



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Hur elektronisk behöver en bank vara nu och i framtiden?

Seminariearbete kandidatnivå i
Industrial and Financial Management

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Höstterminen 2010
Handledare: Ted Lindblom

Författare:
Jakob Feldt
Johan Pantzar

FödelseårtaI:
19890408
19890215

Sammanfattning

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Seminariearbete kandidatnivå i Industrial and Financial Management, Höstterminen 2010

Författare: Jakob Feldt och Johan Pantzar

Handledare: Ted Lindblom

Titel: *Hur elektronisk behöver en bank vara nu och i framtiden?*

Bakgrund och problem

Banker arbetar idag med effektivisering av sina egna verksamheter och försöker få sina kunder allt mindre beroende av bankkontoren. Detta kräver ständig utveckling av de e-tjänster som idag tillhandahålls. För att tillfredsställa företagskunder krävs effektiva tjänster som inte bara effektiviserar bankernas verksamheter utan också dess företagskunder. För att företag skall kunna erhålla efterfrågade e-tjänster måste bankerna vara medvetna om vad som efterfrågas. Det är därför intressant att studera vad företag förväntar sig av bankerna. Det är också av intresse att studera vilka effekter företag kan erhålla av att använda bankernas e-tjänster då det kan ge kunskap om hur viktigt det är att ständigt förbättra och utveckla e-tjänster. Att studera detta problemområde skulle därför kunna vara till nytta för både banker och företag. Det finns uppenbara motiv för att empiriskt studera nämnda problem då det sedan tidigare inte finns några studier utförda inom problemområdet.

Syfte

Studien har som mål att undersöka och analysera vilka förväntningar företag har på bankernas e-tjänster, vilka effekter som bankernas e-tjänster får på företagsverksamheter samt vilken nytta företag tror sig kunna dra av eBAM. Studien syfte är att utvidga den empiriska referensramen inom det angivna problemområdet.

Metod

Då studiens syfte är att undersöka ett område som tidigare inte har studerats har vi valt att ha en explorativ ansats. Studien är av kvalitativt slag då primärdata har samlats in genom personliga intervjuer med tre svenska företag.

Resultat och slutsatser

Resultatet visar att företag idag är tillfredsställda med bankernas tillhandahållna e-tjänster, men att de ändå är öppna för utveckling och förbättring. E-tjänster effektiviserar idag företagsverksamheter och företag tror på ytterligare effektivisering genom förbättrade och utvecklade e-tjänster. Resultatet visar att bankernas e-tjänster har effekter på företagsverksamheter. Företag tror sig kunna dra nytta av elektronisk konto- och befogenhetshantering men har inte den kunskap som krävs för att förstå vilken nytta de skulle kunna erhålla.

Vi tolkar resultatet som att företag är intresserade av förbättrade e-tjänster tack vare att de tidigare har erhållit positiva effekter av e-tjänster. Vi tror dock att det kommer bli svårare för företag att se dessa effekter om bankerna inte tillhandahåller bättre information om sina framtidsplaner.

Förslag till fortsatta studier

De slutsatser som vi har presenterat är genom att de baseras på observationer från ett fåtal företag indikativa till sin natur. De kan därför tjäna som hypoteser att testa på ett större antal företag. Det skulle vara av intresse att bevisa eller motbevisa följande hypoteser i en generell studie:

Svenska företag är i allmänhet nöjda med bankernas elektroniska tjänster.

Bankernas elektroniska tjänster effektiviserar såväl bankernas verksamheter som företagens.

Svenska företag är intresserade av eBAM.

Förord

Vi vill här tacka alla som har varit delaktiga i vår uppsats.

Tack till respondenterna för ett trevligt bemötande och ett gott engagemang.

Vår kontakt på Swedbank skall även ha ett tack för att ha hjälpt oss med material.

Ett varmt tack riktas även till Ted Lindblom för att ha givit oss goda råd under studiens gång.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
2 Studiens referensram	4
2.1 Teorier och tidigare studier	4
2.1.1 Transaktionskostnader	4
2.1.2 Nätverksekonomin under 2000-talet	4
2.1.3 Osäkerheter vid innovationer	5
2.1.4 IT och styrning	5
2.1.5 Strategisk resursallokering	6
2.2 Utvecklingen av elektroniska banktjänster.....	7
2.2.1 eBAM.....	7
2.2.2 eBAM's effektivitetsaspekter	8
2.2.3 eBAM's säkerhetsaspekter	9
3 Metod	10
3.1 Val av metod och inriktning	10
3.2 Arbetsgång och tillvägagångssätt	10
3.3 Val av företag	10
3.3.1 Val av Respondenter.....	11
3.3.2 Respondenternas befattningar	12
3.4 Datainsamling.....	12
3.4.1 Primärdata	12
3.4.1.1 Personliga Intervjuer	12
3.4.1.2 Intervjuernas genomförande	12
3.4.2 Sekundärdata	13
3.4.2.1 Val av referenser.....	13
3.4.2.2 Referenser i förhållande till studiens syfte	13
3.4.2.3 Referensernas funktion.....	13
3.5 Studiens giltighetspråk.....	14
3.5.1 Studiens trovärdighet och giltighet.....	14
3.5.2 Källkritik	14

