Milliseid ressursse kasutades olete seni suutnud digitaliseerimise/automatiseerimisega tegeleda? sisemisi ressursse kasutades või olete kasutanud allhanget (fintech)?
- 5) Mida plaanite veel tulevikus digitaliseerida/automatiseerida? Ning milliseid ressursse kavatsete selleks kasutada? (sise tööjõud vs välis-fintechid)

3. Koostöö vajadus (fintech/pank)- mis on draiveriteks antud vajadusele

- 1) Millistes valdkondades võiksid pangad ja fintechid omavahel koostööd teha?
- 2) Kas olete varasemalt teinud koostööd finantstehnoloogia ettevõtetega? Kui jah, siis mille raames ning millisel viisil?
- 3) Millistel põhjustel olete/ei ole finantstehnoloogia ettevõtetega koostööd teinud?
- 4) kuidas hindate koostöö vajadust fintechidega, arvestades kui aktuaalne on hetkel digitaliseerimine/automatiseerimine ning äsja jõustunud direktiiv PSD2. Hinnang 10 palli skaalal

- 5) Mida võiks pank kõige enam fintechide'lt õppida/ üle võtta.
- 6) Mida võiks pangad fintechidelt õppida, kui üldse leiduks midagi? (Protsessiliselt)

4. Koostöö variandid /võimalused/takistused

- 1) Kas seni on miski takistanud tegemast koostööd mõne finantstehnoloogia ettevõttega?
Kui jah, siis mis?
- 2) Millises vormingus näeksite ette koostööd finantstehnoloogia ettevõttega? Milline oleks partnerlussuhe.
- 3) Millised riskid kaasnevad pangale koostöö tegemisel fintechiga.
- 4) Kas olete varasemalt mõne valmistoote/teenuse fintechilt ära ostnud? Kui jah, miks olete eelistanud seda varianti pikemaajalisele partnerlussuhtele?

5. Koostöö partnerite otsimine – vastaspoole/aktiivne tegevus

- 1) Milliseid kanaleid pidi olete või oleksite valmis koostööpartnereid (fintech) otsima?
- 2) Millised oleksid peamised kriteeriumid fintechile, et ta sobiks Teile koostööpartneriks?
- 3) Kuidas hindate Eestis turuosalisi- kas leidub palju fintechi, kellega võiks potentsiaalselt koostööd teha?

Intervjuu põhi 2- finantstehnoloogia ettevõtete intervjuerimiseks.

1. Üldised küsimused

- 1) Palun kirjeldage oma praegust ametikohta. (Millised on kohutused, võimalused).
- 2) Kui kaua olete antud ametikohal töötanud ning mida olete enne seda teinud.
- 3) Milliseid tooteid/teenuseid Teie ettevõtte pakub?
- 4) Mida peate ettevõtte peamiseks konkurentsieeliseks teiste fintechide ees, kes pakuvad sarnast toodet/ teenust?
- 5) Mida peate ettevõtte peamiseks konkurentsieeliseks pankade ees?

2. Digitaliseerimine/automatiseerimine

- 1) Kümne palli skaalal - kui oluliseks peate tänapäeval digitaliseerimist ja automatiseerimist? Palun põhjendage.
- 2) Kümne palli skaalal – kui digitaliseeritaks/automatiseeritaks ettevõtet peate?
- 3) Millised on peamised valdkonnad, mis on digitaliseeritud/automatiseeritud?

4) Mida plaanite tulevikus veel digitaliseerida/automatiseerida?

3. Koostöö vajadus (fintech/pank)- mis on draiveriteks antud vajadusele

- 1) Kas olete varasemalt teinud koostööd pankadega ettevõtetega? Kui jah, siis mille raames ning millisel viisil?
- 2) Millistel põhjustel olete/ei ole pankadega ettevõtetega koostööd teinud?
- 3) Millistes valdkondades võiksid pangad ja fintechid omavahel koostööd teha?
- 4) Kümne palli skaalal - kuidas hindate koostöövajadust pankadega?
- 5) Mida võiks pank kõige enam fintechide'lt õppida/ üle võtta.
- 6) Kas fintechidel oleks pangalt midagi õppida?

4. Koostöö variandid /võimalused/takistused

- 1) Kas seni on miski takistanud tegemast koostööd mõne pangaga? Kui jah, siis mis?
- 2) Millises vormingus näeksite ette koostööd pangaga? Milline oleks partnerlussuhe.
- 3) Millised riskid kaasnevad pangale koostöö tegemisel pangaga.
- 4) Kas olete varasemalt mõne valmistoote/teenuse pangale maha müünud? Kui jah, miks olete eelistanud seda varianti pikemaajalisele partnerlussuhtele?

5. Koostöö partnerite otsimine – vastaspoole/aktiivne tegevus

- 1) Milliseid kanaleid pidi olete või oleksite valmis koostööpartnereid (panku) otsima?
- 2) Millised oleksid peamised kriteeriumid pangale, et ta sobiks Teile koostööpartneriks?
- 3) Kuidas hindate Eestis turuosalisi- kas leidub palju panku, kellega võiks potentsiaalselt koostööd teha?

Lisa 2. Intervjuude transkriptsioonid

Transkriptsioon 1: Danske Bank – Ly Høbe, strateegilise planeerimise ja kliendihalduse valdkonna juht, 08.03.2018

Küsimus: Ma loodan, et teile sobib, kui ma salvestan antud interjoo? Eeldatav intervjuu aeg on 45-60 min (.)

Vastus: Jah, sobib (.)

K: Hästi (.) Alustaks siis esimese küsimusega (.) Palun kirjeldage oma hetkel olemas olevat ametikohta? Millised kohutused ning võimalused sellega kaasnevad ning kuidas on see seotud digitaliseerimise/automatiseerimise ning üldse fintechi maailmaga (.)

Vastus: Olen Danske panga arendusdivisionis, minu Eesti tasandi roll on olla CRM valdkonna, ehk siis strateegilise planeerimise ja kliendihalduse valdkonna juht (.) Ehk vaadata siis suurt pilti, leida uusi lahendusi, tegeleda klientide kontode ja rahapesutõkestamisega seotud teemadega (.) Baltikumi vaates vastutan ma regulatsioonide rakendamise eest (.) Digitaliseerimise/automatiseerimise poolelt on Danske pank hetkel muutuste tuules (.) Oleme eraisiku tasandilt üsna tuntavalt üle minemas juriidiliste isikute tasandile juba kahe aastases protsessis (.) Peagi oleme ka oma tehnilist platvormi vahetamas, kuid teemat laiemalt vaadates siis isikuandem- tulenevalt regulatiivsest keskkonnast, kus kõike peame küsima, analüüsima, tegelema (.) Siin oleks väga suurt tuge oodata fintechidelt ja ühtlasi ka konto avamise kättesaadavaks tegemine digitaalsetes kanalites (.) Mina näen suurthulka võimalusi, olles pangateenuste tuleviku ja finantsteenuste tuleviku ka ise uurinud (.)

Küsimus: Kaua sellega juba tefelenud ka olete?

Vastus: panganduses olen 21 aastat, olles läbinud klientideeninduse kõik astmed (.) Enne Danske panka olin ma SEB's 10 aastat, lõpetasin privaatpanganduse investeringute haldajana (.) Danske pangas olen ma arendusdivisjonis olnud 11 aastat ja tegelenud siin krediidivaldkonna, ettevõtete panganduse ning puhtalt strateegilise planeerimise valdkonnaga (.) Viimases olen ma nüüd üle kolme aasta (.)

Küsimus: Kui nüüd mõelda Danske panga peale, mida peate peamiseks konkurentsieeliseks teiste pankade ees?

Vastus: Keskendumist ühele segmendile ehk ettevõtete pangandusele, kus spetsialiseerumine ja selline niššipangandus võib edu tuua (.)

Commented [AA1]: Amet

Commented [AA2]: AML teemad

Commented [AA3]: Platvormi vahetus

Commented [AA4]: AML ja KYC teemad

Commented [AA5]: Fintechide potentsiaal AML ja KYC protsessides

Commented [AA6]: Ettevõtete pangandus

Küsimus: Kui nüüd mõelda fintechide kontekstis, kas seal on ka Danske mingine konkurentsieelis?

Vastus: Me teame, et transferwise teeb koostööd LHV'ga arvelduste osas (.). Arvedlused on väga selgelt ka üks osa ka ettevõtete vajadustest (.). Samamoodi LHV on pakkunud ettevõtetele muid lahendusi läbi fintechide (.). Kindlasti on siin võimalusi koostööks (.).

Commented [AA7]: LHV tugev koostöö fintechidega

Küsimus: Tullis nüüd digitaliseerimise ja automatiseerimise juurde, kui oluliseks te üldse tänapäeval seda peate? Ütleme kümne palli süsteemis (.)

Vastus: 9 (.). Arvestades seda maailma, kus me täna oleme ning seda, et klient tahab saada kõike võimalikult lihtsalt siis need asjad peavad olema automatiseeritud, digitaliseeritud ja looma inimestele täiendavaid võimalusi (.). Täna maailmas pangad kulutavad tohutuid rahasummasid sellepeale, et tegeleda regulatsioonide implementeerimise ja järgimisega (.). Need kulutused tuleb kuskilt tasa teha (.). Protsessid peavad olema sellevõrra efektiivsemad ja automatiseeritumad (.). Vaadates väikseid tulijaid, siis nemad suudavad seda teha uute platvormide pealt (.). Neid ei sega tehniline legacy selle asja tegemisel ja see on ende eelis (.).

Commented [AA8]: Hinnang automatiseerimisele ja digitaliseerimisele

Commented [AA9]: Kliendi ootused

Commented [AA10]: Kulude tasade tegemine seoses regulatsioonidega

Commented [AA11]: Vanemate pankade probleem, uute eelis

Küsimus: Kui automatiseerituks ja digitaliseerituks te Danske pank peate hetkel?

Meil on veel arenguruumi (.).

Commented [AA12]: Kasin hinnang

Küsimus: Kui kümne palli süsteemis öelda mingi number?

Vastus: Ma hetkel ei annaks seda hinnangut, kuna me oleme kohe-kohe märtsi lõpus oma tehnilist platvormi vahetamas (.). Eks see sõltub sellest, kuidas see rakendatud saab ja sellega kaasnevatest võimalustest (.). See on avalik info, mis on börsilt läbi käinud, samuti oleme kliente sellest teavitanud (.).

Commented [AA13]: Põhjus kasinale hinnangule

Küsimus: Mis need peamised valdkonnad või teenused on, mis saavad uuendatud?

Vastus: Kõik (.). Panga baassüsteem vahetatakse välja, ehk põhiline tehniline platvorm (.).

Küsimus: Milliseid ressursse olete selle jaoks kasutanud, kas panga sisemisi IT ressursse või teinud selle jaoks ka mingit allhanget?

Vastus: Põhiliselt sisemisi ressursse (.). Oleme küll abiväge võtnud, kuid sisuliselt läheme oma Leedu filiaali platvormile (.). Ehk kõik kolm Balti riiki lähevad ühe platvormi peale (.).

Commented [AA14]: Senised arendused sisemise IT meeskonnaga

Küsimus: Kui uus platvorm saab implementeeritud, kas teil on plaanis siis veel midagi digitaliseerida/automatiseerida?

Vastus: Jah (.). Täna on läinud väga palju ressursi platvormi vahetuse peale (.). Pärast seda saab keskenduda paljudele muudele teemadele just innovatsiooni vaatest (.).

Commented [AA15]: Plaan digitaliseerida/automatiseerida

Küsimus: Kui mõelda nüüd koostöö peale fintechidega siis millised oleksid need konkreetset valdkonnad, kus võiks koostööd teha (.). Te just enim mainiste ka, et kanalite juurdes selleks, et kliendini jõuda (.). Kas seal midagi on veel?

Vastus: Usun, et neid asju on väga palju (.). Konkreetselt ei oska välja tuua aga ma ise aastal 2015 käisin läbi sisuliselt kõik suuremad pangad ja peaaegu kõik panganduslitsentsi omavad ettevõtted Eestis, siis fintechi nähti väga suure konkurendina (.). Peamiselt kõik mõtlevad selle peale, kuidas nendega koostööd teha ja kuidas nende ohust tulenevalt konkurentsipüsida (.).

Commented [AA16]: 2015 nähti fintechi konkurentidena, nüüd kui koostööpartnerina

Küsimus: Kas mvuidu Danske on varemsemalt fintechidega koostööd teinud?

Vastus: Ei ole (.).

Küsimus: Aga mis põhjusel?

Vastus: Me keskendume praegu platvormivahetusele, see on niivõrd detailne tegevus, et selle kõrvalt ei jää aega (.). Dankse pank grupina otsib kindlasti selleks võimalusi ning tegeleb sellega (.).

Commented [AA17]: Koostöö võimalused fintechidega

Küsimus: Kui te annaksite mingi hinnangu kümne palli süsteemis, siis kui suur on Danske koostöö vajadus fintechidega?

Vastus: Kindlasti on vajadus (.).

Küsimus: Teadaolevalt on varsti rakendumas PSD2 direktiiv, kas seoses sellega näete ka vajadust koostööks fintechidega?

Vastus: Jällegi kogu resurss on hetkel pandud platvormi vahetusele (.). Pangad teevad selliseid asju üldiselt 2-3 aastat (.). Kui nüüd vaadata seda, kas fintechid tulevad mängu siis PSD2 annab kindlasti selleks võimalused ja need võimalused tuleb ära kasutada (.). Täna päeval veel sellega ei tegeleta, et neid võimalusi leida (.). Grupi tasemel tegeletakse, Eesti tasandil lihtsalt pole selleks hetkel resurssi aga väga-väga mõistlik oleks seda võimalust ära kasutada, enda kasuks pöörata (.). SEB teeb selles vaates väga head enese reklaami ja arendust (.).

Commented [AA18]: PSD2 mõju

Commented [AA19]: Danske olukord seoses PSD2-ga

Commented [AA20]: SEB olukord seoses PSD2-ga

Küsimus: Mis reklaami ta teinud on? Pole ise tähele pannud (.).

Vastus: Neil oli ju, kuidas neid nüüd nimetatakse, "Garage 48" või "Häkatron" uute teenuste arendamiseks (.). Vaadates sotsiaalmeedia kanaleid, siis minumeelest tuleb Lätis või Leedus samamoodi ja nad on üleskutseid teinud, et nad on huvitatud (.). See on ikka päris silmatorkav olnud (.).

Commented [AA21]: SEB üritused fintechide leidmiseks

Küsimus: Selge (.). Kui nüüd mõelda fintechide peale (.). miks nad üldse nii "ohhtlikud" paistavad, kas te näete, et pank võiks ise midagi fintechidelt üle võtta, et ise muutuda efektiivsemaks (.).

Vastus: Räägime nüüd fintechide eelistest eksole (.). Nad on enamasti väiksed, keskendunud IT arendusele, olematu legacy'ga, selles mõttes millest ka sisuliselt kõik erialaline kirjandus ka rääbib- suured, väljakujunenud pangad on kinni oma tehnilise baasi legacy's (.). Nad tulevad, teevad, neil tuleb idee, nad rakendavad ja siis nad lähevad edasi eksole (.). Paljud neist tegelikult ei jää elama (.). Deuche pank on sisuliselt üles ehitatud süsteemi, et sellised firmasid nagu leida

Commented [AA22]: Fintechide eelised

Commented [AA23]: Fintechide eelised

ja vajadusel endaga liita sellepärast, et saada see kompetents (.). See on nende eelis – kiire, mugav, paindlik ja innovaatiline (.). Meil seda sama on kõigil õppida, et keegi ei istuks oma sellises, oma endalse saadud raamidest välja, luua midagi, teha midagi kliendi jaoks (.). Kõik üritavad aga, see on minu isiklik arvamus ja kogu see intervjuu on minu isiklik arvamus selles mõttes, et selliselt hindan panga seiskokohti (.). Täna sel päeval ikkagi paljuski suuremad pangad sõltuvad sellest, mida tehakse grupi tasandil (.). Olles liiga tsentraliseeritud, mis on eeliseks väiksematele tulijatele, näiteks LHV, Inbank, kes saavad teha mida nad tahavad (.). Eesti on olnud ajas panganduse lipulaev (.). Ida-Euroopa esimene internetipank oli Sampos, Forexis - kogu Ida-Euroopa oma (.). Kui me nüüd vaatame seda, mida Eesti turul tehakse siis jah, me areneme, samas vaadates, mida Ida-Euroopas ainuüksi tehakse, siis me oleme juba maha jäänud (.). Meie turg on väike, meil võib-olla huvi ei ole nii suur ning võimalik, et siin kohapeal ei lasta niipalju arendada (.). Meil on kõvasti arenguruumi (.).

Küsimus: Mida Ida-Euroopas tehakse siis teisiti?

Uued lahendused, mis võib-olla meie sellises väikeses maailmas ei tasu ära (.). Näiteks häältuvastused, telefoni panga optimeerimised jne (.). Variante on erinevaid, kuid nad on järjest edumeelsemad (.). Neil on turg taga, nad on suured, nad saavad olla iseseisvad (.).

Küsimus: Eesti puhul siis olekski ainuke variant, kui teha koheselt selline toode või teenus, mis läheks üle grupiliseks?

Swedbank'ist niipalju ei tea, SEB vaates panga innovatsiooni juht on nüüd grupi suudnud ning innovatsiooni labori ideid üritatakse grupi ka müüa (.). Üht teist on toimumas, kuid organisatsioonid on suured ja rahvusvahelised, see pidurdab (.).

Küsimus: Kas seni on miski takistanud tegemast koostööd fintech'idega?

Hetkel ongi see puudus, mis sai eelnevalt mainitud (.).

Küsimus: Kui tulevikus tulekski mõni koostöö võimalus fintech'iga, siis mis vormis võiks partnerlussuhe välja näha?

Seda on väga raske ennustada, eks see sõltub huvist (.). Seal on erinevaid vorme, kas on allhange või siis nagu Deuche panga näitel – liidetakse mõneks allüksuseks (.). See sõltub mõlemapoole huvidest tollel hetkel ning samuti igasugustest juriidilistest tingimustest, kuidas seda võimalik teha (.).

Küsimus: Millised riskid kaasneksid koostöös fintech'idega?

Allhanke variandis võib juhtuda see, mida me oleme näinud ka mitte fintechide puhul (.). Võtad valise source süsteemi või valise vendor ja Eesti turul ta suudab sulle mõnda aega lahendust pakkuda ja siis ühel hetkel ollakse panrkotis või lõpetab tegevuse (.). Siis sa oled selle lahenduse otsas ja pead mõtlema kuidas nüüd edasi tegeleda (.). Kas sa saad sellega ise hakkama, kuigi sa

Commented [AA24]: Deuche panga näide koostöö valmisolekust

Commented [AA25]: Fintechide eelised

Commented [AA26]: Suurte pankade takistus

Commented [AA27]: Väikeste pankade eelis

Commented [AA28]: Eesti innovatsiooni võrdlus Ida-Euroopaga

Commented [AA29]: Põhjus Eesti kasinale innovatsiooni arengule

Commented [AA30]: Ida-Euroopa eelised

Commented [AA31]: SEB olukord

Commented [AA32]: Suurte pankade takistus

Commented [AA33]: Fintechi omandamine

Commented [AA34]: Risk- fintech lakkab eksisteerimast

oled tema lahendusele toetunud (.) Ma usun et fintechi' de puhul on see sama, kui allhankena vastu võtta, kas ta siis suudab ka püsima jääda (.) Väga hea näide oli turul ühe startupi puhul, kus juht vahetas töökohta ning ta unustas oma alluvatele öelda, et ta vahetab töökohta (.) Alluvad lugesid postimehest, et juht läks Tehnopoly tööle (.) Juht omakorda arvas, et nad on piisavalt iseseisvad (.) Töötajate jaoks oli see suur üllatus, teine juhatuse liige ilmselt võtab selle üle (.) Selline fintechi suutlikus oma kohustusi täita on peamiseks riskiks (.)

Küsimus: Millised maandamise variandid oleksid antud riski puhul?

Omandamine või liitmine (.) Teiseks variandiks oleks valmis toote ära ostmine (.)

Commented [AA35]: Ettevõtte omandamine või valmisloote ära ostmine

Küsimus: Kas muidu Danske on varasemalt mõnda toodet ära ostnud fintechidelt?

Kui me räägime Danske Eestis siis ei (.)

Commented [AA36]: Danske pole ühtegi valmisloode ostnud

Küsimus: Kui nüüd Danskil peaks tekkima huvi mõne fintechiga koostööd teha, siis milliseid kanaleid pidi tuleks koostöö partnerit otsida?

Alustuseks läbi tutvusringkonna (.) Sõltub milline see huvi on, üldiselt täna veel ollakse huvitatud pangaga koostööst, et tulla ka ise pakkuma (.)

Commented [AA37]: Tutvusringkond

Millised oleksid peamised kriteeriumid fintechidele, et üldse saaks koostöö peale mõelda?

Usaldusväärsus, suutlikus kohustusi täita, varasem kogemus, et suudetakse midagi ka ette näidata (.) Ma arvan, et Danske Eestis vaates ei minda päris idufirmat toetama (.) Võib-olla SEB on valmis sellist asja tegema (.) Vist oligi, et Häckatroni programmi raames lubati võitjale, et vajadusel aitavad toote ellu viia / finantseerida (.) Ilmselt nii, et lõpuks omandatakse toode või siis hakatakse litsentsitasusid maksma (.)

Commented [AA38]: Kriteeriumid fintechile

Commented [AA39]: Danske praktika

Commented [AA40]: SEB praktika

Küsimus: Kuidas hindate hetkel Eesti fintechide turgu, kas leidub palju fintechi, kes neid kriteeriume suudaks ära täita (.)

Kahjuks ei tea ütelda, ma ei ole niiviisi analüüsinud (.)

Küsimus: Suur aitäh teile! See oli viimane küsimus (.)

Transkriptsioon 2: Luminor – Margus Simosn, Head of digital, 02.04.2018

Küsimus: Küsimused on siis viies blokis (.) Kõigepealt on üldised küsimused, et kus küsin panga ja teie kohta, seejärel digitaliseerimine/ automatiseerimine, siis koostöövajadused, mis on need peamised draiverid (.) Millised koostöö varjandid on, võimalused ja takistused ning seejärel milliseid viise kasutades koostööpartnerit otsitakse (.) Alustuseks, ehk saaksite kirjeldada oma ametikohta (.) Kes te olete ja millega tegelete olete?

Vastus: Mina olen head of digital (.) Head of digital tähendab põhimõtteliselt niisugust suhteliselt hübriidset ametikohta, et see ei ole ainult pangandus, vaid see on üleüldiselt tegelikult

Commented [AA41]: amet

kõikide suuremate ettevõtete probleem (.) Kui me vaatame digitaliseerituse taset üleüldiselt, niisugust automatiseeritust, andmete kasutamise oskust, põhimõtteliselt kuni automaatselt straight through protsessini jne (.) siis pangad on aastast 2007 (.) Võiks nagu sisuliselt öelda, et pärast seda, kui finantskriis kukkus pole pangad tegelikult digitaalses mõttes eriti edasi arenenud (.) Kogu ülejäänud turg on (.) Digital head tegelebki kõigerohkem just selle teemaga, et kuidas nagu kogu organisatsioon sisuliselt, järk-järgult (.) Ükskõik, kas see on lõppkokkuvõttes seotud digikanalitega, on see seotud sisemiste protsesside teemaga, infotehnoloogilise poolega (.) Kui vaadata minevikku, siis ma olen sisuliselt seda sama tööd teinud viimased kuni 18 aastat juba (.) SEB, Swedis, Eesti Energias, tsirka 30 (.) projektis veel, et põhimõtteliselt ma olen nagu enamvähem kõik suuremad kontorihooned Tallinnas ühel või teisel moel läbi käinud (.) Ma tegelengi sellega, et aidata suuri ettevõtteid saada oma tänasest punktist modernsemaks (.)

Küsimus: Kui nüüd mõelda Luminori peale, siis mis ta hetke konkurentsieeliseks võiks olla teiste pankade ees?

Vastus: Võib-olla kaks teemat (.) Esiteks ta on kohalik, see ei ole LHV mõttes, kuid kui vaadata Swedi, SEB või Danske mõttes, siis seal otsus tehakse ikkagi peakontoris ja kohalik turg ikkagi rohkem implementeerib neid asju ka rahas (.) Luminoril on võimekus ja võimalus valida oma tee (.) Teine asi, kui vaadata LHV konkurentsieelise mõttes, siis me oleme independent bank, mis on piisavalt suur (.) LHV on siiski väike, kui midagi teha tahab siis temajaoks on võimekus investeerida pigem mõnekümne miljoni euroga (.) Luminor on oma mastaabi mõttes samasugune nagu SEB, see tähendab seda, et võimekus teha midagi uut on ka teistsugune (.) Probleemid on ka muidugi omakorda suuremad, kui LHV'l nad klassikaliselt oleks aga teisest küljest see suuruse ja sõltumatuse kombinatsioon loob minumeestest väga hea põhja, mille pealt edasi liikuda (.)

Küsimus: Selge (.) Nüüd kui võrrelda Luminori fintechidega, kas seal on ka olemas mingisugune konkurentsieelis?

Vastus: Fintechide peamine probleem on tegelikult pigem nagu acquisition cost (.) Nende toode on väga hea, kuid klient on väga stabiilne (.) Kui vaadata uuringuid, ma hektel ei oska ütelda täpset linki, kust seda uuringut vaadata aga põhimõtteliselt Euroopas vahetab panka umbes 3% klientidest aastas (.) Põhimõtteliselt selle 3% üle käib nagu tohutu võitlus ja fintechi maailmas ka tegelikult suur hulk raha kulutatakse selleks, et just nendega liitutakse (.) Kui sa mõtled kasvõi Pocopay peale, M26 peale, Revoluti peale siis nende enamus raha läheb tegelikult turundusse, mitte arendusse (.) Algul arendusse ja siis turundusse aga põhimõtteliselt nad saavad ise ka aru, et kui palju maksab selle ühe täiendava kliendi sisse toomine (.) See harjumuse jõud on nii suur, et sa lihtsalt ei raatsi minna sinna (ennast pakkuma) (.) See on nagu see koht, kus põhimõtteliselt

Commented [AA42]: Pärast kriisi pankade digitaliseeritus peatus

Commented [AA43]: Konkurentsieelis- kohalik pank

Commented [AA44]: Konkurentsieelis – suur pank

Commented [AA45]: Kombinatsioon eelistest

Commented [AA46]: Fintechide probleem

Commented [AA47]: Pankade vahetuse määr Euroopas

Commented [AA48]: Fintechide üks suurim kuluartikkel

peavad need ettevõtted tegelema (.) Fintechide pakkumine on tihtipeale selles lõigus, mida nad teevad, palju parem, kui pankadel (.) Nende häda on see, et neil ei ole piisavalt mahukat pakkumist, et klient saaks täielikult unustada selle eelmise panga (.) Kui sa võtaksid M26 ja hakkad selle kliendiks, sul endiselt peavad ju kuskil toimima ka ülejäänud asjad ka (.) Et sa jääd igaljuhul seotuks kahega (.) Seni kaua kui see jääb seotuks kahega siis sa koguaeg mõtled, et las need asjad siis tiksuvad seal (.) Seni kaua, kui need asjad tiksuvad seal, siis see tähendabki seda, et sa fintechi ei lähe (.) See on pigem niisuguse kriitilise massi ületamine, mis on fintechide suurim probleem (.) Senikaua, kui see kriitiline mass istub endiselt rahulikult panganduses, siis põhimõtteliselt ei juhtu ka nagu tegelikult väga tegelikult (midagi) (.) Ütleme see kehtib Baltikumi kohta, kui vaadata ülemaailmset turgu, siis ainsad, kes suudavad tekitada piisava hulga kriitilist massi on suured tehnoloogia ettevõtted (.) Facebook, Apple, Google, Microsoft jne (.) Amazon (.) Selles kategoorias (.) Nendel on seda kriitilist, massi piisavalt, nad jõuaksid potentsiaalselt sinna maani, et nad suudavad tekitada mingisuguse uue standardi (.) Nüüd on küsimus rohkem, et kuidas seda aktiveerida (.) Põhimõtteliselt, kui me vaatame Baltikumi turgu, et miks ma just Baltikumi ütlen, et fintechide ja panganduse suhe saab olema teistsugune (.) Kui sa vaatad kavõi filmivalikut, mida apple oma app store'ist pakub, filmid mida google pakub oma valikutes, kui sa mõtled selle peale, et Amazon Prime alles nüüd jõuab Baltikumi teenusena kätte saadavaks ja endiselt suurel hulgal kaupa sa siia ei saa (.) Me oleme nagu mõteti getto suurte tehnoloogia firmade jaoks (.) Isegi Amazon pank ja Google pank, nad tulevad kindlasti välja aga see hetk millal nad viitsivad tegeleda sellega, et see pangateenus vastaks ka mingisugustele (.) Oleks veel Euroopa Liidu standard üks eksole, siis liiguks kiiremini aga senikaua kui igas riigis on oma regulatsioonid ja omad reeglid millele vastama peab, siis ei viitsi Google hakata tegelema näiteks sellise seadusega nagu Eestis on emergency act, hädaolukorra seadus, mis iganes ta täpne nimi on (.) Selle seaduse mõte on see, et juhul kui välisühendus ära lõigatakse, et siis nagu kõik elutähtsad teenused töötaksid edasi (.) Google ei hakka kunagi tegema Eestisse spetsiifilist lahendust kohaliku (datacerti) lihtsast selle jaoks, et teenindada oma kohalike kliente (.) Senikaua kuni sellised nüansid, seadusandlus ja reeglid on panganduses kõik püsivad siis keegi näe vaeva siia turule tulekuga (.) Mis tähendab seda, et siia turule jäävad pigem konkureerima traditsioonilised pangad, ilmselt telcod ja minid muud tegelased ka erinevate tükikeste kaupa, kui on midagi kuskil teha ja siis on fintechid, kes on otsustanud, et nad tegutsevad selles Ida-Euroopa nurgas siin ja võib-olla mõni põhjamaa asi ka, aga need on sellised üksikud näited (.) Suured, massiivsed teenused, mis muudavad maailmakäiku, nad ei jõua siia (.) Vähemalt mitte esimese kolme või viie aasta jooksul (.) See on nüüd see peamine põhjus, miks

Commented [AA49]: Fintechide probleem

Commented [AA50]: Fintechide probleem

Commented [AA51]: Suurte tehnoloogiaettevõtete eelised

Commented [AA52]: Baltikumi turg ei ole atraktiivne suurte tehnoloogiaettevõtete jaoks

Commented [AA53]: Põhjus, miks Baltikumi turg ei ole atraktiivne suurte tehnoloogiaettevõtete jaoks

Commented [AA54]: Põhjus, miks Baltikumi turg ei ole atraktiivne suurte tehnoloogiaettevõtete jaoks

Commented [AA55]: Balti turul tegutsejad

see turg või see piirkond areneb oma fintech/panga kombinatsioonist teistmoodi edasi kui ülejäänud (.)

Küsimus: OK (.) Kas ma sain õigesti aru, et kui fintech tahaks seda kriitilist massi saavutama, siis tegelikult ta peaks pakkuma kõiki tooteid ja teenuseid?

Vastus: See on üks oluline aspekt (.) Võtame pocopay näite, miks pocopay edu ei saavutanud?

Küsimus: Ma pakun ilmselt selle pärast, et seal ei ole vahet, millist rakendust kasutada (.)

Vastus: Esiteks ta ei ole piisaval hulgal parem, teisest küljest ta täitab ainult ühte väikest vajadust tervest reast vajadustest, mis muidu panga kliendil on (.) Selleks, kui ta põhimõtteliselt aru sai, kuipalju tal läheb raha, et igat järgmist klienti võita, selleks hetkeks hakkas eelarve juba vaikselt otsa saama (.) On vaja väga suurt ja massiivset liigutust, kui sa mõtled, kas sul on mõtet selle miljoni kliendise turu pärast teha mingit suurt ja massiivset liigutust, väga raske (majanduslikult) (.)

Commented [AA56]: Miks Porocpay edu ei saavutanud

Commented [AA57]: Mida vaja, et edu saavutada

Küsimus: Liiguks edasi digitaliseerimise ja automatiseerimise peale (.) Kõigepealt küsiks, et kui oluliseks te seda tänapäeval peate?

Vastus: Ma arvan, et ma olen väga vale inimene, kelle käst seda küsida (.) Minumeeles on see loomulikult tähtis, elukriitiline (.) Kui ma vaatan tänast turgu, siis eriti just Eesti, mitte ainult isegi pangandussektor vaid nii öelda üleüldiselt Eesti teenindussektor alates riigist ja lõpetades kõikide muude harudega oleme digitaliseerimisel sammu võrra maha jäänud (.) Me endiselt elame oma sellises röömsas aastas 2007, kus on nagu niiöelda palju unikaalseid lahendusi (.) Me ei ole enam seda (.) Pigem meil probleem on see, et me ei võta digitaliseerimist enam piisavalt tõsiselt ja seda muidugi siis kõigepealt Eesti kohta, keda peetakse digitaalse maailma imemaaks on seda imelik kuulda (.) Minujaoks on see äärmiselt elukriitiline, ma arvan, et ükski teenus ei jää vähemalt 10-15-20 aasta kontekstis ellu, kui ta ei ole 100% automaatne, intelligentne (.) Artificial intelligence, ta ei ole sinnamaani jõudnud, see on elementaarne, kohustuslik suund (.)

Commented [AA58]: Hinnang automatiseerimisele ja digitaliseerimisele

Commented [AA59]: Digitaliseerimise olukord täna Eestis

Commented [AA60]: Põhjus digitaliseerimise olukorrale Eestis

Commented [AA61]: Kohustuslik suund

Küsimus: Kui te kümne palli süsteemis annaksite mingi hinnangule sellele, et kui vajalik see on, siis mis numbri annaksite?

Vastus: 10

Commented [AA62]: Hinnang automatiseerimisele ja digitaliseerimisele

Küsimus: Selge (.) Kui mõelda nüüd Luminori peale, siis kui digitaliseeritud ja automatiseeritud ta hetkel on?

Vastus: Luminori puhul tuleb arvestada ühe erilise nüansiga, ja see on see, et ta on täna kuue panga liitumise tulemus (.) Ehk, kui sa küsid kui digitaliseeritud ja automatiseeritud ollakse siis me vaatame sisuliselt panga kaupa (.) Kuus rakukest on meil ju erinevad, DNB, endise eks DNB Leedu kliente teenindatakse teistsugusel tasemel, kui näiteks eks Nordea kliente Eestis (.) Teenuse protsessid on erinevad, automatiseeritus on erinev, nende kanalid on erinevad, kõik on erinev (.)

Ja selle tõttu on niisugust ühest vastust väga raske anda (.). Kui vaadata klassikalise 10 palli skaala mõttes, siis ma pakun, et me oleme kuskil seal vahemikus 4-7 (.). Ehk on kohti, kus me oleme liiga exceli põhised ja on meil pangas ka selliseid kohti ja lõike, mis on tõesti päris hästi arenenud (.). See on mini nägemus (.).

Küsimus: Millised need peamised valdkonnad on, mis on automatiseeritud või digitaliseeritud?

Vastus: Kõik see, mis põhjustab kõige suuremat massi (.). Ehk siis põhimõtteliselt kõik mis puudutab maksetega opereerimist, kõik mis puudutab kliendi igapäevast tegevust, sellega on tegelikult alati hästi (.). Need asjad, mis ei ole hästi on need kus on keerulisem toode, keerulisem protsess ta on ikka püsinud niisuguse käsitsi tööna (.). Puhtalt selle tõttu, et nende digitaliseerimien võtab palju rohkem raha ja kuna see võtab palju rohkem raha siis see investering digitaliseerimise ja automatiseerimise nõuab jällegi kriitilist massi (.). Ei ole mõtet teha digitaalseks midagi, mille (kastutavus) on 50 korda kuus (.). Lihtsalt odavam on võtta üks inimene, kes selle poole kohaga ära teeb (.). Kui sul on seda piisav hulk kriitilist massi siis ma arvan, et siin saab Luminori tänane koht ja tulevik erinev olema (.). Kui täna meil ei ole niipalju põhjust olnud digitaliseerida, sest pangad eraldiseisvalt, igaüks neist kuuest on olnud liiga väike, siis nüüd kõik liidetakse kõik kokku, standartiseeritakse kõik protsessid siis on võimalik digitaliseerimisel jõuda olulisemalt kaugele (.). Meie eesmärk on jõuda hoopis teistsugusesse kohta (.).

Küsimus: Ütleme, kui nüüd varasemalt on midagi ära tehtud siis, milliseid ressursse kasutades on seda tehtud?

Vastus: Meil on kõike (.). Uus pank, meil on kõike (.). On valdkondi, kus oleme tegelenud ainult puhtalt sisseostmisega ja on ka valdkondi, kus sisemised arvamused ehitavad seda tegevust ise ülesse (.). See on selline püsiv ja konstantse diskussioon, et millised on need valdkonnad, kus on meie enda arengumeeskond taga, sest seal on kriitiline edufaktor selles, et me ise omame seda teadmist ja kompetentsi, ehitame ise seda teenust ülesse ja millised on need lõigud, kus me ütleme, et see mis turul on, see on parim praktika, see on täitsa hea (.). Meil ei ole mõtet hakata uut jalgratast leiutama, võtame turult ühe kasti, mis teeb täpselt selle töö ära ja kõik, liigume edasi (.). See on niisugune tänase teemana tuleviku pipeline, me liitusime kuus kuud tagasi, nüüd selle kuue kuu jooksul oleme aru saanud, et mis on need valdkonnad kuhu me inesteerime, mis on need valdkonnad, kus me lihtsalt võtame turult (.).