4 Empiri.....	16
4.1 Andra AP-fonden	16
4.1.1 Vilka förväntningar har Andra AP-fonden på bankernas e-tjänster?	16
4.1.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på Andra AP-fonden?	17
4.1.3 Tror Andra AP-fonden att de kan dra nytta av eBAM?	17
4.2 Redcats Nordic	18
4.2.1 Vilka förväntningar har Redcats Nordic på bankernas e-tjänster?	18
4.2.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på Redcats Nordic?	19
4.2.3 Tror Redcats Nordic att de kan dra nytta av eBAM ?	20
4.3 Stena Line Scandinavia	21
4.3.1 Vilka förväntningar har Stena Line Scandinavia på bankernas e-tjänster?	21
4.3.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på Stena Line Scandinavia?	21
4.3.3 Tror Stena Line Scandinavia att de kan dra nytta av eBAM?	22
5 Analys.....	24
5.1 Vilka förväntningar har företag på bankernas e-tjänster?	24
5.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på företagsverksamheter?	25
5.3 Tror företag att de kan dra nytta av eBAM?.....	27
6 Slutsatser	29
6.1 Vilka förväntningar har företag på bankernas e-tjänster?	29
6.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på företagsverksamheter?	29
6.3 Tror företag att de kan dra nytta av eBAM?.....	30
6.4 Förslag till fortsatta studier.....	31
Källförteckning.....	32
Bilaga: Intervjufrågor	34

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Banker är helt beroende av sina kunder, därför är det viktigt att utveckla sin verksamhet efter kundernas behov. För att de skall kunna effektivisera sina egna och sina kunders arbetsprocesser krävs det nya produkter och tjänster. Då bankers e-tjänster blivit etablerade ställs allt högre krav av företagskunder som vill utveckla och optimera sin verksamhet. Dessa tjänster kan innefatta allt från betalningstransaktioner, fakturahantering, sköta placeringar med mera (White Paper, 2010).

Internetbanken möjliggjorde att på ett snabbt och effektivt sätt via dator kunna betala räkningar, kontrollera saldon, få översikt över räkningar, följa transaktioner, köpa och sälja aktier, amortera lån etc. (Knuts, Lindqvist & Söderberg, 2001). Sedan internets uppkomst har banker arbetat för att få kunderna mindre beroende av bankkontoren för att på så sätt kunna effektivisera sin egen verksamhet (Rudblad, 1999). Utvecklingen av tjänster via internet har ökat gradvis sedan år 1996 och nu kan man som internetkund sköta allt via internet eller per telefon (Swedishbankers, 2009).

Banker och företag arbetar ständigt för att på olika sätt förbättra och effektivisera sina verksamheter. Förutom att effektivisera sin egen verksamhet har det visat sig vara av stor vikt att möta sina kunders förväntningar för att kunna behålla sina kunder. Banker har därför varit tvungna att förhålla sig till teknisk utveckling i form av nya produkter och tjänster för sina kunder. Bankernas företagskunder utför i det vardagliga arbetet ett stort antal transaktioner vilket ger stora incitament till att förbättra deras bankrelaterade processer.

Svenska banker möter idag svår konkurrens sinsemellan gällande rekryteringen av företagskunder. Att kunna tillhandahålla och erbjuda effektiva lösningar blir därför livsviktigt för bankerna. Trots de stora förändringar som bankerna fått genomgå är fortfarande vissa bankrelaterade processer pappersbaserade. Företagens konto- och befogenhetshantering har länge varit förenat med tidsfördröjningar och administrativt arbete som de med nya standarder skulle kunna effektivisera. Företagskundernas åsikter och intressen blir därför av stor relevans, om företag är nöjda och inkörda i gamla rutiner kan arbetet med att förändra arbetsprocesser ta längre tid. Om svenska företag har drivkraften att använda nya, effektivare lösningar kan bankernas förändringar snabbas på.

Företag har länge kunnat göra elektroniska betalningar. Under tidigt 1980-tal genomgick så kallad "cash management" en transformation då fax och telefon ersattes med elektroniska betalningssystem. Bara några år senare var tekniken standardiserad. I flera år har privata bankkunder kunnat styra sina bankkonton elektroniskt. Företag har inte haft samma möjligheter då de velat t.ex. öppna eller stänga bankkonton. Detta har under en längre tidsperiod diskuterats i banker, men har först år 2010 blivit riktigt aktualiserat då SWIFT presenterat sin meddelandestandard för elektronisk konto- och

befogenhetshantering. Banker världen över har länge funderat, men på många håll överväger de nu införandet av elektronisk konto- och befogenhetshantering, vilket vi härnäst kommer att benämna som eBAM (electronic bank account management) (White Paper, 2010). För att eBAM rent praktiskt skall fungera i företag krävs det att bankerna använder ett standardiserat format som kan integreras i befintliga system som används på marknaden. Det är därför av stor vikt att SWIFT utvecklar standarder som definierar branschgemensam praxis (White, 2010). SWIFT, The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, startades upp i Belgien som en icke vinstdrivande bank år 1973 (SWIFT, 2010). SWIFT's huvuduppgift är att utveckla ett system för finansiella transaktioner som skall vara funktionellt på den internationella marknaden. Systemet bygger på standardiserade meddelanden som i första hand var utvecklade för kundbetalningar, betalningar mellan banker och uppgifter från nostrokonton. SWIFT är endast en budbärare av meddelande, de håller inte i kapitalet, hanterar inte konton och det lagrar framförallt inte finansiell information på vardaglig basis (Rambure & Nacamuli, 2008).