Küsimus: Milline siimaani kogemus on olnud allhangete tegemisel?

Vastus: See on see sama loogika, et kui ikkagi toode on turul täiesti standartne siis ei ole mõtet ehitada nullist mingisugust masinavärki (.). Me võtame lihtsalt kasvõi triviaalse näite, ütleme

Commented [AA63]: Hinnang Luminori automatiseeritusele/digitaliseeritusele

Commented [AA64]: Automatiseeritud/Digitaliseeritud valdkonnad

Commented [AA65]: Põhjus, miks muu ei ole digitaliseeritud/automatiseeritud

Commented [AA66]: Mõnes kohas inimitööjõud odavam

Commented [AA67]: Luminori ambitsioon digitaliseerimisel/automatiseerimisel

Commented [AA68]: Kasutatud nii allhanget, kui ka sisemisi ressursse

Commented [AA69]: Kuidas valitakse ressursse

card management solution (.) Suure tõenäosusega lähed võtad turul täiesti korralike tegijate käest mingisuguse lahenduse või siis ütleme näiteks investeerimistoote seonduvad teemad (.) Sa ei hakka ise mingisuguseid lahendusi seal ülesse ehitama (.) Küsimus ongi, mis on need territooriumid, kus me seda pigem ei tee (.) Minujaoks on need pigem kõik mis seostub andmestikkuga, data analüüsi võimekus ja excel (.) See on nagu üks koht, kuhu tuleb investeerida, teine on kanalid (.) Kanalid jäävad paratamatult digitaalseks (.) Need jäävad alati nagu mingisuguseks unikaalseks selle konkreetse riigi ja kliendi väljenduseks (.) Kolmas on kõik, mis puudutab klienditeenindust (.) Puhtalt klienditeenindus selle poolepealt, et kui sina, kui klient tuled, et sa tunneksid, et see on sinule mõeldud asi (.) Seda sa kuskilt kastist ei võta (.)

Küsimus: Kas te muidu olete kasutanud ka fintechide abi allhankimisel?

Vastus: Meil on rida läbirääkimisi käimas sellel teemal, et millised on need kellega koostööd teha (.) Sellel on veel üks selline aspekt, et me Luminorina oleme kindlasti ettevõtte, kes palju rohkem ja palju rõõmasameelsemalt vaatab fintechide suunas nagu koostöömõttes (.)

Küsimus: Miks te arvate, et miks see nii on?

Vastus: Kui seda vaadata niipidi, siis Swedil on liiga suur turuosa (.) Tema ise saab mingis mõttes kehtestada standardid turul, SEB on eluaeg olnud number 2, ta on universaalpank ja peegeldab Swedi käitumismustrit (.) Kahepeale on suure osa turust ära jaganud (.) Luminor on teatud mõttes ikkagi challenger pank, meie ülesanne on ikkagi oma kategooriates tegelikult murda seda traditsioonilist vaadet (.) Ja põhimõtteliselt, kui me lähemegi seda teed pidi, siis see tähendab, et meil on ka põhjust katsetada (.)

Küsimus: Küsisin eelnevalt fintechide allhangete kohta, mille raames need varasemalt toimunud on?

Vastus: Ütleme nii, et kõik need asjad, millega praeguselt toimetame on protsessis (.) Konkreetseid nimesid on rakse nimetada praegu, ma ei saa neid nimetada (.) Pigem on need seotud ikkagi sellega, et mis on meie kriitilised edu faktorid (.) Kui vaadata puhtalt meie strateegiat, siis esiteks kõik fintech ettevõtted, kes tegelevad sellise ettevõtliku klienditeenindamisega (.) Kui sa mõtled SME ettevõtete poole pealt, plus aktiivsemad ja jõukamad inimesed eraklientide poolelt, et millised on need tegevused, mis nende jaoks võiksid kokku sobituda (.) Siis on nagu asi, mis seostub kas kanalitega, klienditeenindusega, data analüüsimisega (.) Nii et see on nagu ülds valdkond, kus me vaatame finteche koostöö poole pealt aga me tegelikult oleme leidnud ka igapäevapanganduses, laenude temaatikas päris huvitavaid ettevõtteid kellega me koost toimetame (.) Võibolla meie vahe ongi selles, et kui me vaatame sellist klassikalist SEB või Swedi lähenemist, siis ongi rohkem see, et näed mul on siin mignni hunnik andmeid, teime mingi API lahti, et tulge tehke koostööd (.) Siis meie oleme läinud

Commented [AA70]: Kohad, kus võiks fintechidega koostööd teha

Commented [AA71]: Luminori suhtumine fintechidesse

Commented [AA72]: SEB ja Swed näide

Commented [AA73]: Fintechide kriteerium

Commented [AA74]: Sihtgrupp

Commented [AA75]: Kohad, kus võiks fintechidega koostööd teha

Commented [AA76]: Kohad, kus võiks fintechidega koostööd teha

Commented [AA77]: SEB ja Swed näide

pigem seda teed, et täna sellist avalikku teatrit ei ole (teinud) aga selliselt, et kui me kellegiga nagu koostöösse läheme, siis me läheme sügavuti, et nende ja meie teenused võimalikult palju omavahel saaks kokku põimida (.)

Commented [AA78]: Luminoris minnakse rohkem sügavuti

Küsimus: Samamoodi küsiks hinnangut kümne palli süsteemis, et kui vajalik on koostöö finechidega?

Vastus: Kui me vaatame seda, mida meie tahame saavutada (.) Meie eesmärk on, kuidas seda sõnastada (.) The best ecosystem orchestrator for entrepreneur customers (.) See lause iseenesest ütleb, et me tahame ettevõtlike klientide jaoks olla see, kes ehitab nende jaoks selle ökosüsteemi ülesse (.) Kui sa oled ettevõtja ja sa saad aru, et see on see teenusepakkuja kes on kõige rohkem valmis tegema, et see masinavärk kokku tuleks (.) Need erinevad teenused mida sina ,kui ettevõtja võiksid vajada, siis tuleb iseenesest nagu vasut (.) Meie strateegia kohaselt on see elukriitiline faktor, meie võimekus ehitada ülesse koostöö mudelid (.) Kui sina oled ettevõtja siis sa tead, et see on see ökosüsteem (.) Mitte ainult Luminor, vaid Luminor koos paljude teiste ettevõtetega, kes moodustavad atraktiivse ja huvitava teenuse (.)

Commented [AA79]: Luminori eesmärk

Commented [AA80]: Luminori eesmärk

Commented [AA81]: Kriitiline teha koostööd fintechidega

Küsimus: Kui on miskit, mida fintechidelt üle võtta või õppida, siis mis see oleks?

Vastus: Ma arvan, et kõigerohkem riskjulgus ja ettevõtlikus selle poole pealt, et pangad on traditsiooniliselt kaotasid aastad pärast finantskriisi riskijulguse, neilt põhimõtteliselt võeti see riskijulgus läbi erinevate regulatsioonide (.) Ma arvan, et see on peamine asi, mida pangad peavad tagasi saama (.) Kui nad ei saa, siis see on ühel hetkel elukriitiline (oskus) (.)

Commented [AA82]: Mida õppida fintechidelt

Commented [AA83]: Põhjus

Küsimus: Mis te arvate, kas fintechide turg saab ka mingil hetkel reguleeritud?

Vastus: Mitte selliselt nagu pangad, ühel hetkel, kui nad jõuavad piisavalt suureks, siis nad reguleeritakse (.) Tuues kaks näidet (.) Ütleme kogu cryptocurrency maailm, põhimõtteliselt ühel hetkel ta muutus juba suureks riskiks, sellel hetkel, kui inimesed panid sinna liiga palju raha sisse (.) Sellel hetkel ta muutus piisavalt suureks riskiks ja sellel hetkel hakati reguleerimisega tegelema (.) Teine veel ilmekam näide, mis ei ole küll fintehici maailmaga aga facebook (.) Ühel hetkel, kui saadi aru, kui suur risk on tegelikult selline andmete konsentratsioon ja selle väär kasutamise risk, täpselt sellel hetkel ma arvan sai üks olulisemal määral reguleeritud valdkond (.) Facebook, Google, kõik need, kes on reklaamiturul baseeruvad industryd, kes lihtsalt koguvad andmeid selleks, et edasi müüa, nemad saavad olema ma arvan järgmiselt selline ohver (.) Et kindlasti fintech, täpselt sellel hetkel, kui keegi muutub piisavalt suureks, et ta muutub süsteemselt riskaktseks lõiguks (.)

Commented [AA84]: Millal fintechide turg reguleeritakse

Küsimus: Kui nüüd fintechide poole pealt vaadata, mida võiksid nemad pankade pealt õppida või üle võtta?

Vastus: Ma arvan, et pangad on väga head riski poole ülesehitamises (.). Kui nemad jõuavad ühel hetkel oma arenguga sinna maani, et nad on piisavalt suured ja muutuvad järjest riskantsemaks nii endale kui ka turule, siis täpselt sellel hetkel neil peab olema hea tase sees (.). Täna hetkel jällegi on meil see pool nõrk (.). Kui vaadata kõrvalt Transferwise'i tegemisi, mis nad ise sisemiselt enda kohta ütlevad on see, et kogu selline riskide juhtimine ja arusaamine ärimudelitest, et teatus mõttes kujuneks stabiilsemaks äriorganisatsiooniks, et see on meil jälle puudu (.). See on tradeoff, et sa arened kiiresti, me rääpakalt teatud mõttes, või siis nagu ei arene (.). Kunst ongi leida mõlemalt poolelt see tasakaal (.). Ma arvan, et pangad peavad liikuma rohkem selisesse dünaamilisse, riskantsemasse mudelisse ja fintechid mida rohkem nad küpsevad seda rohkem nad tulevad allapoole (.). Oluline on see, et fintech ei sulgeks end täiesti ära, riskivabalt ei saa elada (.). Sa pead konkurentsis püsimiseks riski võtma ja see on pigem see muutunud maailm meie ümber (.).

Küsimus: Varasemalt rääkisime Luminori ja fintechide koostööst, kas on olnud ka selliseid juhtumeid, kus on tulnud midagi ette koostööl?

Vastus: Ma arvan, et kõige suurem probleem on usalduse probleem (.). Usaldus ja tempo (.). Usalduse probleem on selles mõttes suurem probleem, et paratamatult pangad vaatavad selle pilguga, et kui me anname liiga palju oma klientidele ligipääsu, siis põhmõtteliselt see fintechi tulekera muutub meil ohtlikuks konkurendiks (.). Fintech vaatab teistel poolt sama kriitilise pilguga, et ma ei saa piisaval hulgal oma mõttekäiku ja teenust avaldada, sellepärast et vastasel juhul eriti nüüd Swedbanki klassikaline mudel (.). Tuleb Swedbank ütleda, ha, hea mõte, väga hea ma teen selle ise ära, milleks mul sind vaja on, mul on kliendibaas juba olemas (.). Ta lihtsalt võtab selle idee ja teeb selle ümber (.). Seda on tehnoloogiamailmas üldiselt päris palju (.). Siis ongi see, et mõlemad vaatavad oma nurgast ja nad ei suuda seda usalduse barjääri lõhkuda (.). Pangad ei olegi olnud need kes seda usaldust lasevad tekitada (.). Üks pool on usaldus, teine pool on arengutempo selles mõttes, et fintech tahaks liikuda küll aga kui sealt tuleb vastu see, et oi me peame tegema hanke ja siis meil läheb sisemise heakskiidu saamiseks ütleme kolm kuud, no võibolla läheb viis (.). Selleks ajaks on fintech jõudnud paljudesse muudesse kohtadesse enne kui see suur masinavärk üldse liikuma hakkab (.). Ja see ongi täpselt see sama, et kuna pankade riskiisu on madal ja pankade valmisolek teha kiireid otsuseid on madal siis see ka (tõrjub seda koostööd) (.).

Küsimus: Milline võiks olla ideaalne partnerlussuhe?

Vastus: See baseerub usaldusel, et kui see on olemas siis kõik ülejäänud on tehnilised nüansid mida saab lahendada (.). Senikaua kuni mõlemal poolel on tunne, et teine tõmbab talle mütsi pähe, ei tule sellest midagi välja?

Commented [AA85]: Mida fintechid saaksid õppida pangalt

Commented [AA86]: Kiirus vs riskide juhtimine

Commented [AA87]: Kuhu peaksid pangad ja fintechid liikuma

Commented [AA88]: Põhjus, miks koostöö ei pruugi sujuda

Commented [AA89]: Põhjus, miks koostöö ei pruugi sujuda

Commented [AA90]: Usalduse probleemi lahtiseletus

Commented [AA91]: Tempo probleemi lahtiseletus

Commented [AA92]: Ideaalne partnerlussuhe

Küsimus: Kuidas see usaldus peaks tekkima?

Vastus: Ma arvan, et siin turul hakkavadki tekkima sellised ettevõtted, keda (näha)ks usaldusväärseks (.). Ütleme, et tehakse ära esimene projekt kus kõik turg on (hääletanud) ühel või teiselt poolt (.). Kuule, et see projekt kukkus hästi välja, tõesti aktsepteeriti teineteise territooriumi, piire ja intellektuaalset omandit (.). Põhimõtteliselt see koostöö hakkas tööle, kui selle järel tekib teine projekt, mis täpselt samasugune, et usaldus järjest süveneb (.). On teatud ettevõtted ja pangad, kes saavad selles olema edukad ja siis on teised ettevõtted kelle puhul endiselt umbusk jääb endiselt püsima (.). See on see koht, kus Luminoril on võimalus, sellepärast et ausalt olles SEB's või Swedis töötanud, siis Swedi on raske usaldada (.). Nende track record minevikust ei ole see, mis tekitab usku, et see ettevõtte kohtleb fintechi nii nagu peaks, et ta ei kasuta oma jõu postitsiooni ära (.). See on ma arvan, peamine koht (.).

Commented [AA93]: Varasemate positiivsete kogemuste pealt tekib usaldus

Commented [AA94]: Luminor näeb võimalust

Küsimus: Mis on need peamised riskid, mis kaasnevad koostöö tegemisel fintechidega?

Vastus: Peamine risk on see, et kas see fintech aasta pärast olemas ka on (.). Kui me hakkame teenust pakkuma, ehk toimetama hakkame, me anname oma klientidele pankade vaatevinklist mingi lubaduse, et me osutame seda teenust (.). Nüüd, kui see teenusepakkuja järsku ära kaob, siis kuidas me sellega nüüd siis teeme (.). See ongi täpselt see, et pank kipub olema konservatiivsem asutus, mitte ainult panga enda mõttes vaid ka klientide ootuste mõttes, see on ka see põhjus, miks fintechide suunas liigutakse vähem, ta ei loo seda usaldust (.). Siin ongi Amazoni panga koht, seda on uuritud päris põhjalikult, et juhul kui Amazon oleks pank ja teeks neid ja teisi kulutusi, siis mõtleme ümber, mis ta mineviku taust on (.). Raha, turuväärtus, neid on piisavalt palju et sa saad kliendida usaldada, et ja ma võin neile oma raha anda sellepärast, et ega nad ära ikka ei kao (.). Tõenäosus, et Amazon ära kaob on palju väiksem, kui suvalise keskmise panga ära kadumine (.). See ongi see koht, kus fintechi puhul nende peamine tähelepanu peaks olema selles, et kuidas tekitada koostööpartnerites ja ka klientides seda selget veendumust, et me oleme täna siin, me oleme kolme aast pärast siin ja me oleme ka viie aasta pärast siin, et me ei kao kuhugile ära (.). Kuni nad seda ei suuda tekitada, klient ei liiguta oma rahasid (.). Üks asi, mida klient ei taha kaotada, see on raha (.).

Commented [AA95]: Peamine risk koostöö tegemisel fintechiga

Commented [AA96]: Suurte tehnoloogiaetevõtete võimalus

Commented [AA97]: Fintechide vajadus tekitada usaldus

Küsimus: Kui nüüd riskide peale mõelda, siis milline on kõige parem riskide maandamise viis?

Vastus: Usaldus on tunne, see ei ole ratsionaalselt mõõdetav (.). Kuna osaldus on tunne, siis see tunne tähendabki seda, et selle tunde tekitamisega tuleb kõvasti vaeva näha (.). Ja selleks, et luua see tunne, et ma ei kao kuhugi ära siis ei aita kaasa kiired ärilised pöörded (.). Me täna jookseme sinna suunas järsku teises suunas (.). Klient tahab näha, et pigem on usaldusväärne asi (.). Ta tahab näha usaldusväärseid inimeis nende fintechide eesotsas (.). Ta tahab näha seda, et see

Commented [AA98]: Mis ei tekitata usaldust

ettevõtte teeb koostöö usaldusväärsete parterritega (.). Keegi on aktsepteerinud neid, kui arvestatavat tegijad (.). Tihtipeale esimese kliendi saamine on mingisugune tempel, mis ütleb et, ta on respektieritud ja klassist (.). See ongi see peamien lõik kuhu tuleb jõuda, kui saad esimesed märgid selgelt turul ära (.). Sa ei ole muutlik, sa ei ole see, kes on kuidagimoodi mingisuguste kahtlaste tegevustega seotud, see kes iga kahe aasta tagant mõtleb uue äri välja, sa oled pikaajaliselt sees (.). See on hea näide (.). Pocopay on hea näide (.). Pocopay vastab tegelikult vägapaljudes lõikudes kõigele sellele, IceFire arendajad, pikalt lugupeetud äritsooni inimesed, kes tunnevad valdkonda ja peaksid olema igati usaldusväärsed (.). Ikka sa ei loo selles turus piisavalt seda tunnet, et läheks (.). See on muidugi muu põhjus miks aga see on täpselt see nii öelda kokteil, mida sul on vaja selleks et sul (tarbimis) vajadus tekiks (.).

Commented [AA99]: Mis tekitab usaldust

Commented [AA100]: Mis tekitab usaldust

Commented [AA101]: Pocopay näide

Küsimus: Kui Luminori seiskohalt mõelda, kas sellepeale pole mõelnud, et võiks mingi osaluse fintechi puhul osta, kui et mingit koostööd hakata tegema?

Vastus: Jah, seda me oleme kaalunud päris mitmete projektidega (.). See on täiesti normaalne osa protsessist ja see on teatud mõttes meie kindlus aga ka teisele osapoolle kindlus (.). See on omavahelise usalduse tekitamise üks tööriist (.). Küsimus on selles, kas fintechid tahavad sellist omaniku (.). Sest pank, kui omanik, temal on omad puudused (.). Ta ei ole nii dünaamiline, kui keskmine riskiinvestor (.). Ta on paratamatult teatud mõttes stabiilsuse tundemärk, sest me ei taha oma investeringut lihtsalt maha kirjutada (.). Riskiinvestoril on täpselt see, et viiestest rauda tules siis kümme tükki lähevad võssa ja pole hullu (.). Me ei taha seda (.). See muudab meid, kui investoreid natukene teistsuguseks (.).