1.2 Problemdiskussion

För att företag skall kunna erhålla efterfrågade e-tjänster måste bankerna vara medvetna om vad som efterfrågas. Det är därför intressant att studera vad företag förväntar sig av bankerna. Det är också av intresse att studera vilka effekter företag kan erhålla av att använda bankernas e-tjänster då det kan ge kunskap om hur viktigt det är att ständigt förbättra och utveckla e-tjänster. Att få kunskap om vilka effekter e-tjänster kan ge bör vara intressant för såväl företag som banker. Kunskapen kan ge förståelse för hur e-tjänster påverkar företagsverksamheter men också hur viktigt det är för bankerna att förbättra vissa e-tjänster, såsom särskilt eBAM.

För att eBAM skall kunna användas av företag krävs det enligt White (2010) ett standardiserat format som kan integreras med andra tjänster och system som används på marknaden. Det krävs idag stora förändringar i bankerna för att de skall kunna tillhandahålla sådana tjänster. För att de skall kunna motivera en sådan förändring behöver bankerna kunskap om hur företag tycker att konto- och befogenhetshantering fungerar idag. Det är också av stor vikt att studera hur företag tror att deras konto- och befogenhetshantering skulle kunna förbättras och vilken nytta sådana förbättringar skulle kunna generera.

Om bankerna får kunskap i vad företag förväntar sig bör både bank och företag kunna vinna på det i längden. Då banker inte bara ser till sin egen verksamhet utan även till sina företagskunder är det av stor betydelse att bankerna vet hur de skall utveckla och förbättra sina e-tjänster. Solimine (2010) menar att bankerna har kommit till insikt om att en eBAM kan gynna deras verksamhet lika mycket som deras företagskunder. Därför blir det av stor betydelse att förstå företags behov och förväntningar. För att bankerna skall kunna förändra viktiga arbetsprocesser bör deras företagskunder vara minst lika entusiastiska. Genom att få kunskap om vad bankernas e-tjänster får för effekter på företag kan de få

kunskap om vilket utfall införandet av eBAM skulle kunna ha för företag. Om både bank och företag skulle kunna få en effektivare verksamhet med eBAM borde en sådan lösning vara av intresse för alla parter. Att studera detta problemområde skulle därför kunna vara till nytta för både banker och företag. Det finns uppenbara motiv för att empiriskt studera ovan diskuterade problem då det sedan tidigare inte finns några studier utförda inom problemområdet.

1.3 Problemformulering

Med utgångspunkt i problemdiskussionen formuleras följande frågor.

Vilka förväntningar har företag på bankernas e-tjänster?

Vilka effekter får bankernas e-tjänster på företagsverksamheter?

Tror företag att de kan dra nytta av eBAM?

1.4 Syfte

Studien har som mål att undersöka och analysera vilka förväntningar företag har på bankernas e-tjänster, vilka effekter som bankernas e-tjänster får på företagsverksamheter samt vilken nytta företag tror sig kunna dra av eBAM. Studien syfte är att utvidga den empiriska referensramen inom det angivna problemområdet.

2 Studiens referensram

I detta kapitel presenteras de referenser som har legat till grund för studien.

2.1 Teorier och tidigare studier

I denna del presenteras de teorier och tidigare studier som har använts i studien.

2.1.1 Transaktionskostnader

Transaktionskostnader mäts sällan, men om de är kategoriserade är de oftast redovisade som en ospecificerad post, t.ex. administrativa kostnader. Arrow definierar transaktionskostnader som kostnaderna för att driva det ekonomiska systemet. Transaktionskostnader uppstår för att vi inte har perfekt rationalitet och fullständig information, som förutsätts i många neo-klassiska modeller. Istället råder begränsad rationalitet, ofullständig information och opportunist. Transaktionskostnader är de kostnader som skapas för att kunna öka informationen och minska osäkerheten. Ett exempel kan vara att innan vi köper en bil så försöker vi få information om pris, kvalitet och service. Det är då vanligt att vi jämför olika märken och återförsäljare. Dessa aktiviteter kostar tid, pengar och ansträngning, vilket gör aktiviteterna till transaktionskostnader (Buitelaar, 2007).

Coase tar transaktionskostnader ytterligare ett steg genom att anta en värld utan transaktionskostnader. Detta betyder att två grannar skulle kunna ingå avtal helt kostnadsfritt. Han menar att det då inte är viktigt vem som skall bära ansvaret om det uppkommer en skada. Detta förhållande kan även identifieras mellan järnvägsbolag och markägare då de utan kostnader förhandlar sig till att det socialt optimala läget uppnåts. Denna modell har blivit världskänd som ”Coase Theorem”. Det optimala läget kommer att nås då de inte behöver göra en avvägning, eftersom värdet av vinster och förluster för varje deltagare är kända, utan kostnader för att förvärva denna kunskap (Buitelaar, 2007).

Denna avvägning skulle vara på marginalen mellan ytterligare vinster och förluster, med andra ord skulle förhandlarna stoppa förhandlingen på den punkt då det inte finns fler vinster att hämta utan att göra en förlust av det totala resultatet. Coase har fått mycket kritik för detta teorem, men han är själv fullt medveten om att det inte finns någon värld med noll transaktionskostnader. Med ”Coase Theorem” vill han påvisa att det i en värld utan transaktionskostnader inte skulle finnas någon tanke bakom förhandlingar. Då det existerar transaktionskostnader finns det en anledning att fundera över dessa kostnader och vad effekterna kan bli av ett beslut (Buitelaar, 2007).