Commented [AA102]: Fintechi omanamine

Commented [AA103]: Pank kui fintechi omanik

Küsimus: Kui mõelda varasemate fintechide koostöö peale, kas on olnud ka mingeid muid varjante, kus ei ole mõeldud osaluse ostmise peale?

Vastus: See ongi küsimus (.). Fintechidega on lihtne skeem (.). Kui nad osutavad sellist teenust, mis on eraldiseisev, täiesti moodustab tervikliku tüki, siis on nad pigem kui teenuse pakkujad (.). Nendega tehakse koostööd ja nemad pakuvad mingisuguse konkreetse klotsi meie lego pildi juurde (.). See klots on täpselt nende tingimustega ja nende viisi (.). Siis on jällegi seda tüüpi ettevõtteid kelle puhul sa saad aru, et see teenus muutuks palju paremaks, kui kokku kombineerida panga teenus ja selle fintechi teenus (.). Sellisel juhul üksinda ei saa kumbki seda tööd ära tehtud ja sellisel juhul tuleb teha omavahelisi koostööd, ehitada valmis ühine lahendus (.). Siis on ka väga loogiline, et tuleb minna osaluse hankimise teed pidi ja põhimõtteliselt täiesti ehitada niisugune ühine maailm ülesse (.). Ehk see sõltub täpselt sellest lõigust, kui turuosaline on väga selge oma tüki, mis ei muutu paremaks pangaga koostööst, siis on see klassikaline teenuse ostmise skeem (.). Mina ise näen tulevikku vägapalju just selles, et kui fintechid ja pangad

Commented [AA104]: Millal osta fintechi teenus sisse

Commented [AA105]: Millal osta fintechi osalus

jõuavad selleni, et nad teevad hübriide (.) Mõlemal on oma lõik aga see kahepeale kokku ehitatud teenus oleks veel parem (.) See on nagu see, mis loob väärtust (.)

Küsimus: kas on olnud ka selliseid varjante, kus on täiesit 100% fintech ära ostetud?

Vastus: Luminor on opereerinud kuus kuud, veel ei ole (.) Ma usun, et me jõuame ühel hetkel ka sinna maani (.) Kõik on võimalik (.) Küsimus ongi, milline nendest tööskemidest aitab kõigerohkem ettevõttele kaasa (.) Miks ma 100% usun vähem, kui 20% on see, et miski suur tükk peab olema meie tänases äris niivõrd puudu, et me läheme ja soetame selle (.) Kui midagi ostetakse 100% ära tähendab seda, et see fintech kaob ära, see fintechi kultuur, mentaliteet ja kõik kaob ära (.) Tegelikult vägapaljudel puhkudel mina näiteks pangana ei tahaks, et see ära kaoks (.) Ma tahaks, et see oleks selline rebel nurgakene kuskil, kes on natukene crazy ja natukene toimetavad oma nurgas ja omal viisil (.) Ma tahan, et see oleks, sest see on ainus asi, mis tekitab innovatsiooni (.) Mõelda teistmoodi, niipea kui panna nad täpselt samadesse kastidesse, kus me igapäevaselt oleme siis see rakuke kaob (.) See erilisus kaob (.)

Küsimus: Milliseid kanaleid pidi olete te siiani koostööpartneriteid otsinud, finteches silmaspidades?

Vastus: Erinevad sellised konverentsid (.) Üks osapool võtab teisega ühendust (.) Keegi kuskil kuuleb millestki (.) Ma ütleks niimodi, et parimad koostöö kohad ei tule niisugustest avalikest suurtest asjadest vaid pigem on nad puhtalt kahe inimese omavahelisest vestlusest (.) Sealt vestlustest hakkab midagi kuskilt välja kooruma (.) See vastus on pigem seotud sellega, et millised on meie enda suhtlusvõrgustiku ülesehitamise võime (.) See määrab sisulise kvaliteedi (.)

Küsimus: OK (.) Millised need peamised kriteeriumid on fintechidele, et üldse koostööd teha? Üks oli juba välja toodud- usaldus (.)

Vastus: ma arvan, et esimene faktor on alati see, kas teenus huvitab (.) Kas teenus loob mingisugust reaalset väärtust, et meil on oma kliendid ja oma sihtrühm, keda me tahame võimalikult hästi teenindada (.) Kas ta hakkab sellele kliendi sihtrühmale väärtust looma (.) Teine asi on loomuliult see, et kas ta loob ka panga jaoks väärtust, et kas sealt on võimalik raha teenida (.) Et see väärtus mis sa lood kliendile, kas ta maksab ühel või teisel moel selle eest (.) Isegi kui ta ei maksa selle teenuse eest aga selle tulemusel on võimalik teenida mujalt kusagilt rohkem (.) Kui see on olemas siis on hästi (.) Usaldus on loomulikult koostöö aspektis ka oluline kriteerium (.) See ongi siis, kui sa juba teed konkreetset koostööd (.) Ma arvan, et see usaldus hästi palju vähemalt Baltikumi turul baseerub ikkagi konkreetsete inimeste omavahelisel usaldusel (.) Mujal maailmas võibolla grammi võrra vähem aga see taandub lõppkokkuvõttes

Commented [AA106]: Tuleviku stsenaarium fintechide ja pankade koostöö tegemisel

Commented [AA107]: Siiani pole ühtegi fintechi 100% ära ostetud

Commented [AA108]: Miks 100% tundub vähem tõenäolisem, kui 20%

Commented [AA109]: Miks ei poolda 100% ära ostmist

Commented [AA110]: Kanalid koostööpartnerite otsimiseks

Commented [AA111]: Personaalsed suhtlused- parim viis

Commented [AA112]: Esimene faktor, kaalumaks kas üldse võiks koostööd teha

Commented [AA113]: Teenuse suutlikkus väärtust luua

Commented [AA114]: Usaldus- ka oluline kriteerium

Commented [AA115]: Usaldus- Baltikumis eriti tähtsal kohal

sellele, kas tuntakse, et ollakse ühel lainel (.) Kui ollakse siis on hästi, kui mitte siis sellest koostööst ka lõpuks midagi välja ei tule (.)

Küsimus: Kui hetkel vaadata Eesti turuosalisi just fintechide poole pealt, siis kas leidub palju, kes vastavad koostöö tegemise kriteeriumitele?

Vastus: Fintechi pole üldse Baltikumis palju (.) See on ikkagi suhteliselt hõre maailm, mis meile vastu vaatab (.) Baltikumi turu probleem eelkõige fintechide võtmes on see, et turg on hästi väike ja põhimõtteliselt kõik need kolm turug on regulatiivses mõttes erinevad ja see takistab tegelikult heade ettevõtete sündi (.) Oleks kõigi kolme turu regulatsioonid 99% ühesugused, siis oleks võimalik Baltikumi kasutada fintechide kasvulavana (.) Isiklikult oleks ka minus soovitus kõikidele siin sündivatele fintech ettevõtetele, vaata kas Londoni suunas, või Amsterdami suunas või Berliini suunas või hädapärast isegi kasvõi Stockholmi suunas aga ära vaata Baltikumi suunas (.) Lihtsalt selle pärast, kui sa teed hea asja (.) Siis selleks ajaks, kui sa siin saad sisse juurutatud ja aru saanud, et see on hea toode ja sellega oleks mõistlik Saksamaale minna, siis sinu idee on juba ammu ära varastatud sellesk ajaks (.) Kui sa tahad kohe teha midagi head, mine kohe Inglismaale või kuhugi mujale (.) See kahjuks kipub nii olema, turg adapteerib kõiki häid mõtteid niisugse tempoga, et kui sa oled hea siis sa pead sellega kiiresti liikuma nii, et Baltikumi turu suhtes ma imetlen neid kangelasi, kes siin täna toimetavad (.)

Küsimus: See põhimõtteliselt oligi viimane küsimus (.) Suur aitäh, ma sain siit päris head infot (.)

Transkriptsioon 3: LHV – Jüri Laur, makseteenuste juht, 16.03.2018

Küsimus: Intervjuu põhimõtteliselt jaotatud viide gruppi, et kõigepealt ma siis uurisin teie tausta ja siis ka ettevõtja kohta (.) Siis räägiks veidi automatiseerimisest ja digitaliseerimist (.) Seejärel koostöö vajadusest, mis on peamiselt draiverid fintech'idega koostöö tegemisel tegemisel siis millised koostöövariandid eksisteerivad ja millised on need takistused ja võimalused nendega seoses ja viimaseks siis, millistel viisidel partnereid otsitakse (.) Võib-olla lühidalt endast ka, ma olen TTÜs magistritudeng lõpetamas ettevõtte ja ekspordi juhtimiste eriala (.) Sellega seoses olen tegemas lõoutööd, kus ma siis uurin, võimalikke koostöö variante fintech'ide ja pankade vahe (.) Seoses sellega on mul plaanis intervjuuerida nelja fintechi ning nelja pank (.) Lisaks töötan Swedbankis ettevõtete panganduse finantsanalüütikuna (.) Alustaks esmalt sellega, et palun kirjelda lühidalt enda praegust ametikohta (.) Millised kohustused ning võimalused sellega kaasnevad?

Commented [AA116]: Fintechide seis Baltikumis

Commented [AA117]: Baltikumi turu probleem fintechi võtmes

Commented [AA118]: Fintechidele atraktiivsed turud

Commented [AA119]: Fintechide risk alustades Baltikumi turust

Vastus: Minu taust tegelikult on tehnoloogiaettevõtteid (.). Pikka aega töötasin Skype'is, vahepeal käisin Eestist ära, töötasin mitmes erinevas erinevates tööstusharudes kaasa arvatud digitaalne pangandus, selles suhtes maksete poole pealt (.). Ma identifitseerin ennast küll maksete inimesena, mitte kui pankurina (.). Et, selles suhtes ma pankuriks ennast kunagi ei nimeta (.). See ilmselt sobibki fintechi'de profiiliga (.). Täna LHV's olen makseteenuste juht, see hõlmab endast kaardimaksete vastuvõtmist palgamaksete sooritamist, sularahaautomaadid, kõik mis puudutab maksimist (.). Lisaks ka siis veel pangakaartide väljastamine (.). Aga viimasel ajal on suuremaks haruks kasvanud just koostöö fintechide'ga mida ma ka teen paari inimesega (.). See põhimõtteliselt tuleneb lihtsalt sellest, et enamasti põhiteenus, mida fintechi'l vaja – kontoteenus, makseteenus ja sealt see kõik juba liigub edasi keerukamate toodete poole (.). Ja siis niipalju lisan ka juurde, et hetkel oleme avamas Suurbritannia harukontorit, esmaspäeval on avamine ning mina liigun seejärel sinna harukontori, mille eesmärk on pakkuda teenuseid peamiselt fintechi ettevõtetele nii UK turul kui ka Euroopa turul (.). Jätkuvalt tehakse peamiselt fintechidele litsentse siis UK's (.).

Commented [AA120]: amet

Commented [AA121]: ameti kirjeldus

Commented [AA122]: LHV avab UK's harukontori, mis mõeldud fintechidele

Commented [AA123]: Peamine fintechide turg- UK

Küsimus: Kaua te muidu antud positsioonil töötanud olete LHV's?

Vastus: LHV's nüüd siis kaks aastat või kolm aastat (.). Kolm aastat (.). Varasemalt pangas ei ole olnud, Skype's olin maksete juht mõned aastat ning maksete juhi positsioonil olen varasemalt olnud 3-4 ettevõttes (.).

Küsimus: Ma saan aru, et Suurbritannia haru ongi fintech'idele suunatud?

Vastus: Täpselt nii, kõik tooted ja teenused on fintechi'dele suunatud, et mingit jaekliendiäri ei toimu (.).

Küsimus: Päris huvitav (.). Mis sellise otsuse tagamaa on, kui saate kommenteerida?

Vastus: See on natuke selline juhuslik (.). Kindlasti teeme LHV's koostööd palju rohkemate fintech'idega kui teistes pankades (.). Me oleme pigem pangandustarkvara tootja, kui midagi muud (.). Üritame teha tehnoloogia esimesena, eskaleerida ning tihti on vaja ka partnerit, kelleks on tihti fintech'ilaadsed idufirmad (.). See on üks asi ja teine on see, et puht juhuslikult me oleme kunagi ammu makselaenuusega tegelevate ettevõtetele kontod avanud, mis ei olnud väga riskantsed ja ettevõtteid kasvasid väga suureks (.). Siis saime aru, et meil on suhteliselt uus infrastruktuur, mis on väga hästi skaleeruv (.). Lisaks meil on otseühendused arveldussüsteemides euro suunal, ehk meil on kõik infrastruktuuri osa olemas mida me võime pakkuda väljapoole (.). Lisaks on meil API'd (.). Selle abil on võimalik liidestada kõik pangateenused põhimõtteliselt (.).

Commented [AA124]: LHV ja fintechide suhe

Commented [AA125]: Põhjus LHV headele suhetele fintechidega

Commented [AA126]: Põhjus, miks avada harukontor UK's

Küsimus: Kui nüüd mõelda LHV peale, siis mida te peate peamiseks konkurentsieeliseks teiste pankade ees?

Vastus: See on hea küsimus (.) Paljuski peitub selles, et see on asutajatele juba päris mitmes pank, et nad on õppetunnid kätte saanud (.) Väga selgelt kumab alati läbi see, et me ei taha läbi inimeste kasvada, et üritatakse vältida selliseid lühiajalisi inimeste ressursi lisamise üritusi (.) Näiteks kui mingi problem on siis mitte ei värbata 20 inimest juurde vaid kuidagi läbi IT üritatakse korralik lahendus leida (.) Kogu organisatsioon on tänu sellele üsna väle kuna see juhtumisstruktuur on üsna flat, väga laiaks ei valgu, kasvuliinid on väga lühikesed (.) Kogu otsustamise kiirus ja suhtumine “no bullshit attitude” on minumeest see, mis LHV teistsuguseks teeb (.) Enamus asju saab tehtud vähemalt nädalase intervalliga, siis kui juhatus koos käib (.) Väiksemad asjad saavad kõik kiiremini, kui väga suured otsused on siis on kord kuus nõukogu, et see on selline maksimaalne tendents millega asju tehakse, et asjad toimivad väga kiiresti (.)

Küsimus: Kui nüüd mõelda Eestis tegutsevate fintechide peale, siis millised eelised on LHV’l nende ees?

Vastus: Me ei näe fintech’e üldse konkurentidena, ei oska ühtegi välja tuua kes täna oleks konkurent (.) Ma julgen öelda, et enamustele fintechile me pakume mingil kujul teenust, et selles suhtes me näeme ennast pigem infrastruktuuri partnerina fintechidele, et nemad saaksid oma ära teha ja pigem nagu ei näe konkurentidena (.)

Küsimus: Selge (.) Nüüd tulles digitaliseerimise ja automatiseerimise juurde, kui oluliseks te tänapäeval seda peate?

Vastus: See on ülioluline asi meie jaoks (.) Kõik teenused, mis turule tulevad juba kliendi perspektiivist saavad kindlasti mingisuguse digitaalse lahenduse kõigepealt (.) Kõik teenused tarbitavaks läbi internetipanga ja mobiili rakenduse, et selles suhtes on see väga tähtis (.) Kindlasti, kui mingeid protsesse on vaja efektiivsemaks teha siis katsume niipalju automatiseerida, kui võimalik, et see on ikkagi läbiv teema koguaeg (.)

Küsimus: Kui te hannaksite mingi hinnangu digitaliseerimise ja automatiseerimise olulisuse kohta kümne palli süsteemis, siis mis hinnangu annaksite?

Vastus: No see jääks kusagil 8+ kuskile midagi, et see on ikka väga kõrge prioriteediga (.)

Küsimus: Kui praegult hinnata LHV’d kui digitaliseeritud ja automatiseeritud hetkel ollakse?

Vastus: No ikka selline kõik, mis vähegi mõistlik on automatiseeritud (.) Mõned üksikud tooted on mis ei ole digitaliseeritud, kuid need on sellised nišši tooted (.) Laenuhaldurite mingisugused protsessid mingi otsa pealt või siis credit financing inimestel (.) Kuid üldiselt väga suur kaetus on (.)

Commented [AA127]: Asutajatel pikaajaline panganduskogemus- konkurentsieelis

Commented [AA128]: Palju IT lahendusi- konkurentsieelis

Commented [AA129]: Otsustamise kiirus- konkurentsieelis

Commented [AA130]: Ükski fintech pole konkurent

Commented [AA131]: Pigem ollakse partnerid fintechidega

Commented [AA132]: Hinnang automatiseerimisele ja digitaliseerimisele

Commented [AA133]: Kliendi vaatest kõik teenused digitaalsed

Commented [AA134]: Pidev automatiseerimine käib

Commented [AA135]: Hinnang automatiseerimisele ja digitaliseerimisele

Commented [AA136]: Suurem osa automatiseeritud

Commented [AA137]: Kohad, mis digitaliseerimata/automatiseerimata

Küsimus: Kui ütleme protsentuaalselt minig määr ütelda nendest asjadest, mis oleks vaja ära digitaliseerida või automatiseerida siis mis selleks oleks?

Vastus: No ma ei tea, ikkagi 90 % võiks ära olla tehtud, see on puusalt, võibolla 85% (.)

Commented [AA138]: Määr, kui palju hetkel digitaliseeritud/ automatiseeritud

Küsimus: Päris kõva number (.) Mis need peamised valdkonnad on, kus on juba antud asjaga tegeletud?

Vastus: No ma arvan, et see võibki olla selline valdkond, kus ei ole vaja erilist infosüsteemi, mingisugused suurte laenude otsused äripanganguse poole pealt või sellised suhtepanganguse valdkonnad, kus enamus tööd käib kohtumisel läbirääkimisel (.) Ega ma täpselt ei oska öelda, minu alal on kõik automatiseeritud (.)

Commented [AA139]: Maksete valdkond automatiseeritud

Küsimus: OK (.) Kas siamaani kui on tegeletud digitaliseerimise/ automatiseerimisega siis milliseid ressursse on kasutatud?

Vastus: ma arvan, et enamus lahendusi on tehtud maja sees, kolmandik töötajatest on IT meeskonnad (.) Sellegipoolest oleme kasutanud ka väliseid parntereid (.) Verif on väga hea näide, kes video onboardingut meile pakub (.) Nii, et kasutame seda osana digitaliseerimisest (.)

Commented [AA140]: Enamus ressursse tuleb maja seest, osa ka väljast

Commented [AA141]: Verif näide

Küsimus: Kas tulevikus on samamoodi plaanis kasutada fintechide poolset välistööjõudu?

Vastus: Ikka, kus mõistlik (.) Selles suhtes, me ei ole kunagi kätt ette pannud, kui on mõistlik, hea partner siis ei näe probleemi (.)

Commented [AA142]: Tuleviku vaade koostöö tegemisele

Küsimus: Kas hetkel näete ka mingisuguseid valdkondi, kus tulevikus võiks fintech'idega koostööd teha?

Vastus: Sellist asja välja tuua otseselt ei oska (.) Mis see konkreetselt võiks olla (.)

Küsimus: Töite varasemalt välja Verifi, teadaolevalt teete koostööd ka Transferwise'iga, kuidas antud koostöö hetkel kulgenud on?

Vastus: Fintechide koostöö on alati selline sensitiivne, kindlasti on suhtlus ja kogemus väga erinev (.) Ta ei ole raskse koostöö aga ta on teistsugune, tuleb vaadata teistsuguste aspektide peale (.) Kunagi olen rääkinud ka sellest kuskil paneelis, see ei ole nüüd Verifi ega Transferwise'i suunas vaid väiksemad ettevõtted, kes on mingit teenust praktiliselt pakkuund (.) Me oleme olnud sellises situatsioonis, kus üks partner on pankrotistunud ning me oleme pidanud leidma sellele lahenduse päevaga (.) Sellised teistlaadi probleemid ja tegelikult meil on siiski panganga kohustus tagada, et kõik asjad töötaksid meie klientide jaoks ideaalselt ja ei saa lubada mingisuguseid libastumisi nagu fintech ettevõtted (.) Selles suhtes, see eeltöö, mis läheb selle fintechiga koostöö tegemisse on hoopis teisest mastist kui riskianalüüs (.) Sellepärast pangad väga palju üldse koostööd teha ei taha (.)

Commented [AA143]: Koostöö iseloom fintechidega

Commented [AA144]: Näide ebaõnnestunud koostööst

Commented [AA145]: Põhjus, miks pangad koostööd teha ei taha

Küsimus: Et siis peamine risk ongi see, et fintech läheb pankrotti või lakab lihtsalt eksisteerimast?

Vastus: No see on üks asi, mida sul tavaliselt ei ole teiste ettevõtete (.). Seal on veel, näiteks protsessid või tarkvara tootmise poole peal tekib mingisuguseid vigasid mida ei testita nii hoolega kui suurtes korporatsioonides (.). Seda protsessi annab kindlasti ümber kohandada ka fintechidele sobivaks, et lihtsalt tuleb teistsugust eeltööd teha nende ettevõtete seoses (.).

Küsimus: Uuriks veel, mis on viinud selleni, et üldse koostööd hakata fintech'idega tegema?

Vastus: Kindlasti on kiirus turul, et kuigi meil on 30% töötajatest on IT'st siis meil on pidev puudujääk (.). Arenduse roadmapid on pidevalt täis ja kui tekib turule mingisuguseid uusi asju, et võimalikult kiiresti turule tulla siis on lihtsam tihtipeale kuidagi väljaspoolt abi juurde võtta, et saaks kiiremini realiseeritud (.). Eks see ongi üks põhiline asju- kiiremini turule (.). Ütleksin, et see on natukene nišši asi ka, et Verif selles suhtes on hea näide, et Verif teeb midagi väga spetsiifilist (.). Igasuguseid pildi manipuleerimise tuvastamise kontrolli ja geomeetrisi mingisuguseid anomaalia kontrole, et see ei ole asi mida panga IT meeskond peaks oskama teha (.). Iga inimene peaks jääma oma liistude juurde, spetsialist tehku omi asju ja nii on mõistlikum (.).

Küsimus: Kui kümne palli skaalal mingi hinnang anda, siis kuidas hindate koostöö vajadust fintechidega üldiselt?

Vastus: See oleneb nüüd ettevõtjast, kuid LHV perspektiivist võiks see olla madal skoor, ma arvan, et teistel pankadel on see palku kõrge (.). Ütleme 6 palli kindlasti, et saaksime ilma, samas kui tahame asju paremini ja kiiremini teha siis tuleks sellega arvestada (.).

Küsimus: Isegi, kui arvestada asjaoluga, et PSD2 jõustub?

Vastus: No see PSD2 on täiesti omaette teema, mina olen ülimalt skeptiline antud juhul (.).

Küsimus: Miks nii?

Vastus: Sest PSD2 realiseerumine toimub minu arvates alles 2021, kui ta reaalselt hakkab realiseeruma (.). See, et mõned pangad on välja tulnud API'dega, mis reaalselt ei saa veel standardiseeritud olla, kuna standardeid ei ole veel olemas (.). See on selline ajutine lahendus, me oleme ise ka tunnistanud, et see on lihtsalt selleks, et "tegime ära" et tulevad standardid siis teeme ümber (.). Selline lahendus hetkel ei päde (.). Pigem toetame API'sid, mis reaalselt kasutatavad juba (.).

Küsimus: Kui nüüd üldse mõelda fintech'ide eripärade peale ja pankade eripärade peale siis, mida pangad võiksid fintech'idelt üle võtta?

Vastus: Kindlasti on jah, et no põhilised asjad ongi, mis fintechide poole pealt alati paremad on, kui pangas on üldiselt see liikumise kiirus (.). Turul kiire tegutsemine, otsused käivad kiiresti aga

Commented [AA146]: Risk fintechidega koostöö tegemisel

Commented [AA147]: Põhjus fintechidega koostöö tegemiseks

Commented [AA148]: Põhjus fintechidega koostöö tegemiseks

Commented [AA149]: Verifi näide

Commented [AA150]: LHV hinnang koostöö vajadusele fintechidega

Commented [AA151]: PSD2 ja API'd ei realiseeru veel niipea

samas jällegi panga poole peal on olemas kvaliteet, mingisuguste topeltkontrollimise võima ning ettenägemise oskus (.)

Küsimus: Okei (.) LHV'l on üsna head näited toimivatest koostöödest fintech'idega, kuid kas on mõni selline fintech teepeale ette jäänud kellega mingil põhjusel on koostöö pooleli jäänud?

Vastus: On ikka, konkreetselt 2 projekti, võib-olla rohkem, kuid mina tean vähemalt kahte (.) Seal on sellised vähem missioonikriitilised projektid, mis on rohkem innovatsiooni poole peal ning mis ei ole seotud meie enda IT süsteemiga (.) Sellised riskantsemad projektid, väga konkreetne näide, kus üks fintech ettevõtte asus Ukrainas Donbassis, kui sõda käima läks (.) Inimesed pidid puhtalt ümber reallokeerima ja see pani ettevõtte seisma (.) Ikka tuleb ette jah (.)

Küsimus: Küsiks ka partnerlussuhte koha pealt, et millises vormingus te partnerlussuhteid näete, mis mõlemale osapoolale sobiks? Kus oleks ka nii öelda riskid maandatud (.)

Vastus: No eks seal on osa kindlasti eeltööl (.) Kõigepealt ikkagi valik, et kus millises äriportsessis on üldse võimalik kasutada välist osapoolt (.) Tegelikult pankadele on päris kõrged nõuded, et tehnilised tegevused ja milliste ettevõtete tohib koostööd teha (.) Eks siis seal tuleb vaadata ettevõtte finantse, omandistruktuuri, tegevjuhtkonna võimekust, et sellist eeltööd on kõvasti, lepingutega ka piisavalt kõvasti (.) Alati võib kaaluda kaasosalust, see on natukene libe tee muidugi aga natukene paratamatu (.)

Küsimus: Miks kaasosalus just libetee on? See just kindlustaks selle, et ettevõtte lakkaks ühel päeval lihtsalt eksisteerimast (.)

Vastus: Jah, eks see natukene ole vastutus ka, et antud juhul, kui oled kaasomanik siis vastutad ettevõtte tegevuse eest ka (.)

Küsimus: Kuidas võiks ühe fintech'i ja panga koostöö vorm olla, et kuidas vastutus ja kohustused jaguneksid ettevõtete vahel?

Vastus: No alati partnerluses peab kellegil skin in the game olema (.) Selleks, et asi toimiks peavad mõlemad vastutama, ei saa olla nii, et üks vastutab ja teine lihtsalt toimetab (.)

Küsimus: et pigem siis kuidagi võrdselt ära jaotatud?

Vastus: Jah, ta peab kuidagi olema nimodi (.) Seda on väga raske päriselus teha nimodi, kui teatud teenust kavatsed edasi pakkuda (.)

Küsimus: Peale pankrotistumise, milliseid riske leidub veel, mis võiksid eksisteerida koostöö tegemisel?

Vastus: Operatsioonilised riskid on ka, et kas see teenus, mida fintech pakub on piisavalt kvaliteetne (.) Kas on asjad läbi mõeldud, kuna üheks eeliseks on kiirus siis tihti peale võib juhtuda, et asju on tehtud kiirustades ka, kus kvaliteet kannatab (.) Seal peab olema kontroll

Commented [AA152]: Fintechi eelised pankade ees- mida pangad võiksid õppida

Commented [AA153]: LHV nurjunud projektid koostöös fintechidega. Võtavad riske

Commented [AA154]: Tingimus partnerlussuhte algatamiseks

Commented [AA155]: Kriteeriumid fintechidele koostöö tegemisel

Commented [AA156]: Miks kaasosalus on riskantne

Commented [AA157]: Mõlemad osapooled peaksid partnerluses vastutama

Commented [AA158]: Riskid koostöö tegemisel fintechidega - operatsioonirisk

element kindlasti juures (.) Me kontrollime nende fintechide kvaliteeti pisteliselt, kes meie teenuseid edasi pakuvad mingil kujul (.)

Commented [AA159]: Operatsiooni riski maandamise meetod

Küsimus: Peale pikajalise koostöö, mis LHV'l on fintechidega, kas on nii öelda traditsioonilist meetodit kasutatud, kus on siis mingi toode või teenus fintech'ilt ära ostetud?

Vastus: Minu ajal ei ole, kuid nii hästi, kui ma tean siis üks selline juhus siin oli, mis ei lõppenud väga hästi (.) See lõppes minumeest selle teenuse maha kirjutamisega (.) Midagi taolist on olnud, täpsemalt ei oska öelda (.)

Commented [AA160]: Nurjunud fintechi omandamine

Küsimus: OK (.) Mis kanaleid pidi te olete otsinud fintechi koostööpartneriks?

Vastus: No üldiselt need ettevõtted jõuavad ise kuidagi meieni, et me otseselt kedagi otsima kunagi ei pea (.) Siseriiklikul turul me juba tunneme kõiki (.)

Commented [AA161]: Fintechid pöörduvad ise LHV poole

Küsimus: Mis need esimesed kriteeriumid on, et tekiks üldse mõte koostööd tegema hakata?

Vastus: Eks need esimesed tulevad natukene emotsiooni pealt (.) Sa pead seda inimest, kes seda ettevõtet esindab tunda või siis ta peab jätma hea mulje (.) Sealte edasi hakkab juba toode iseenda eest rääkima ja muud asjad (.)

Commented [AA162]: Usalduse teema

Commented [AA163]: Toote vajalikkuse teema

Küsimus: Kui nüüd mõelda Eesti turu peale, kas leidub palju fintech'e kellega võiks potentsiaalselt koostööd teha või pigem on nendest puudus?

Vastus: Ma ei tea kas puudus on aga palju neid kindlasti ei ole, kahe käe näppudel saab kokku lugeda, millest reaalselt asja saanud ka on (.) Suhteliselt vähe on, võiks rohkem olla aga ilmselt koduturu teenuste pakkumise jaoks on juba piisavalt, et peaks nagu suuremalt ja globaalsemalt vaatama (.)

Commented [AA164]: Hetkel fintechide turul vähe tegijaid

Commented [AA165]: Soovitus fintechidele

Selge, mul said nüüd kõik küsimused esitatud (.) Suur aitäh Teile!

Transkriptsioon 4: Swedbank - Eero Treumann – arvelduste osakonna juht (E) ja Vahur Vallistu – projekti juht projekti finantseerimise osakonnas (V), 21.03.2018

Küsimus: Intervjuu on siis põhimõtteliselt mul löödud lahku viite peatükki, meilis sai ka mainitud, et kõigepealt küsisin üldiselt pangast ja teie kohta, siis räägiks digitaliseerimisest ja automatiseerimisest, seejärel koostöö vajadusest fintechidega, mis need peamised draiverid panga jaoks võiksid olla (.) Seejärel millised variandid oleksid koostööks, ehk millised on võimalused ja takistused ning viimaseks, mis kanaleid pidid võiks üldse koosöö parntereid otsida (.) Alustuseks paluksin teil kirjeldada oma praegust

ametikohta, millega praegu tegelete (.) Lisaks millega varasemalt olete teelenud ning mis on staaž?

Vastus: (V) Tulin panaka kuskil 7 aastat tagasi, alguses olin projektifinantseerimise osakonnas analüütikuna 2,5 aastat, pärast seda projekti juht (.) Mingist hetkest alates olen teelenud meie nii öelda startupe puudutava toetustegevusega ala Birghminds, Seedforum, Prototon, olnud seal siis vendori rollis (.) Praegu tegelengi natukene formuleerimata, defineerimata ülesannetega, kuidas võiks open banking suhestuda pangaga ja sisuliselt kõik need uurimusküsimused võiksid olla natuke ka minu uurimusküsimused (.) (E) Mina olen pangas 12 aastat, sellest 9 aastat kliendihaldurina ja viimased 3 aastat arvelduste osakonna juhina, ettevõtete panganduse poole pealt vaadates (.)

Commented [AA166]: Vahuri seos fintechidega

Küsimus: Kui nüüd mõelda Swedbank'i peale, siis mida peate peamiseks konkurentsieeliseks teiste pankade ees?

Vastus: (V) Kõige suurem kliendibaas ja turuosa on minu käest aus vastus (.) (E) Jah, ma ka, et ikkagi kuna pangandus on puhas mastaabi business, et siis suur turuosa on ikkagi see, mis annab meile eelise (.) Ma arvan, et jätkuvalt ka meie erinevad elektroonilised kanalid, läbi mille inimesed toimetavad on olnud oluliselt üle keskmise (.) Näiteks, ma arvan täna internetipank on üks parimaid ja mobiilipank ka veel järkuvalt (tõsiseim) (.) Kui sul on suur turuosa ja sa oled suutnud hoida oma teenuste kvaliteeti keskmisest üle koguaeg siis ei teki seda kliendibaasi rosiooni ka (.) Keskmine inimene teeb alla 10 makse kuus ja ta saab alla 10 makse kuus (.) Temajaoks on pangandus hügieenifaktor nagu elekter (.) Me ei mõtle iga hommik Eesti Energia peale samamoodi tavaline inimene kopli trammis ei mõtle panganduse peale (.) Selles suhtes, kui sa hoiad seda nagu niiöelda seda baas olukorda piisavalt heal tasemel siis on turule tulijatel jube raske (.)

Commented [AA167]: Swedi konkurentsieelis

Commented [AA168]: Swedi konkurentsieelis

Commented [AA169]: Swedi konkurentsieelis

Commented [AA170]: Keskmine makse tehingute arv kuus per inimene

Commented [AA171]: Kliendi jaoks pangandusteenus hügieenifaktor

Küsimus: Kui nüüd mõelda fintechide peale, siis millised eelised on teil pankade ees?

Vastus: (E) Mina olen veendunud, et Baltikumis ei toimu mingisugust fintechide läbimurret selliselt, mida 3-4 aastat tagasi räägiti (.) Siis kui PSD2 direktiivi hakati avalikult arutama, siis käis hästi palju sellist juttu, et vana pangandus, kui selline on surnud, tuleb uus pangandus, mis on kõik nõtked ja online nign pangad võivad oma kotid kokku pakkida (.) Täna me näeme, et enam ei vastanduta vaid toimub see asi, kus kummalgi osapool on teist osapoolt vaja (.) Kui meil on vaja kedagi, kes tooks uusi ideid sisse, Vahur, kes nendega läbi räägib (.) Fintechidel on jällegi hädasti vaja meie kliendibaasi (.) Muidu juhtub see, et kõik need fintechid on väga kiired ja nõtked aga nende kogukogund on ligi 100 klienti (.) Ma arvan, et mis nüüd juhtuma hakkab on see, et kas ja millised suured pangad suudavad koostöö projekte luua, mis omakorda loovad väärtust (.) (V) Ma lisaks siia, ma arvan, et Eero rääkis kõik olulise ära, kuid ma arvan, et

Commented [AA172]: Baltikumi fintechide turu situatsioon- ei toimu läbimurret.

Commented [AA173]: PSD2 oodatav mõju esialgu

Commented [AA174]: Fintechide motiiv pankadega koostööd teha

Commented [AA175]: Pankade omavaheline konkureerimine fintechidega koostöö tegemisel.

fintechid ei ole need, kes pankadelt turuosa ära võtavad, pigem on pangad, kes fintechidega paremini koostööd teevad ning proovivad läbi selle teistel pankadelt turuosa võita (.). See on nagu seekoht, mis on väärtust loov (.). Meie tootebaasi hetkel on loodetavasti üle keskmise kõikides kanalites, kuid järsku enam ei ole (.). Tegelikult me ei teagi seda tihitpeale, kas meie kanalid on kõik üle keskmise, sellepärast, et meie klienti hügieenifaktorine teda väga ei huvita kui palju on parem näiteks SEB internetipank aga kui me räägime näiteks väikelaenu väljastamisest mille protsess võtab 5 päeva siis me hakkame kaotama turgu (.).

Küsimus: Facebook, Apple, Amazon- nendel on olemas raha, neil on olemas kriitiline kliendibaas ja motiiv (.). Nead põhimõttelsielt juba teevad makselahendusi, kas seal võib olla minig oht panakdele?