2.1.2 Nätverksekonomin under 2000-talet

Grunden för nätverksekonomin är Internet. Internet har under 2000-talet gjort det möjligt för företag att strukturera om befintliga affärsmodeller eller utveckla nya modeller som kan ersätta de gamla. Internet gör det möjligt att behandla data i en högre hastighet till en lägre kostnad för företaget. Nätverksekonomin har förändrat interaktionen mellan företag och dess kunder, leverantörer och anställda. Den har reducerat kostnader och samtidigt ökat värdet av de produkter och tjänster de tillhandahåller. Sammantaget så har Internet gjort det möjligt för företag att göra transaktioner

snabbare och mindre kostsamma än någonsin tidigare (Hedman & Kalling, 2002). Hussain (2000) säger att man generellt sett kan uppnå kostnadsreduceringar genom att eliminera onödiga arbetsprocesser och förenkla arbetsflöden.

2.1.3 Osäkerheter vid innovationer

Osäkerhet kan tolkas på flera olika sätt men kan definieras som att utfallet kommer att inträffa med en sannolikhet som inte går att uppskatta vilket leder till att beslutsfattaren kommer att möta osäkerhet (About.com, unknown). Det går inte att greppa osäkerhet utan att företag blir tvungna att försöka förebygga osäkerhet, detta kan göras med Courtney, Kirkland och Vigueries (1997) artikel ”Strategy under uncertainty” vilket beskrivs liknande i Krantz och Thomason bok ”Strategic Investment Decisions” (1999). De menar att osäkerhet bottnar i bristande kunskap tillskillnad från okunnighet, men om osäkerhet är en medveten brist på kunskap kommer ett sådant tillkännagivande att hjälpa för att lösa problemet med osäkerhet. Osäkerhet är något som mer eller mindre handlar om bristande kunskap. Om ett företag i ett projekt hade vetat vilket utfall som skulle inträffa hade inte projektet kunnat misslyckas.

Generellt sett, brukar man tala om ett flertal olika osäkerhetsfaktorer. Detta gäller förändringar i efterfråga, förändrade produktionsförhållanden, makroekonomisk risk, politiska förändringar och innovationer och uppfinningar (Jones, 2004). I denna studie har vi dock valt att endast behandla förändringar i efterfråga, innovationer och uppfinningar då dessa är relevanta för ämnet. Jones (2004) beskriver att förändring i efterfrågan kan förekomma när konsumenters smak och inkomster utvecklas. Ibland är de förutsägbara och ibland oförutsägbara. När de är oförutsägbara kan de komma att överraska företaget. Innovationer och uppfinningar är en stor källa i osäkerhet, men i tron om att investeringarna kommer att öka den långsiktiga lönsamheten bortses ofta osäkerhet. Vissa företag väljer att avstå från innovationsutveckling då de anser att det kommer bli inaktuella och på så sätt göra företaget mindre konkurrenskraftigt. Vissa företag väljer att vara först på marknaden och avsätter betydligt större investeringar medan andra väljer att avvakta och följa utvecklingen. Resultatet av strategin att vara först på marknaden är osäkerhet, detta eftersom man inte har någon kunskap om det möjliga utfallet avseende nyttan eller resultatet av den nya innovationen (Jones, 2004).

”Det finns inget sätt att forma framtiden eller dra nytta av den, om man inte har förmågan att föreställa sig den”, enligt Gary Hamel Professor London Business School (Pousette, 2001).

2.1.4 IT och styrning

Att införa ny IT-teknik i ett företag kan vara en organisatorisk utmaning. Införandet av ny IT-teknik kan både förändra befintligt IT-system och affärsmodell. Att förändra IT och affärsmodell är inte helt enkelt utan det leder ofta till problem inom organisationen. Förändringar i IT kan få anställda att känna utanförskap, tappa engagemang i arbetet och känna rädsla för att förlora sitt jobb. Rädsla för att det nya arbetssättet kan avvika från den inarbetade vanan är inte ovanlig. Förändringar uppfattas ofta som

en frisk vind i en enförmig arbetsmiljö, men den kostar; personal skall kunna acceptera det nya arbetssättet, lära sig att använda det och lära sig trivas med det. De faktorer som driver på och hämmar förändringar av detta slag är i hög grad relaterade till kunskap och engagemang. Förändringar utmanar alltid den befintliga kunskapsbasen då man med nya produkter och tjänster måste lära sig både den nya, och i vissa fall också avvänja sig från den gamla. Motivation är därför oerhört viktigt för att utnyttja den kunskap som organisationen innehar, annars får organisationen inte ut vad den vill av de nya tekniska förändringarna. Normer, värderingar och kultur inom organisationen måste därför stödja förändringarna som dem genomför (Hedman & Kalling, 2002).

2.1.5 Strategisk resursallokering

Teknologi är en faktor som ständigt förändrat den organisatoriska strukturen. Teknologi kan beskrivas som de processer genom vilka organisationer omvandlar arbetskraft, kapital, material och information till produkter och tjänster. Innovationer är tekniska förändringar, och det är ofta innovationer som i hög grad påverkar resursallokeringen i företag och andra organisationer. Ett grundantagande är att mönstren i resursallokering starkt påverkas av om innovationer får ett bra utfall eller inte. Om innovationen får exakt de effekter och följder som beräknas är en resursallokering oftast möjlig. I organisationer lyfts ständigt nya idéer fram om hur de skall förändra olika processer som att t.ex. få nya kunder, använda nya tekniska tillvägagångssätt, lansera nya produkter och nya applikationer för produkter med mera. Att införa ny teknik kräver både mänskliga och finansiella resurser. Användandet och införandet av innovationer kan därför i hög grad återspegla hur resurserna i en organisation fördelas. Eftersom effektiv resursallokering är marknadsstyrd driver resursallokeringsprocesserna i framgångsrika organisationer på innovationer som de vet efterfrågas av sina befintliga kunder (Bower & Gilbert, 2005).

Stora etablerade företag i olika industrier har ofta tendensen att leda utvecklingen och införandet av innovationer. De företag som har kapaciteten och förmågan för detta löper dock alltid en risk att misslyckas ifall innovationen inte tillfredställer de förutsebara behov deras kunder har. Ifall priset och prestandan på den nya innovationen endast gör företaget konkurrenskraftiga på nya marknadssegment och inte med de befintliga kunderna tenderar ofta företaget att inte allokera resurser till sådan innovation. Oförmågan hos framgångsrika företag att avsätta resurser till teknik som från början inte kan få fäste på den kommersiella marknaden, men som de senare ändå avsätter resurser till ligger till grund för misslyckanden i många företag (Bower & Gilbert, 2005).

Det går att identifiera ett samband mellan tekniska förändringar och resursallokering. Detta förstärker vikten av att ha kunskap om innovationens tänkbara utfall innan införandet men också om att ha god kunskap om sina befintliga kunders behov.

Strategier som i sin tur påverkar resursallokering styrs av flera parter. Det är oftast inte bara den yttersta ledningens beslut som påverkar allokeringen. Chefer påverkar genom att sätta mål, planera

aktiviteter och program för sina divisioner för att de skall kunna genomföra sitt arbete. De bestämmer ofta också vilka åsikter och vilken information underifrån som skall vidarebefordras till företagsledningen. Enhetschefer med ansvar för enskilda processer kan även de påverka, de behöver inte nödvändigtvis agera i riktlinje med hur företagsledningen vill att de skall göra och dessa enhetschefer's egentliga inflytande kan förbises av ledningen. Även kunder har en oerhört stor påverkan på ett företags strategi. Kunder kan indirekt forma ett företags strategi genom att agera på ett sätt som inte följer företagets strategi. Kapitalmarknaders volatilitet påverkar i hög grad företags strategier. Vid hög konkurrens kan företag bli tvungna att lämna en marknad som de strategiskt har inriktat sig på. Om aktiekursen drastiskt faller kan företag snabbt behöva ändra till en mer kortsiktig strategi för att snabbt kunna visa resultat (Bower & Gilbert, 2007).

Hur skall då ledningen i företag förhålla sig till strategier med resursallokering som tänkbar konsekvens? Bower & Gilbert (2007) ger förslag på hur företag med avseende på strategi bör styra resursallokeringen inom företaget. De menar bland annat att chefer skall informera företaget om den strategiska problematik som förekommer. När resurser efterfrågas till specifika områden bör frågor riktas mot ledningen t.ex. om de verkligen skall stödja den affärsidé resurserna är ämnade att användas till. Författarna menar också att frågor om resursallokering skall omfattas av hela företaget. Chefer för olika enheter bör vara med och samverka för ”det som är bäst för företaget”. Detta anses särskilt viktigt när stora summor är involverade, förutsättningarna anses vara präglade av osäkerhet och när många av företagets enheter påverkas av vilken strategi de väljer.

2.2 Utvecklingen av elektroniska banktjänster

eBAM kommer i denna del att förklaras med utgångspunkt i flertalet initierade artiklar.

2.2.1 eBAM

Konto- och befogenhetshantering i företag och bank är mitt i en transformationsprocess. När finanskrisen slog till för några år sedan var eBAM i ett tidigt planeringsstadium. Krisen fick både banker och företag att planera kortsiktigt, införandet av eBAM kom då i lite skymundan. Ironiskt nog kan ändå finanskrisen ha fått fart på införandet av eBAM. Det är alltid av relevans att i ett företag ha god kontroll över sina finanser, men under en lågkonjunktur kan det vara av ännu större vikt. Att ha företagsfinanserna på topp underlättas genom att på ett precist sätt kunna hantera sina kassaflöden och krediter elektroniskt (Solimine, 2010). Denna viktiga del i företagens ekonomiska verksamhet har tagit mycket längre tid än väntat att anpassa sig efter den teknologiska utvecklingen. Relativt nyligen har företag varit låsta till pappersbaserade system för många viktiga processer, som att lägga till och ta bort undertecknare, öppna och stänga konton och delegera befogenhet m.m. Vissa av dessa processer, som att stänga ett konto kunde på grund av pappersarbete ta flera veckor att slutföra (Solimine, 2010).

För att eBAM rent praktiskt skall fungera i ett företag krävs det ett standardiserat format som kan fungera och integreras med andra tjänster och system som används på marknaden. Därför kan de nya

standarder som är utvecklade av SWIFT vara viktiga för att kunna definiera en branschgemensam praxis. Dessa standarder kan vara till god hjälp för att jämna ut olikheter mellan länder och på så sätt förbättra användbarheten för tjänsten (White, 2010).