Vastus: (V) Muiduig (.). (E) See on selline natukene klaaskuuli küsimus, mul oli võimalus Tallinna TV'le intervjuu anda, siis seal küsiti samat küsimust poe mõttes, et mis siis nagu järgmine murrang poes on, et on viipemaksed, mobiilmaksed, et mis edasi? Ma seletasin, et kui me läheme poodi, siis makse toimub suuremas osas alla 3 sekundi, 15 minutit sa korjad asju kokku ja 20 minutit sa seisad järjekorras, see on selge kus kohas pudelikael on (.). Tegelikult siin on samamoodi ikkagi, me räägime nagu ühest asjast, kus läbimurre tuleb kuskilt makse või mobiili kohalt (.). Poes on läbimurre ikkagi see, et kui ma lähen poodi sisse, ma korjan oma asjad kilekotti või seljakotti ning ma lähen poest nimodi välja, et mul toimub uksepeal mobiiliga viibates makse (.). Kui mina teen täna 10 makset kuus suurem osa on utility, ülejäänud läheb automaatselt maha (.). Ma ei hakka naljalt tegema sellepärast ülekandeid, sellepärast et messengeris on seda lihtne teha, seal peab tulema mingi uus asi peale, mis paneb mind rohkem kasutama (.). Kõik fintechi mehed räägivad, et keskmiselt inimene kasutab mobiili pangarakendust keskmiselt kuni 10 korda kuus (.). Kõik need mehed, kes müüvad ja investoritelt raha korjavad, nemad tahavav, et me kasutaksime seda 20 korda päevas (.). Siis tekib see facebooki efekt, et sa oled seal küljes (.). Selleks peaks tekkima mingisugune teine lahendus, iga transaktsiooni jaoks peaks kasutama seda appi (.). Näiteks õhtul kinno minnes ma kasutan appi, ühe klickiga makstes (.). See peaks olema selline platvorm mis võimaldab teha mul igapäeva makseid lisaks veel midagi sellist mis annaks veel lisandväärtust (.). Tallinnas on küll transport tasuta aga näitaks transit on üks teema, mis tuleks sisse (.). Londonis on juba transpordil contactless kaardid (.). Jutu mõte on see, et see kui ma teen laheda appi, millega on veel mugavam, veel lahendam ja veel coolim maksta, siis seal ei ole raha sees (.). Igapäevapanganduses ei ole raha, raha on siis, kui sa suudad maha müüa, et ta ostaks näiteks teleri sinu appi kaudu, et ta leiaks selle viisi (.). Seal on raha sees (.). Teine suurem pilt mis on, see, et kaks maailma pörkuvad, kui hästi suurt pilti vaadata (.). Mis täna toimub on see, et on

Commented [AA176]: Pankade omavaheline konkureerimine tehes koostööd fintechidega

Commented [AA177]: Pankade jaoks kitsaskoht, läbi mille turgu kaotada

Commented [AA178]: Pudelikael poes ostuprotsessis

Commented [AA179]: Läbimurre, kuidas pudelikaela elimineerida

Commented [AA180]: Tegelik maksete tehingute arv vs oodatav fintechide poolt

Commented [AA181]: Lisandväärtuse tekitamine rohkemateks maksete tehinguteks

Commented [AA182]: Lisandväärtuse tekitamine rohkemateks maksete tehinguteks

Commented [AA183]: Ainult lahedast appist maksete tegemiseks ei piisa

Commented [AA184]: Lisandväärtuse tekitamine rohkemateks maksete tehinguteks

maksete platvorm ja on kaardi platvorm (.) Praegu käib võitlus selle nimel, et kes hakkab tulevikus makseid vastu võtma (.) Kas toimub liikumine kaardi platvormilt maksete platvormile või kaardimehed saavad oma näidendi kokku, muutuvad moodsamaks ja tegelikult tapavad ära kogu selle fintechi värgi (.) Mina olen suht kindel, et vastulööök tuleb kaardimaailmalt, mis on selline üsnagi massiivne (.) Nendel on see eelis, et neil on taristut olemas (.) Nad tsertifitseerivad midagi ära, eskaleeridas üle maailma, see on see asi mis appide puhul puudub (.) Sellest on vähe kustu kui ma saan messengeris ülekandeid teha, kuid ma ei saa sellega kinos maksta (.) (V): Mina arvan küll, et kõik vajalikud platvormid on juba olemas (.) Pane näiteks facebook ja amazon kokku ja koguplatvorm on tegelikult juba olemas, et toimetada (.) Turul olevad ostukeskused hangivad ennast ise sinna külge, kui vaja (.) Ma ei välista mitte midagi, ma ei julge spekuleerida, et fintechid ära surevad, pigem leitakse uusi väljundeid ja saab näha (.) (E): Ma olen selles suhtes Vahuriga nõus, et see läbimurre võib tulla ootamatu koha pealt, kus kellegi geniaalne idee ja kellegi kliendibaas saavad kokku (.) Selles suhtes on Vahuril õigus, et mina vaatan oma mätta otsast (.) Kui sa vaatad laiemalt, kus raha tegelikult on siis see on üldse kuskil mujal (.) Meie mure ongi see, et sa ei suuda tarbimislenu või autoliisingut anda ühe klikkiga oma kliendile, kes on juba 20 aastat klient olnud (.) Me räägime big datast, me ei suuda teha personaliseeritud pakkumist (.)

Küsimus: Miks te arvate, ei ole suured pangad siiani jõudnud selleni, et ühe klikkiga saaks laen antud välja?

Vastus: (E) Mugavus, et kõik toimib, turuosa on jätkuvalt endine (.) (V) Asjad töötavad ja miks peaks seda muutma, kui kõik töötab (.) (E) Mida tuleks välja tuua - Euroopas on digiareng meeletu (.) Olgu selleks maksed, kaardid, internetipank, see on totaalselt öö ja päev (.) Maksedirektiiv ongi mitte suruda väikseid nõtked Skandinaavia panku mugavustsoonist välja vaid näiteks Prantusmaa, UK, Saksamaa suured pangad, kus maksedirektiivi esimene verisoon oligi see, et lõhkuda kohalikud monopolid ära (.) Tegelikult maksedirektiivi ja PSD2 mõju on palju suurem Kesk-Euroopas, vanades Euroopa riikides (.) Euroopas on siiaani täna, 2018 aastal pankasid, kus sa ei saa sama päeva väljavõtet internetipangas, vaid saad eelmise õhtu (.) Nendel peaks see kõige valusam olema, kui keegi tuleb ja pakub mingisugust online platvormi, kus siis tegelikult on need elustiili äppid (.) Meil on see juba kõik olemas (.)

Küsimus: Kui olulisks te peate tänapäeval digitaliseerimist ja automatiseerimist?

Vastus: (V) Väga (.)

Küsimus: Kui peaksite andma kümne palli süsteemis mingisuguse hinnangu?

Vastus: (V) Ma arvan, et see sõltub teenustest (.) Mingit asja mis mõjustab potentsiaalselt panga kasumlikkust 5% seda lahendust võibolla ei taha automatiseerida, samas 10 000 ettevõtete

Commented [AA185]: Kahe platvormi konkurents maksete suhtes

Commented [AA186]: Kaardimakse platvormi eelis appide ees

Commented [AA187]: Makselahenduste platvormi potentsiaal

Commented [AA188]: Läbimurre jaoks vaja kliendibaasi ja ideed

Commented [AA189]: Swedi kitsaskoht.

Commented [AA190]: Põhjus, miks kitsaskoht esineb.

Commented [AA191]: Digiareng Euroopas

Commented [AA192]: PSD2 eesmärk Euroopas

Commented [AA193]: Digiteenuste olukord euroopas

Commented [AA194]: Mida ei ole mõtet digitaliseerida/automatiseerida

krediitkaarti, siis seal on nagu jabur, kui seal on mingi inimene vahel (.) (E) Võtame sellise lihtsa asja, põhiline mass on meil väikeettevõteted, eraisikud kasutavad krediitkaarte, liisingut ja arvelduslaenu (.) Need on nagu 3 sellist peamist pangatoodet (.) Oma klientidele peame me täna 3 aasta pärast olema end-to-end digitalized (.) Ehk siis oma kliendile liising, krediitkaart ja arvelduslaen peab olema igas kanalis, kuhu klient pöördub (.) Olgu selleks mobiil või midagi muud (.) (V) Selline lihtne asi nagu andmete sisestamine, enamasti tehakse seda käsitsi (.) Seda ei peaks keegi käsitsi tegema (.)

Küsimus: Millised tooted või protsessid on Swedbankil juba digitaliseeritud / automatiseeritud?

Vastus: (E) Ettevõtete poole pealt on deebetkaardid (.) Kõigepealt tuleks defineerida digitaliseerimine ära (.) Tooted, mis kliendi poolt vaadates on digitaalsed, neid on terve rida juba aga me oleme pööranud need vägisi pool digitaalseks (.) Kui kliendile saadetakse näiteks digitaalselt allkirjastatud leping, siis tegelikult on seal inimese taga (.) Väga paljusid asju ei saa hetkel pöörata täiesti digitaalseks (.) Mingi hetk paneb keegi kasvõi korraks käe vahele (.) (V): Kui teed taotluse siis sa ei saa seda sekundiga rahuldatud (.)

Küsimus: Ütleme protentuaalselt välja tuua, kui palju müügi protsessist on digitaalne?

Vastus: (E) Fakt on see, et aasta kaks tagasi ei olnud meil mitte ühtegi täis digitaalset toodet, mis oleks loodud nullist täiesti digitaalseks (.) Me täna pöörame vaikselt digitaalseks (.)

Küsimus: Kui nüüd mõelda, mis siamaani tehtud on, siis milliseid IT ressurse on selleks kasutatud?

Vastus: (V) Kõik on sisemisi IT ressurse kasutatud (.) Edaspidi pigem ka sise IT ressurse kasutades (.) Kui teha kellegi fintechiga koostööd siis mingi jupi ostame sisse (.)

Küsimus: Kui tuua välja mõned spetsiifilised valdkonnad, siis mis need võiksid olla, kus võiks finitche kaasata?

Vastus: (V) Mina arvan, et kõik väikefinantseerimine, olgu selleks siis väikelaen, faktooring, liising (.)

Küsimus: Kas varasemalt on mingi fintechiga koostööd tehtud?

Vastus: (E): Ei ole (.)

Küsimus: Mis põhjusel, kui on mingi konkreetne välja tuua?

Vastus: (V) Kus oli Eestis see fintech aasta tagasi, kellega oleks võinud koostööd teha (.) (E): Kui vaadata Eesti turul ringi, siis ükski pank ei ole klassikalise fintechiga mõõdetavat koostööd teinud (.) Ma arvan, et see muutub (.)

Küsimus: Võibolla on vastus eelnevalt juba läbi käinud, kuid küsiksin siiski üle (.) Arvestades tänapäeva tehnoloogia arengut, kui vajalikuks peate koostööd finitcheidega?

Commented [AA195]: Mida on mõtet digitaliseerida/automatiseerida

Commented [AA196]: Swedi siht

Commented [AA197]: Mida on mõtet digitaliseerida/automatiseerida

Commented [AA198]: Täielikult digitaliseeritud/automatiseeritud toode

Commented [AA199]: Digitaliseerituse defineerimine

Commented [AA200]: Digitaliseerimine toimunud viimase paari aasta jooksul.

Commented [AA201]: Ainult sisemised ressursid kasutusel

Commented [AA202]: Ainuke koostöö vorm läbi sisse ostmise

Commented [AA203]: Valdkonnad, kus finitche kaasata

Commented [AA204]: Varasem koostöö finitcheidega puudub

Commented [AA205]: Siiani mõõdetav koostöö Eestis puudub

Commented [AA206]: On oodata muutust koostöö tegemisel

Vastus: (V): Põhimõtteliselt hea oleks, samask kui me suudame kõik ise teha siis ei ole vajadust (.) Võib juhtuda, et me ei suuda kõike teha, siis oleks koostöö hea (.)

Commented [AA207]: Eelistatult soovitakse kõik ise teha, kui ei õnnestu siis tuleks koostöö fintechidega kõne alla.

Küsimus: Kui kümne palli skaalal mingi hinnag anda, siis mis see oleks?

Vastus: (V) Mis ta võiks olla, 8 (.) (E) 7 (.) (V) Võibolla on nii, et aasta pärast ma ütlen, et see on 5 aga oleks pidanud ütleva 10 (.) (E) Pigem on see küsimus selles, kas sa suudat välja sõeluda tegijad jutumeestest (.) Fintechi maailmas liigub ringi erinevaid tegelasi, raha tahaksid kõik (.) Kui keegi tuleb mingi ideega, silmavaade on terav ning idee võiks meile sobida, siis tuleks leida see võimalus seda teha (.) Aga vägisi miskit teha lihtsalt sellepärast, et kõik teevad- see on pointless (.) Kuulame üle, vaatame mis neil on ning siis vajadusel kiirelt reageerida (.) (V) Neid tüüpe leidub palju, kes on töötanud aastakese pangas, on leidnud mingi kitsaskoha ning tahaks seda ära lahendada, enamasti ongi see, et saame kokku, paneme tiimi kokku, mõtleme natukene ja siis leitakse, et kuradi keeruline on (.) Võetakse muu idee ja jätkame sama strateegiaga (.)

Commented [AA208]: Hinnang koostöö vajadusele fintechidega.

Küsimus: See seostub veidi minu küsimusega ka, nimelt millised riskid kaasnevad koostööl fintechidega?

Vastus: (V) Ei ole väga mõtet võtta partnerit, kes on täpselt sama kaugel mingi arendusega, palju väiksemate ressurssidega, kui meie (.) Tehku valmis ja siis räägime (.) Siis on muidugi oht, et jääme hiljaks (.)

Commented [AA209]: Fintechid- tegijate välja sõelumine jutumeestest

Commented [AA210]: Fintechidel peaks toode juba valmis olema enne koostööd

Commented [AA211]: Risk, et jäätakse sellisel juhul turul hiljaks

Küsimus: Kui mõelda üldse fintechide edu peale, miks neil üldse nii hästi läinud on? Kas neil on midagi, mida võiks pank üle võtta?

Vastus: (V) Selle kohta ütles hästi ühe fintechi juht, kes ütles, et pank on finatsettevõtte IT võimekusega, siis keskmine fintech on IT ettevõtte mis juhumisi pakub finantslahendust (.) Seda on hästi keeruline üle võtta, see lisandväärtust mis nad võivad luua (.) Nad tulevad turule mingisuguse teenuse või tootega, mis töötab paremini või kiiremini, kui meie oma (.) Suure tõenäosusega on seda raskem kopeerida, kui omaks võtta (.) Imselt meil on mingid asjad, mis on vana süsteemi peal kuhu peale üritame digitaliseerida, et natukene keeruline on (.) Mida me võiksim neilt õppida on mõttelaad ma arvan (.) Nende mudelit üle võtta pangana, mis on paika loksunud, seda ei näe (.)

Commented [AA212]: Panga ja fintechi definitsioon

Commented [AA213]: Mida fintechidelt õppida

Küsimus: Millised puudujäägid fintechide puhul esinevad? Kui üldse (.)

Vastus: (V) Ei tea, nad ei oleks fintechid, kui nad tahaksid meilt midagi õppida (.) Selles suhtes, et me oleme üritame olla usaldusväärsed, kliendiandmetega hoolsad, pakume kvaliteetset teenust, mis on meeldivalt hinnastatud ja konkurentsivõimelised (.) Fintechi mõtte on raputada (.) (E) See on selles mõttes nagu väga raske küsimus (.) Kui defineerida fintechi siis minu silmis võib nad jagada teatavatesse sahtlitesse (.) Ühed on nii öelda elustiili mehed, et ma olen kuskil pangas olnud tööl, nägin kus king pigistas, ma lähen seda ise susserdama (.) Teine pool on see,

Commented [AA214]: Pankade iseloomustus

Commented [AA215]: Fintechi mõte

Commented [AA216]: Fintechide kategoriseerimine 3 gruppi

Commented [AA217]: 1) Elustiili mehed

kuskohas tegelikult vaadatakse varsti-varsti kehtima hakkavaid regulatsioone ja pannakse ümber nurga (.) Pisikesi mängijaid keegi ei näe, isegi kui FI tahaks näha, ta ei näe, kuna tal ei ole nii suurt suurendusklaasi (.) Seal tekib see asi, et ma saan mingit stardikiirendust, kui ma teen midagi teistmoodi ja ma olen kohtunud päris paljude fintechidega, kes seisnevadki selles, et nad tegelikult rikuvad reegleid (.) Elu on näidanud, kui sul ideed ei ole ja edu seisneb ümber nurga panemises siis varem või hiljem muutud sa nii suureks, et FI jätkub sinujaoks suurendusklaas (.) Kolmas osa, see kõige huvitavam osa on see, et kui kellegil tekib mingi päris uus idee, kus ongi see, et teeks midagi teist ja teistpidi (.) Näiteks Skype'i idee, kus mingi teenus viidi hoopis teise kanali, teise platvormi peale (.) Keegi võiks kunagi teha uurimistöö, kui palju telcod sellest kaotasid (.) Üldiselt siis elustiili mehed on ohtud aga nendega ei tohi liiga kauaks ühte lauda jääda, need kes ümber nurga panevad, nendega ei tasuks üldse rääkida ja need kellel on hea idee need tuleks ülesse leida (.)

Küsimus: Kui nüüd leiduks fintech, kellega partnerlussuhe luua, siis milline see võiks välja näha?

Vasutus: (V) Välistada ei saa ühtegi varianti (.) Grupis me tegelikult ostame (.) Pigem on küsimus selles, me ei tea kuidas neid läbirääkimis üldse pidada (.) Neil on hoopis teine maailm, mida täpselt ei hooa (.) Kui palju hakkab selle kaudu mingit teenust tulema, kuidas seda jaotada (.) EI kujuta veel täpselt ette (.) (E) Esimene asi, mida Swedbank tegi, see ei ole küll fintech, see on makseasutustega oli see üleost (.) Täna teevad pangad üldjuhul koostööd, kui nad leiavad kellegi kes on valmis üldjuhul enamust ära andma (.) Nagu Vahur ütles, me ei saa oma süsteemidesse liita kedagi sisse, kes ei ole meie kontrolliall, arvestades, et me oleme börsiettevõtte (.) Siin tekibki probleem kohe (.) Siin on kahte sorti, üks on Erply näide, mis on vastastikune turundus projekt (.) Meil oli vaja oma partnerit, kes pakuks meie klientidele soodsa hinnaga äritarkvara ja neil oli vaja meie kliendibaasi (.) Seal on see asi, kus tegelikult ongi mingisuguse skeemi järgi tasude jaotamine aga omandisuhet mingisugust ei toimu (.) Need kaks asja on täiesti eraldiseisvad (.) See tähendab seda, et äritarkvara ettevõtte seisab täiesti eraldi (.) See on üks pool ja teine pool on ikkagi äraostmine, mida Skandinaavia pangad tegelikult ikkagi päris palju teinud (.)

Küsimus: Miks te arvate, et äraostmine on populaarem viis, kui selline koostöö nagu Erplyga?

Vastus: (E) Erply koostöö on, selline, kus me pakume mingit teenust klientidele, kuhu me ise siseneda ei taha ja kus tulenev rahavoog on meie jaoks murdmatult väike (.) Üldiselt meie kui börsiettevõtte ei saa omada osalust mingisugusest ettevõttes, kes võib teha mida iganes (.) (V): Teise näitena võib tuua mõne väikelaenu pakkuja, kellel on mingi hea lahendus (.) Ühel hetkel

Commented [AA218]: 2)Ümber nurga panevad

Commented [AA219]: 3)Uue ideega mehed

Commented [AA220]: Järeldus kolmest kategooriast

Commented [AA221]: Swedi senine praktika seoses fintechidega

Commented [AA222]: Makseteenuste üleostmise näide

Commented [AA223]: Põhjus, miks eelistatakse üleostmist

Commented [AA224]: Erply näide koostööst

Commented [AA225]: Skandinaavia pankade tavapärase praktika - äraostmine

Commented [AA226]: Põhjus, miks Erply erand oli.

on näiteks seotud meie pangaga, mille tulemusel on näiteks 40 000 klienti läbi meie süsteemi võtnud pangast raha ja selgub et 2 aastat tagasi tehti taustakontroll ning pärast seda enam ei viitsitud (.) Siis ongi küsimus, et kelle otsa vaadatakse? Et noh, ka need riskid (.) Mitte, et peaksilmtingimata ära ostma vaid see, kuidas sa sõlmid koostöö lepingu, mis arvestab äririskide ja muudega (.)

Küsimus: Kas payex on ainuke toode, mis on varasemalt panga poolt ära ostetud?

Vastus: (E) - Jah, hetkel peaks olema ainuke (.)

Küsimus: OK (.) Kui nüüd tulla koostöö partnerite otsimise juurde, siis millised on need peamised kanalid, kust koostöö partnerit otsida?

Vastus: (E) Meil on olemas open banking, et tegelikult kõik suured pangad, meie eesotsas, kuulutasime eelmisel aastal, et kõik kes tahav koostööd teha, meil on avalik välisveebis olev sait, kus sa saad minna ja katsetada (.) Grupi tasemel on inimesed, kes koguvad seda infot kokku, töötlevad ja proovivad sealt leida ülesse tugevamad tegijad (.) Piltikult öeldes, meil on avalik kutse tantsule (.) Siiani on tulnud üle grupi 500-600 (.) Seda on teinud ka SEB ja muud suuremad pangad (.) (V): Koostöö võiks olla nendega, kes on suutnud iseseisvalt juba miskit valmis teha ning leiavad ise, et võiks pangaga koostööd teha (.) See ei oleks mõistlik ressursi kasutamine, et me hakkaksime häkatronil neid otsima ja seejärel mõtlema, kas see diil töötaks või mitte (.)

Küsimus: See seostub mu järgmise küsimusega ka, et mis need peamised kriteeriumid oleksid fintechidele koostöö tegemiseks?

Vastus: (V): esialgu see, et sa oled juba mingil määral valideerinud enda toote (.) Pre-launch (.) Vastasel juhul meil puuduks ressursid ja võimekus sellega tegeleda (.) (E) Kõikge lihtsam oleks vaadata, mis toimub (.) Kui googeldada siis võib näha, et siiani kõik pulmad mis panga fintechi vahel on toimunud- kõik pangad on ostnud juba toimiva ettevõtte (.)

Küsimus: Kuidas toimiv fintech leida? Teatavasti on enamuse fintechi kahjumlikud, kuna neil puudub kriitiline mass, kas tuleks vaadata siis sellises võtmes, et kui panga kliendibaas taha panna, kas oleks kasumlik?

Vastus: (E): See on selline miljoni dollari küsimus, kas kahjumlik on selle pärast, et puudub kriitiline mass, või on kahjumlik sellepärast, et see idee on täiesit mõtetu (.) (V) Või siis enamasti, nii öelda maailma tasemel startupid ja fintechid, mis laienevad (.) Nad ei vaata, kas võiks olla 5 aasta pärast kasumlik, nad vaatavad pigem kas saaks teha parema exiti 5 aasta pärast (.) (E): Põhi asi on see, kas see teenus või toode, mida ettevõtte pakub, kas see sobib meie portfelli (.) Lisaks ta peaks olema selline, et pank näeks, et tal endal oleks seda tülilikam teha, et pigem osta see jupp koos inimestega sisse (.) (V): Lisaks võib äraostmine toimida ka sellises võtmes, kus sa paned konkurendi jaoks mingi asja lukku, kus sa ise ei plaanigi esialgu antud

Commented [AA227]: Risk mitte ära ostes koostööd tehes

Commented [AA228]: API

Commented [AA229]: Liitunud fintechi läbi Swedbanki API-grupi tasandil.

Commented [AA230]: Kriteerium fintechidele koostöö tegemiseks

Commented [AA231]: Fintechi kahjumlikkuse põhjused

Commented [AA232]: Fintechi motiivid

Commented [AA233]: Kriteerium fintechidele koostöö tegemiseks

toodet või teenust kasutusse võtta (.) (E): Vahuril on väga hea point, seda võiks nimetatada Google, Amazoni taktikaks, et sa ostad väikse konkurendi ära ja siis lihtsalt lämmatad ta ära (.) See on selline eriti agressivne taktika (.) Ma siiski arvan, et Skandinaavia pangad täna seal veel ei ole, et nad ostaks midagi ära sellepärast, et muidu sa saad minu konkurendiks (.) Pigem on suured pangad probleemi ees, et ise ollakse võimetus kiirete muutustega kaasas käima (.)

Commented [AA234]: Fintechide ära ostmine nende lämmatamiseks

Commented [AA235]: Skandinaavia pangad ja lämmatamise strateegia- ei toimu

Commented [AA236]: Suurte Skandinaavia pankade probleem

Küsimus: Lõpetuseks viimane küsimus, et kui vaadata fintechide turgu Eestis, kas leidub palju osalisi, kellega võiks potentsiaalselt koostööd teha?

Vastus: (V) Pigem ikka on turg väike, äkki mingi 10 tuleb ära, kes võiksid rääkida, et nad on fintechid, nii nagu meie seda mõistame (.) Loodetavasti tuleb neid juurde (.) (E): Mina arvan täpselt samat moodi, ma isegi jääks 10 ettelugemisel hätta (.) Paljud ärimudelid on sellised ikkagi ka, kus tehakse midagi lihtsalt sellepärast, koguaeg oodatakse üks lahti, et millal see pank tuleb (.) Väga palju on copycate (.) Transferwise'i tömmiseid on Eestis hetkel kuskil 4-5 tükki (.) Kui mõelda, Transferwise, Revolut ja Copocay peale, kõik väga erinevad ei ole, põhimõtteliselt pakuvad kõik makselahendusi nagu ka kõik pangad pakuvad (.) Revolut on puhas tömmis, see ei ole innovatsioon (.) Tegelikult on online pangandus usas olnud kuskil 10 aastat ja läbimurret ei ole saadud ühte või testpidi (.) Sellest ei piisa, et sa teed mobiilirakenduse selliseks nagu fitnessi app on (.) Kuigi võib kunagi tulla keegi, kes teeb selle ära (.) Ühisrahtustusega on see asi, et seal on see verelaskmine veel tulemata (.) Kui järgmise kriisi aeg lastakse seal veri välja (.) Kui see reguleeritakse ära ja minul kui tarbijal tekib kindlus, et keegi jälgib nende tegemist, mis täna on null, siis miks mitte (.)

Commented [AA237]: Väike hulk fintechi Eestis.

Commented [AA238]: Fintechide üks ärimudelitest

Commented [AA239]: Väga palju on copycate, innovatsiooni pole

Commented [AA240]: Olukord USAs

Commented [AA241]: Ühisrahtustuse turg

Küsimus: Suur aitäh, sain teilt väärtusliku infot!

Transkriptsioon 5: Funderbeam - David Musu, Syndicates Manager, 03.04.2018

Küsimus: So, for start, could you briefly describe yourself? What are you currently doing in funderbeam?

Vastus: I am in syndicate management at funderbeam (.) I basically manage the campaigns which we launch (.) I help the companies to prepare the materials in order to launch the campaign (.) That's my role here at funderbeam (.)

Commented [AA242]: amet

Commented [AA243]: ametinimetus

Küsimus: How long have you been working at funderbeam?

Vastus: Almost two years now (.)

Küsimus: OK, and what did you do before that?

Vastus: My background is actually software development, computer science (.) I have prior experience with startups, I have been part of a another startup earlier (.) When I discovered

funderbeam, what they were doing (.) Initially I joined as support specialist and moved on to campaign management (.)

Commented [AA244]: Seos startupindusega

Küsimus: I understand funderbeam offers investment opportunities, is that correct?

Vastus: That's true, funderbeam provides primary and secondary market for SME's where such companies can get funded across borders (.) Beyond that we also provide free to use data platform, where investors can research startups, in order to make decisions about their investments (.)

Commented [AA245]: Funderbeami pakutavad tooted/teenused

Küsimus: That's good to hear (.) Where does currently funderbeam operate? Where are the main investment opportunities located?

Vastus: So, we are opened to investments across the globe (.) So far we have had mostly companies from the Baltic's, Croatia and UK (.) There are number of reasons why those countries are the main ones, we do actually have applications from pretty much all over the world but in order to us to address these companies (.) We first need to have, what we would think of our significant investor base, that is a local investor base that would be sufficient to fund the company and the reason for that is while typically in every campaign we will have investors from at least 20 nationalities to join in, there always strong presence locally (.) That is very important because typically investors like to invest to companies that are close to them so that they can understand (.) Second reason as well, while we have vast knowledge and experience in the Baltic's and Nordics about startups, the same can not be said about France or UK, Singapore or India (.) Each country has its own kind of startup dynamic ecosystem (.) Our approach is to really identify companies and people who really understand the local ecosystem and who can select the best companies to provide value to investors (.)

Commented [AA246]: Globaalne fintech

Commented [AA247]: Peamised turud

Commented [AA248]: Põhjus, miks kontseentreeritud siiski 3le peamisele turule

Commented [AA249]: Teine põhjus, miks kontseentreeritud

Küsimus: I know that there are a couple of fintech's which offer similar services, what do you think is funderbeams competitive advantage when comparing with them?

Vastus: There are certainly a lot of companies which do some elements of funderbeam (.) In essence we are the first platform to provide pretty much everything that is needed for funding (.) It does not just come to the crowdfunding element we also provide a data platform where we have over 150 thousand companies listed where we basically collect the information, clean and benchmark it (.) This allows investors to compare the company not just locally but across the globe (.) When it comes to primary market it is something similar to competitors yes, what is very much unique about funderbeam is the secondary market (.) That is a place where investors can sell their investment at any point in time (.) This really addresses one of the big problems that funderbeam is trying to solve and that is lack of liquidity when it comes to pre IPO companies (.) Typically if you want to invest to private company, you would be locked there for

Commented [AA250]: Funderbeami konkurentsi eelis teiste sarnaste fintechide ees

Commented [AA251]: Funderbeami konkurentsi eelis teiste sarnaste fintechide ees

Commented [AA252]: Funderbeami konkurentsi eelis teiste sarnaste fintechide ees

5-10 years until there is some sort of exit (.) What we built is basically secondary market where we use syndicates where we allow the investors to pull their investments through the syndicate (.) Through it the investors can actually trade their investments by putting their tokens, which are essentially their rights within the syndicate (.)

Commented [AA253]: Funderbeami konkurentsi eelis teiste sarnaste fintechide ees

Küsimus: Are there any banks included in the syndicate loans?

Vastus: Well, where the banks come in (.) For example we use them so that investors could have funds on their accounts and we need the bank to have a vestro account for the investment (.)

Commented [AA254]: Senine koostöö pankadega sündikaadi andmisel

Besides this that is all the relationship we have with banks so far (.)

Küsimus: OK (.) Now coming to digitisation and automation (.) How important this kind of topic is in nowadays?

Vastus: Well, it is very important (.) Based on our experience, we make use of the block-chain (.)

Commented [AA255]: Hinnang digitaliseerimisele ja automatiseerimisele

It is a relatively new technology which is being applied in a lot of different applications (.) In our case using the block-chain was crucial to enhance security (.) Basically how we use block-chain is whenever a transaction happens on the platform, whether it is an investment or a trade, these transactions get recorded on the block-chain (.) The reason for this is quite simple, the point is that as soon as transaction happens it is copied to the block-chain and this ensures that once it is copied it can not be changed or erased (.) Everything that is written and approved in block-chain ledger stays there permanently (.) We use it for transparency and security reasons (.) What it means is that if someone externally or internally tries to manipulate with the information, it something what can not be done, because if someone changes the information from our side, the information can not be changed in the block-chain because of the way it works (.) Even if funderbeam had to completely disappear or go bankrupted, investors would not actually lose their investments because the SPV's are built on a bankruptcy remote way, if funderbeam no longer existed they are managed by the lead investor, who takes charge of SPV (.) All the transaction history is available publicly on the block-chain (.) It means that we are not the risk for the investors (.)

Commented [AA256]: Blokiahela tehnoloogia kasutatavus

Küsimus: So from one to ten point scale, what grade would you give to the importance of digitisation and automation?

Vastus: I would give it a 10 (.)

Commented [AA257]: Miks ja kuidas blokiahela tehnoloogiat kasutatakse

Küsimus: OK (.) And from funderbeam point of view, how digitalised and automated it currently is?

Vastus: Well, we operate on an international platform, so we rely heavily on online platform (.) One of the things we tend to say is that we think that next silicon valley is not going to be a physical place, it is going to be a platform (.) That is what funderbeam is trying to be (.) A

Commented [AA258]: Hinnang digitaliseerimise ja automatiseerimise vajadusele.

Commented [AA259]: Uus Scilicon Valley

platform where everyone could connect, raise funds and trade their investments (.) I would say the entire business relies heavily on digitisation and automation (.) Right now I am just talking about primary and secondary market but when you look at the data platform (.) We have relatively small data team, it is about 6-7 people (.) How we maintain this information- what we have done is, we built a machine learning system which makes use of AI and natural language to extract information from various public and private sources around the world across the web (.) The system can automatically detect information about companies when there are some news without us having to search for it manually (.) That gets summarised, presented to our data analyst and the job of our analyst is just to cross check them and verify that information is correct (.) Most of the work is automated, we just ensure the quality of automated work (.)

Küsimus: If you would give a % of how automated the processes are in Funderbeam?

Vastus: Good question (.) In terms of the data I would say 90% of it would be automated (.) However we have built the system that works, but there is still a lot of work to do in the background (.) But in terms of collecting, getting the final result 90% of this is done automatically, based on the system that we have built (.)

Küsimus: Thinking about future, what kind of products or processes are yet to be digitalized in Funderbeam?

Vastus: That is good question (.) When it comes to raising funds, we have some automated processes (.) But a lot of work that is done with companies is actually manual, and the reason for this is that each company is different (.) We can not just have a system validate how good the company is yet (.) Thinking about it with advanced AI and complex systems that can perhaps evaluate the companies when they apply on the platform, this would be one application that could exist in the future (.) There are some AI based evaluation tools, but these are still very much limited (.) It still takes someone with great experience and a lot of research to really understand, estimate or predict how good the company will be or how greatly it fits our profile (.)

Küsimus: I can imagine if this would be possible to automate evaluation, it would be like a great benefit (.)

Vastus: Absolutely, for one thing that's for sure it would create a standard (.) One thing that we do see is that a great deal of research goes into selecting the companies (.) We basically have an onboarding process where we evaluate companies (.) This sometimes has different standards, what I mean by that is that you can not compare a company that is doing let's say retail company to one that is doing an app (.) It is very different - someone working in agriculture to someone who is working in AI (.) It is two different domains, they can not overlap (.) Having some kind

Commented [AA260]: Funderbeami äri seisneb automatiseeritusel ja digitaliseeritusel.

Commented [AA261]: Loodud AI süsteen ettevõtete info kogumiseks. Machine learning

Commented [AA262]: Hinnang funderbeami automatiseerituse tasemele.

Commented [AA263]: Mõned protsessid endiselt manuaalsed

Commented [AA264]: Idee, mida võiks veel automatiseerida- ettevõtete hindamine

Commented [AA265]: Eelmainitud AI tekitamine loob uue standardi

of system that can understand these redefined matches (.). Not only how good the company is but also how well it fits the profiles of our investors, it would be greatly beneficial (.).

Küsimus: Now, coming to cooperation need between fintechs and banks, as I understood funderbeam isn't really cooperating with banks (.)

Vastus: We could potentially collaborate with banks that have investment divisions (.). We need to find a suitable application that in some way we actually could collaborate (.). Truth be told, we have some ongoing cooperations with at least one bank which is looking to present a company in the future (.). It is possible if there is something that we can collaborate with, we would be opened to the idea (.).

Küsimus: What are the main reasons why such cooperation has not been established yet?

Vastus: What has to be considered is what are the services that we provide and what are the services that banks provide (.). How we actually help each other (.). What we provide is a platform, to connect investors with entrepreneurs, providing the infrastructure to them to invest and trade (.). Besides this we have reporting tools etc (.). Now if the bank comes and they want to represent the investors then that might be something that we might cooperate with (.). We have had approaches with some banks in that way (.). I think most of it is a working progress, keeping in mind we are still a very young company and we are looking to cooperate (.). It is something that would be interesting for us if there is a service that we can provide (.).

Küsimus: From funderbeam perspective, is there an actual need for cooperation with banks?

Vastus: Yes, we definitely need cooperation with banks (.). We need it to have vestor accounts for investors (.). We also need some form of collaboration in order because we accept a lot of payments from the investors (.). We need to have access to some of their system so that we can automate some processes of uploading transactions and really maintaining this (.). So yes there is collaboration, I would say it is very important but it really depends which way we see it (.). If we are thinking about banks and their way of doing banking, it is not in our business to do that, we do not need cooperation in that sense (.). As we are financial service providers then obviously we need banks who would cooperate with us (.). For example our main bank is Estonian but as we are expanding across the globe then we are looking for banks around the world (.). The reason for that is as we are accepting investments for all across the globe, some investors from Japan have to pay significant charges to transact on our platform (.). Now if there was a bank in Japan they would not have to pay such charges, so that is a potential collaboration point (.).

Küsimus: Is there something for banks to learn from fintechs and other way around?

Commented [AA266]: Antud AI oleks kasulik kõigile osapooltele

Commented [AA267]: Koostöö nende pankadega, kes pakuvad investeerimise teenust.

Commented [AA268]: Hetkel käivad potentsiaalsete pankadega läbirääkimised koostöö tegemiseks

Commented [AA269]: Toodet, teenused mida funderbeam pakub

Commented [AA270]: Senised põhjused pankadega koostöö tegemiseks

Commented [AA271]: Eirinevus, kuidas pangad ja funderbeam äri teevad.

Commented [AA272]: Näide, kus oleks vaja suuremat koostööd pankadega

Vastus: The short answer is absolutely (.) The only way a startup can succeed is if they can innovate, that is what they do, they create something that has not been done in that way (.) They find new solutions in the way of doing so, how banks especially major banks, because they have a long history, they can not just shift the way they do testings out (.) Obviously, with startups it does not mean that everyone who innovates will take over the world because as everyone knows most startups end up failing for one reason or another (.) But ones that do not are really the ones find the key, how things can be improved (.) That is what banks can learn - keeping an eye on the startups that are really innovating and partnership with them or learn from them (.)

Commented [AA273]: viis, kuidas startup õnnestub

Commented [AA274]: Pangad ei saa lubada muutusi ja testimisi nagu fintechid

Commented [AA275]: Mida pangad võiksid fintechidelt õppida

Küsimus: How regulated currently the market is for funderbeam type of entities?