Det finns flera orsaker till att elektroniska lösningar för konto- och befogenhetshantering har dröjt. En av faktorerna har tidigare varit bristen på villiga tjänsteleverantörer och att leverantörerna tenderat att vilja implementera de nya tjänsterna i gamla applikationer. Flertalet av de applikationerna har varit integrerade i plattformar som inte varit kompatibla med de krav som finns för att integrera eBAM. Utvecklingshastigheten har dock ökat de senaste fyra till fem åren, och situationen ser annorlunda ut idag. Orsakerna till den hastiga förändringen har främst varit att företagen har satt press på bankerna att tillhandahålla lösningar för dessa tjänster. Inom en snar framtid kommer bankerna att tillhandahålla dessa tjänster för alla sina företagskunder, tjänsterna kommer bli standardiserade i bankernas utbud (Solimine, 2010).

Företag har från första början varit den stora drivkraften bakom eBAM. I en allt mer elektronisk och automatiserad värld är det ofta företag som har förmågan att ständigt anpassa sig efter utvecklingen. Pappersbaserade processer anses på de flesta håll som ålderdomliga och ineffektiva, sett till vad företag i de flesta verksamhetsprocesser blivit bortskämda med. Då bankerna varit ovilliga att investera i de nödvändiga förändringarna som krävts för att integrera eBAM i sina system har processen blivit långdragen. Ansvaret ligger nu till stor del hos bankerna. Bankerna har nu i en allt större grad kommit till insikt om att eBAM gynnar deras egen verksamhet lika mycket som sina företagskunder, effektivitetsökningarna hos bankerna blir likvärdiga (Solimine, 2010).

2.2.2 eBAM's effektivitetsaspekter

Införandet av eBAM kan ge effektivitetsvinster i flera avseenden, för både bank och företag. Då processer blir elektroniskt automatiserade minskar det manuella arbetet med arkivering, pappershantering, utskrifter och porto. När dessa manuella företeelser försvinner frigörs resurser i företagets ekonomiska verksamheter som kan användas till andra funktioner, t.ex. strategiska funktioner som skapar mervärde åt det arbete som fortfarande måste vara manuellt. Denna automatisering ger kostnadsreduceringar både i arbetskraft och kapital för material och dylikt. Övergången till automatiserade processer kommer förbättra den interna resurshanteringen avsevärt. eBAM gör också verksamheten mer tidseffektiv. Tid sparas dessutom i processer som att öppna, stänga och hantera sina konton. Ekonomiavdelningen kan snabbt arbeta utifrån de behov som uppkommer inom organisationen, utan att behöva invänta formella processer från banken. Då företag med enkelhet kan sköta sina bankkonton automatiserat uppstår också möjligheter att med mindre fördröjningar byta bank. Den minskade tidsfördröjningen i dessa processer kommer också att göra det enklare för banker och företag att hålla en tidsmässig standard (White Paper, 2010).

I företag där de ofta har många konton på flera olika banker har de tidigare fått utföra olika processer för att tillhandahålla samma information till olika banker. Med eBAM erhålls ett mer standardiserat tillvägagångssätt då meddelandena blir i samma format oavsett vilket konto eller vilken bank du kommunicerar med. EBAM eliminerar alltså skillnaderna mellan vad de olika bankerna efterfrågar för information när de skall hantera ett konto. Detta underlättar naturligtvis för anställda som kan få större kontroll och mindre tidsfördröjningar (Gill, 2010).

2.2.3 eBAM's säkerhetsaspekter

Manuell konto- och befogenhetshantering är förenat med risker. Företag måste lita på att rätt information kommer till rätt personer, med rätt befogenheter, inom givna tidsramar. Det är närmast oundvikligt att alltid ha helt felfria processer, fel som genererar kostnader och ännu större tidsförluster. Manuella dokument utan elektroniska verifikationer och identifikationslösningar ökar risken för bedrägerier då personer både i och utanför verksamheten utan befogenhet enklare kan se och påverka information som de inte har befogenhet för (White, 2010). En viktig fördel är att eBAM kan hjälpa företag och bank att undvika finansiella risker. Genom elektroniska processer underlättas redovisningskedjor och det blir enklare att hantera säkerhetsfrågor gällande inre kontroll och spårning av förfrågan om hantering. Detta är en viktig aspekt, speciellt för stora företag med hundratals konton där det kan vara svårt att ha en fullständig kontroll över all hantering (White Paper, 2010). Stora företag har inte helt sällan problem med sin kontroll över befogenheter och signaturer. Befogenhet gäller inte bara att kunna stänga och öppna konton, i komplexa signatursystem kan signaturerna vara indelade i grupper t.ex. efter hur stora betalningar de har befogenhet att utföra. Sådana system skulle kunna försvinna med eBAM då det i en centraliserad databas är enklare att kontrollera olika befogenheter för olika personer (Winter, 2010).

Att ha transparens är inte bara viktigt för att tillgodose företagets egen säkerhet utan också för att visa på överensstämmelse mot tillsynsmyndigheter och revisorer. Redovisningskedjor ger möjligheten att skapa rapporter som är i direkt överensstämmelse med det data som elektroniskt omsätts i systemet. Det ger en grundtrygghet åt den ekonomiska verksamheten (White, 2010).