Vastus: Right now we are in the process of obtaining licences (.) Financial investment service provider from UK (.) We are in the final stage of acquiring that (.) So far we have actually been operating without the license (.) The way we have been doing that is basically within exempt (.) Following certain exceptions from Estonian and EU regulations (.) The way we have tried to build our platform is that by following closely regulations (.) The long term plan is still to get the license as we are doing right now (.) This is how we managed to build the platform, from the ground up being able to show actually what kind of value is provided and the acquire the licenses (.)

Commented [AA276]: litsentsi taotlus protsessis

Commented [AA277]: Milliste regulatsioonide/reeglite alusel siiani tegutsed.

Küsimus: From the past, has there been any such situation where there has been a cooperation opportunity with the bank but for some reason it has cancelled?

Vastus: No that I am aware of (.) What I can say right now is that we do have some sort of collaboration right now or we are actually working on some collaborations (.) Companies who provide investment services or support some companies could invest through funderbeam (.) This is something that we are working on the moment (.) I am sure that there has been some opportunities that have been missed but I do not know if these are necessarily with the banks (.)

Commented [AA278]: Ettevõtteid kellega hetkel kaalutakse koostööd

Küsimus: Lets say in the future when there comes an opportunity to cooperate with the bank, what do you think, what kind of cooperation it would be? How this partnership be established?

Vastus: In terms of cooperation it could be that there are companies who do have an investment focused sector (.) Where they would be interested in using the platform to fund their deals (.) Essentially we provide the infrastructure, so that bank can make use of it to fund their own companies (.) This is the most likely form of cooperation, that we would see in the future (.) In terms of structure I would not know how this would be (.)

Commented [AA279]: Millisel viisil võiksid pangad ja funderbeam koostööd teha.

Küsimus: What kind of risks do you see from fintech side, when cooperating with the bank?

Vastus: I can not think of anything that would be unique to banks (.). Banks are more traditional, very careful on what kind of risks - this can be something that slows down the progress (.).

Commented [AA280]: Riskid koostöö tegemisel pankadega

Küsimus: When coming to finding the right counterparty (Bank) what kind of channels should be used?

Vastus: It works both way (.). We do not have any specific bank on our radar to approach them directly (.). If there happens to be some kind of event where we would meet then it would be interesting to learn what is going on (.). We do not have the need to approach them directly, instead when they approach us then we are happy to hear them out and discuss (.).

Commented [AA281]: Oodatakse, kuni neile ise lähenetakse ja pakutakse koostöö tegemist.

Küsimus: What would be the main criterias for the bank in order to have your interest for cooperation (.)

Vastus: I guess the main criteria would be the reason for collaboration (.). If the scope of whatever the bank wants to discuss is outside of what we could offer them then I do not see big reason why we would have a meeting (.). We would be happy to collaborate with such banks who invest in startups and who might be interested in our services (.).

Commented [AA282]: Kriteeriumid pangale-investeeringud startupidesse ja huvi funderbeami teenuste vastu

Küsimus: Thank you for the interview, this was the last question!

Transkriptsioon 6: Corwdestate – Loit Linnupõld, Founder/CEO, 06.04.2018

Küsimus: Kõigepealt alustaksiki üldistest küsimustest, kirjeldage palun kes te olete, mida te varem teinud olete ning kuidas sattusite sellele alale?

Vastus: Üle 20 aasta olen pankurina tegelenud, et pool aega pingem üldjuhtimisega tegelenud laenu poole pealt, pool aega investeeringute poole peal olnud (.). 2013 tulin Swedist ära, siis hakkasin CrowdEstate'iga tegelema, millega tegelen siiani (.). CrowdEstate sai asutatud 2014 aastal (.).

Commented [AA283]: Varasem kogemus

Küsimus: Millist teenust CrowdEstate pakub? Kas saan õigesti aru, et investeerimislahendusi?

Vastus: Kinnisvara investeerimislahendused (.). Pakume siis nagu sellist turuplatsi üheltpoolt arendajatele, kus aitame omakapitali kaasata (.). Algne mõte oli teistsugune, kui praegune (.). Algselt oli plaanis teha ilma võimendita üürikinnisvara, tundus, et selleks hetkel pole selliseid leppeid, mis meil piisavalt meeldiks (.). Teiselt küljelt me oleme proovinud paaril korral, investorite huvi sellise tootlikuse projektide puhul on üsna väike (.).

Commented [AA284]: Crowdestate pakutav teenus

Küsimus: Kui nüüd võrrelda pakutavat teenust pankadega, siis mis oleks konkurentsi eelis selle kohapealt?

Vastus: Ma arvan, et pangad üldse endam equityt ei tee, me otseselt ei konkureeri pankadega (.)
Me oleme teinud kõikide Eesti pankadega, välja arvatud Swedbank, suure osa projektidest koos
(.) Pangas finantseeritakse ehitust, meie finantseerime siis kas näiteks mingisugust puuduvat
omakapitali (.) Ma arvan, et meil on väga vähe projekte, kus pankasid sees ei oleks (.)

Commented [AA285]: Senine koostöö pankadega

Küsimus: Kas võib siis öelda, et teil on juba mingisugune koostöö pankadega olemas?

Vastus: Jah, on küll (.)

Küsimus: Kui nüüd võrrelda teiste fintechidega, kes sarnaseid tooteid pakuvad, siis mis on teie konkurentsieeliseks?

Vastus: Sarnast asja ma arvan Eestis otseselt keegi ei paku (.) EstateGuru teeb tagatud laene, seal
me otseselt ei ole siiani konkureerinud, me oleme teinud mõned tagatud tooted aga pigem oleme
meie oleme riskantsemad, nendel on sisuliselt LTV põhine äri, võib-olla nemad konkureerivad
panga tarbimislaenu ja hüpoteeklaenu vastu (.)

Commented [AA286]: Võrdlus teiste sarnaste fintechidega Eestis

Küsimus: Mis tee teil äri riskantsemaks?

Vastus: Me oleme riskantsemas kapitalikihis (.) Hüpoteegid tagavad pangale, me oleme niioelda
omakapitaliga teise järjekohaga, kus tagatis puudub (.) Investor võtab riski projekti edukusele, et
kas äriplaan realiseerub (.) Kunagi ei tea, kuidas see välja tuleb (.) Täna pigem on kõik paremuse
poole läinud, turg on toetanud ning üsna valikuliselt vaatame kellega teha ja mida teha (.)

Commented [AA287]: Põhjus riskantsemate investeeringute kohta

Küsimus: OK (.) Tullis digitaliseerimise ja automatiseerimise juurde (.) Kui oluliseks te seda tänapäeval üldse peate?

Vastus: See on hästi oluline (.) Meie ise oleme täitsa tehnoloogia firma, ma arvan, et meil on
väga vähe manuaalset tööd (.)

Commented [AA288]: Vähe manuaalset tööd

Küsimus: Kui 10 palli skaalal mingi hinnang anda, kui digitaliseeritud te olete, siis mis selleks numbriks oleks?

Vastus: Üheksa kindlasti (.) Ma arvan, et siin on väga vähe asju, mida täna saaks juurde teha (.)
Due Dilligency tegemisel on manuaalset tööd veel, seal on hästi palju subjektiivset hinnangut
vaja anda, mis tuleb jällegi kogemuse pealt (.) Protsess ei ole algoritm, mingid asjad tulevad
kõhutunnetuse pealt (.) Sellist softi on üsna palju (.)

Commented [AA289]: Hinnang digitaliseerimisele ja automatiseerimisele

Küsimus: Ühesõnaga, kui tuleviku plaane vaadata, siis ei olegi midagi täiendada?

Vastus: Kindlasti on, sest tehnoloogia areneb pidevalt edasi (.) Võib-olla me kolime tulevikus
blockchaini peale üle, täna veel vajalik tehnoloogia ei ole täitsa valmis selleks (.) Pigem on
silmad lahti (.)

Commented [AA291]: Variant blokiahela tehnoloogia implementeedia

Küsimus: Mida te vajadusel digitaliseeriksite/automatiseeriksite?

Vastus: Põhimõtteliselt kõik, mis on hetkel käsitsi (.). Panga analüütikuna on tead, et mingid asjad jäävad igal juhul excelisse, kõike on rakse automatiseerida (.). Avaldusest kuni raha korjamise, investeerimiseni (.). Tulumaks u kinnipidamised jne (.).

Küsimus: Tules nüüd koostöövajaduse juurde, kas te leiate, et üldse oleks vajadust pankadega koostööd teha? Ma saan aru, et juba finantseerimise poole pealt on koostöö olemas (.).

Vastus: Jah (.). Open bankingu raames tõenäoliselt teeme mingisuguse lahenduse, kus me lubaksime tänaste protsesside juures paremini investeerida (.). Klient peab omama meie juures investeerimise kontot, kuhu laetakse raha peale (.). Enne investeerimise korralduse andmist peab raha meieni jõudma, selles mõttes annab pankadega läbi mängida, et korralduse andmine ja raha ülekandmine toimuks samaaegselt (.).

Küsimus: Kuidas siiani koostöö panakdega on olnud, kui näiteks mõelda koostöö peale finantseeringute poole pealt?

Vastus: Selgitamist on liiga palju, tegemist on siiski uutemoodi finantseerimis lahendusega (.). Pankad alguses ei saa aru, mis tüüpi kaipital see on (.). Selles suhtes, raha on raha (.). Pankade jaoks tundus alguses paljude inimeste käest väikeste summade näol kokku korjatud kapital kui täiesti imelik asi, mis võib tulla ja minna (.). Tegelikult ei ole nii (.). Ühesõnaga seletamist on väga palju (.).

Küsimus: Pankad on väga reguleeritud, kuidas fintechide poole pealt see asi on?

Vastus: Täna veel ei ole (.). Ma arvan, et järgmise aasta lõpuks oleme reguleeritud (.). Mingid Euroopa riigid on kirjutanud oma seadused (.). Meie soovime ka Eestist välja liikuda (.). Proovime leida sobiva riigi ning seejärel eskaleeruda üle Euroopa laiali, see on kõige kuluefektiivsem (.).

Küsimus: Ma tean, et päris paljudele fintechidele on Suurbritannia päris atraktiivne koht (.). Vastab see tõele?

Vastus: Ma arvan, et pärast brexiti ei ole sellest väga kasu (.). Londonis on täna regulatsioon olemas, litsentsi saamise kriteeriumid on väga OK, tegu on aastase protsessiga, pigem on see probleem pangakonto avamisega (.).

Küsimus: Kas AML teemad puudutavad teid ka?

Vastus: Otseselt ei puuduta, kuna me sula ei tee, siis raha tuleb kohalikest pangadest (.).

Küsimus: Te vist enim korra mainistite ka, ma küsiks veel üle, et millised oleksid need konkreetsed valdkonnad, kus võiks pangaga koostööd teha?

Vastus: Ma arvan, et finantseerimise koha pealt (.). Meie ei ole siin draiveriks, draiveriks on kinnisvaraettevõtte, kellel on pangaga mingi suhte (.). Kui näiteks tuleb välja, et kliendil on raha

Commented [AA292]: Mida võiks veel digitaliseerida/automatiseerida – kõik mis hetkel käsitsi veel.

Commented [AA293]: API

Commented [AA294]: Kuidas Crowdestate open bankingut näeb oma kasuks

Commented [AA295]: Raksused koostöö tegemisel pankadega

Commented [AA296]: Crowdestate turu reguleerimine

Commented [AA297]: Corwdestate tuleviku plaanid

Commented [AA298]: Brexit- põhjus miks ei ole UK enam fintechidele atraktiivne turg.

Commented [AA299]: Koht, kus pankadega koostööd teha

kusagil kinni ning sooviks täna näiteks 1 miljoni laenata, et teha sellest raha, et kas ta võib selle puuduoleva osa ühisrahaastada? Pank tavaliselt ütleb, et oi oi oi (.) Sellega saaks kliendielu mugavamaks teha (.)

Küsimus: Kui 10 palli skaalas mingi hinnang anda antud koostöö vajadusele, siis mis see oleks?

Vastus: Ma arvan, et see on eluliselt vajalik- 10 (.) Väga paljud projektid on sellised, kus panga rahastust ei ole nign polegi võimalik antud projekti teha (.) Pank ikka odava rahaga võimendades täidab eesmärgi (.)

Commented [AA300]: Hinnang koostöö vajadusele

Küsimus: Olles töötanud pankurina ja nüüd fintech'is, kas te näete ka midagi, mida võiks pangad fintechidelt üle võtta või õppida?

Vastus: Agiilset lähenemist, kui migni asi ei tööta, siis me teeme selle mõne päevaga ümber (.) Pankadel on ilmselt keeruline seda teha (.)

Commented [AA301]: Mida pangad võiksid õppida fintechidelt

Küsimus: Kas leidub midagi, mida võiks fintechid pankade pealt õppida?

Vastus: Ma arvan, et ühel hetkel jõume sinna, kus ärimaht suureneb palju, et tuleks paremini riske juhtida (.) Kindlasti complianci teema (.) Alates järgmisest aastast rahapesu ja KYC teemad (.) Kuid tõenäoliselt inimene, kes investeerib 100 eurot, et 3 aasta pärast 120 välja võtta rahapesuks nimetada ei saa (.)

Commented [AA302]: Mida tuleks õppida pankadelt

Küsimus: Kas seni on miski takistanud ka pankadea koostööd tegemast?

Vastus: Ei ole (.) Pigem ongi see, et kui mingid projektid on jäänud tegemata kuna mingid arendajad või kinnisvara ettevõtja ei ole leidnud piisavat investeerimislahendust koos pangaga (.)

Küsimus: Tuller corwdestate platvormi juurde, kas selle implementeerimisel kasutasite allhanget või teil on oma IT meeskond, kes selle tegi?

Vastus: See on outsourcitud (.) Meil on 2 täiskohtaga IT inimest, kui mingit suur projekti teha siis on lihtsam ja odavam outsourcida kui otsida juhid, kes on vastavalt koolitatud jne (.) Ma ise ei oska IT'd nii hästi, et teaks jälgida kas suund on õige (.)

Commented [AA303]: Corwdestate platvorm outsourcitud kanalite kaudu üles ehitatud

Küsimus: Kui tulevikus, kui tekiks mingi võimalus, kasvõib uue direktiivi raames, pangaga koostöö tegmiseks, siis millised oleksid peamised kriteeriumid pangale? Milline see ideaalne pank oleks?

Vastus: See on hea küsimus (.) Ilmselt see, kellel oleks tehnoloogiline valmisolek (.) Ma tean, kui keeruline on mõni IT projekt läbi suruda, mis võib võtta aastaid (.) Lisaks mängib rolli, rahaülekanne kiirus ja sellised asjad (.) Kui internetipank on äpipõhine, siis võiks pank lubada oma internetipanga külge attachida mooduleid (.) Võibolla oleks see hea, kui finantsplaneerimine rahakonto ja investeringud erinevates kohtades agregeeruks ühte kohta (.)

Commented [AA304]: Kriteerium pangale koostöö tegmiseks

Commented [AA305]: Kriteerium pangale koostöö tegmiseks

Commented [AA306]: Võimalus koostöö tegmiseks

Küsimus: Ütleme, et kui tekibki võimalus pangaga koostöö tegemiseks, siis kuidas partnerlussuhe välja näeks?

Vastus: Kui vaadata Eesti panku, siis ma ei kujuta ette (.) Meil on täna 18 000 klienti, umbes 10 000 on Eestis, 8 000 mujalt, ma arvan, et järgmine aasta on 12 000 Eestist ja 20 000 välismaalt (.) Seega peaks tegemist olema pigem globaalse pangaga (.)

Commented [AA307]: Potentsiaalne pank koostöö tegemiseks

Küsimus: OK (.) Sisuliselt oleksite nõus mingisuguse osaluse ära andma?

Vastus: Ma arvan küll (.) Täna muide meil raha kaasamisega probleeme ei ole, pigem on mure heade investeringute leidmisel (.) Pankadel on üldiselt teatud mudelid mille järgi riske juhitakse (.) Saadakse teada palju on võimalik riske võtte mingi eelarve vastu, mingi perioodi vastu, et sageli jõutakse sinna, et niipalju raha ei taha panna (.) Siis võiks pank ütelda omalpoolt, et kuule ma annan sulle niipalju, et puuduvolev summa mine võta see raha kusagilt sealt (ühisrahastusest) (.) Täna mõned pangad on soovitanud ja on meile helistatud, et kuule meil on selline klient, et kas te ei tahaks temaga kohtuda, me oleme valmis neile laenu tegema (.)

Commented [AA308]: Valmisoleks koostöö tegemisel mingi osalus ära anda

Küsimus: Kas siinkohal ei oleks võimalus teha koostööd pangaga sündikaatlaenu näol?

Vastus: Jah, kindlasti (.) Inglismaal on pankadel lausa kohustus - kui nad ise ei saa teha laenu nad on kohustatud suunama edasi (.) Neil regulatsioonid on väga ees, nad on hästi avatud ja nad on lubanud katsetada (.)

Commented [AA310]: Olukord UK's laenuäris

Küsimus: Kui nüüd vaadata Eesti turgu, pankade turug, kas leidub palju pankasid, kes teie kriteeriumitele vastaksid?

Vastus: Ma arvan, et see on nii ja naa (.) Tehniliselt SEB, Swed ja LHV võivad olla üsna OK (.) Nordea ja Luminor võib olla natukene keeruline, kuna tehnoloogia on suhteliselt vana (.) Ja rohkem panku vist väga Eestis ei ole, Danske kohta väga ei tea, BigBank arveldusteenust ei paku (.) Pigem vaataks selliseid panku, kellel API on tänasel päeval mingil määral olemas (.)

Commented [AA311]: SEB, Swed ja LHV vastavad kriteeriumitele

Commented [AA312]: Luminori tehnoloogia vana

Küsimus: Kas muidu fintechide poole pealt esineb ka mingeid riske, kui teha koostööd pangaga?

Vastus: Sõltub millist tüüpi koostööd teha (.) Me tavaliselt rahastame projekti sellises faasis, kus pangad on juba oma töö eelnevalt ära teinud (.) Otseselt ei ole midagi karta (.)

Commented [AA315]: Otseselt fintechi poolelt riske ei nähta pangaga koostöö tegemiseks

Küsimus: Mul rohkem küsimusi ei ole, kas soovite veel omalpoolt midagi lisada?

Vastus: Mina sooviksin pankadel pigem outsourcida (.) Ei ole mõtet kõike majasiseselt teha (.) Mingi nišši tegemine ei pruugi kuluefektiivne olla (.)

Commented [AA316]: Soovitus pankadele- outsourcida rohkem

Küsimus: Suur aitäh intervjuu eest (.) Ma arvan, et sain siit palju kasulikku infot (.)