Med automatiserade processer ges företag en god kontroll över sina bankrelationer och kontostrukturer. Det är viktigt att ha en tydlig överblick och kontroll för att snabbt och enkelt kunna svara efter olika behov. Ett centraliserat system med snabb responstid och god tillgänglighet hade under finanskrisen underlättat för företag. När yttre förutsättningar ständigt förändras och banker är i fara är det av stor betydelse att snabbt kunna agera genom att förflytta kapital mellan banker och konton för att undvika exponerings- och kreditrisker (Solimine, 2010).

3 Metod

Detta kapitel förklarar vilka metoder vi har valt att använda samt varför dessa är av relevans för studien. Här kommer vi att presentera hur primär- och sekundärdata har samlats in. Vi kommer också att tydliggöra relevansen i det sekundärdata vi har valt att använda oss av.

3.1 Val av metod och inriktning

En studie kan ha flera typer av forskningsansatser, den kan bland annat vara beskrivande, explorativ, diagnostiserande och förklarande (Rienecker, 2003). Då vårt primära syfte har varit att undersöka vad svenska företag förväntar sig av bankernas e-tjänster samt de effekter de har på företagsverksamheter har vi valt en explorativ ansats. Anledningen till valet av denna ansats är att vi vill undersöka ett problemområde som det tidigare inte har studerats. Undersökningen är av kvalitativt slag då undersökningen har som mål att ge en djupare förståelse för studiens problemområde och på så vis kunna besvara problemformuleringen.

3.2 Arbetsgång och tillvägagångssätt

Vår arbetsgång och tillvägagångssätt har successivt utvecklats. Inledningsvis konkretiserade vi vårt ämne som vi sedan fördjupade oss i för att kunna strukturera upp vårt tillvägagångssätt. Förkunskaper var nyckeln till vetskapen om hur denna studie skulle genomföras. Förkunskaper innefattas av inläsning av lämpliga artiklar vilka gav oss kunskap om hur vi skulle kunna utforma studien. Därefter valde vi var våra avgränsningar skulle gå och vad syftet med uppsatsen skulle vara. När detta var klarlagt försökte vi boka intervjuer så snabbt som möjligt för att skapa god tid för både oss och de företag som vi hade tänkt besöka. Vi har byggt upp studiens referenser efter att vi studerat vilka möjliga utfall eBAM skulle kunna ge med hjälp av ovan nämnda artiklar. Med hjälp av studiens referenser och intervjuer har vi sedan kunnat utföra en analys som presenterar förhållandet mellan intervjuerna och studiens referenser.

3.3 Val av företag

Vi har i studien inte valt att studera någon specifik bransch eller marknad. De företag vi valt att kontakta tillhör olika branscher med syftet att öka möjligheterna till skilda preferenser. Olika branscher skulle också kunna efterfråga och utnyttja olika e-tjänster. Detta val ansågs lämpligt sett till studiens syfte och den gällande tidsramen vi hade till vårt förfogande. Det finns ett flertal orsaker till att vi inte har valt att göra en fallstudie och då noggrant studerat ett enskilt företag. En sådan studie anser vi att till största del skulle vara av intresse för det specifika företags intressenter. Valet att studera flera företag skapar vissa krav på de som genomför studien. Det blir då viktigt att kunna motivera de valda företagens relevans för studien. Vi har valt att studerat tre företag då vi anser att det är en rimlig grund för jämförelse och analys.

Tre företag ger möjligheter till att identifiera likheter och olikheter gällande både arbetsätt och åsikter. Studien hade möjligen kunnat representera fler företag om vi med samma metoder hade

studerat fler företag, men med avseende på studiens tidsram hade inte detta varit möjligt att genomföra. Sett till vårt syfte hade det heller inte varit lämpligt att göra en kvantitativ studie. Då hade vi förmodligen gått miste om mycket relevant information som krävs för att besvara vår problemformulering. En kvantitativ studie i form av t.ex. en enkät hade kunnat vara lämplig om vi endast avsåg att kunna besvara några specifika frågor, men då hade vi eventuellt gått miste om viktig argumentation och diskussion. Vi valde att kontakta företag i göteborgsregionen för att förenkla ett möte och för att spara tid åt studien. Då de flesta företag använder sig av svenska storbanker ansåg vi att ett stickprov i göteborgsregionen skulle ge en någorlunda representativ bild av hur de svenska företagen arbetar med banker samt vilka e-tjänster de efterfrågar. Anledningen till att vi valde att kontakta medelstora och stora företag var för att vi tidigare läst Winter's (2010) artikel som beskrev att sådana företag har problem med konto- och befogenhetshantering.

Vi valde att kontakta Andra AP-fonden då de är ett medelstort företag som förvaltar stort kapital. Att de är en myndighet gjorde valet än mer intressant då det blir en kontrast mot de andra två valda företagen. Stena Line valdes då det är ett stort och välkänt göteborgsföretag som arbetar internationellt men även har en stor kapitalomsättning. Redcats Nordic ansågs intressant för att de är verksamma i en växande bransch samt att företaget själva arbetar aktivt med e-handel. Resultatet bör inte kunna avspegla majoriteten av de svenska företagen, men genom att studera tre företag går det att erhålla en god inblick i studiens problemområde och på så sätt utöka den empiriska referensramen, vilket är studiens syfte.

Studien har inte tagit hänsyn till vilken bank de utvalda företagen arbetar med. Därför finns det en viss risk för att studien endast avspeglar företag med en och samma bank. Detta har dock inte setts som ett problem då syftet med studien inte har varit att beskriva vilka e-tjänster specifika banker tillhandahåller. Det har heller inte påverkat urvalet av företag som vi har valt att kontakta.

3.3.1 Val av Respondenter

För att informationen från intervjuerna skulle bli så innehållsrik och rättvisande som möjligt har vi efterfrågat respondenter som är sakkunniga inom området. Vid kontakt med företagen, som skedde via telefon beskrev vi vad studien handlar om och vad syftet med intervjun skulle vara. Därefter efterfrågade vi en lämplig person som skulle kunna besvara våra frågor. För att vara säker på att personen ifråga hade kunskap, valde vi att via e-post skicka ett dokument som beskrev intervjuens huvudsakliga diskussionspunkter. Då vi fått kontakt med personer med liknande befattningar inom företagen kunde vi anta att respondenternas kunskap skulle vara jämbördig. Eftersom det var företagen som själva bestämde vem vi skulle träffa fanns det inga garantier för att personerna skulle ha den kunskap vi efterfrågade. I en intervju valde företaget att ta med tre personer, i övriga fall träffade vi endast en person, i de intervjuerna fanns det med andra ord mycket större risk för att vi inte skulle få ut den information vi ville.

3.3.2 Respondenternas befattningar

Nedan presenteras respondenternas befattning på respektive företag.

Företag	Befattning	Respondent
Stena Line Scandinavia	Cash Manager	Lisbeth Hansson
Redcats Nordic	Treasury Team / Finance Dept.	Erik Strömberg
Andra AP-fonden	Ekonomiansvarig, Affärsstöd	Marianne Stenberg
Andra AP-fonden	Affärskontroll	Susanne Sohlberg
Andra AP-fonden	Ekonomiansvarig, Affärskontroll	Anders Eriksson

3.4 Datainsamling

3.4.1 Primärdata

Primärdata är den information som inte finns dokumenterad. Denna typ av information kan samlas in genom direkta observationer, enkäter eller intervjuer (Forslund, Gyllencreutz & Johansson, 2007). Vi valde att göra personliga intervjuer med valda respondenter, detta gjordes för att insamlad primärdata skulle bli så informationsrik som möjligt.

3.4.1.1 Personliga Intervjuer

Eftersom att vi valde att kontakta företag i göteborgsregionen har det av praktiska skäl varit möjligt att besöka företagen för att göra en personlig intervju med valda respondenter. Anledningen till att vi valde att göra personliga intervjuer är för att det ger mer utrymme för utförliga svar och diskussioner jämfört med om vi hade valt att genomföra intervjun över telefon. De personliga intervjuerna visade sig vara ett bra val, det fanns mycket utrymme för förklaringar och utförliga beskrivningar. Samtliga intervjuer genomfördes på cirka en timme. De dokument vi tidigare har skickat ut kan vid intervjutillfällena ha underlättat diskussionen då respondenterna gavs möjlighet till förberedelse. I dokumentet gav vi en kort beskrivning av studiens syfte och en kort presentation av vad intervjun ämnade handla om.

Intervjun bestod av tre huvudsakliga områden . Inom respektive huvudområde konstruerades ett antal underfrågor. Bearbetningen av dessa frågor var noggrann, detta gjordes för att kunna säkerställa att frågornas precision skulle bli rätt och att respondenterna enkelt skulle kunna ge ett utförligt svar utan att göra eventuella feltolkningar.

3.4.1.2 Intervjuernas genomförande

Samtliga intervjuer genomfördes i de valda företagens lokaler. Intervjuerna inleddes med en presentation av uppsatsförfattarna samt en kort presentation av den pågående studien. Därefter ställde vi en förfrågan om vi hade möjlighet att spela in intervjun med hjälp av en diktafon. Detta gjordes för att kunna utföra kompletteringar efteråt. Samtliga respondenter accepterade detta. En person förde diskussionen medan den andra antecknade. Intervjuernas genomförande gick bra och vi fick utförliga svar från alla respondenter. Utförligheten skiftade dock mellan respondenterna i vissa svar. Detta kan

vi tolka som att respondenten inte hade all kunskap om den specifika frågan. Vi anser ändå att svaren var tillräckligt utförliga för att fungera som underlag för studien. I intervjun med tre respondenter uppstod inte detta då det verkade som att de kompletterade varandras kunskaper väl. Eventuella frågor som uppkom efter intervjutillfällena kunde via e-post besvaras vid ett senare tillfälle.

3.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den information som någon annan tidigare har samlat in. Vid användandet av sekundärdata är det viktigt att vara källkritisk. Att utvärdera trovärdighet blir därför viktigt, speciellt om det finns tänkbara anledningar till att författaren skulle kunna ha haft intentionen att vinkla om sin insamlade data (Forslund, Gyllencreutz & Johansson, 2007).

Litteratur har vi funnit genom att göra informationssökningar på internet. Vi har använt oss av Göteborgs Universitetsbibliotek samt bibliotekets internetbaserade databassökning GUNDA för sökningar efter uppsatser. Genom kontakt med Swedbank har vi mottagit information om eBAM som inte fanns tillgänglig utan medlemskap på en hemsida kallad gtnews.com.

3.4.2.1 Val av referenser

Studiens referenser består av både teorier och artiklar. Syftet med denna studie har inte varit att bekräfta de teorier vi har valt att använda. Referenserna syftar i vår studie till att fungera som ett ramverk för att ge stöd åt de antagande vår empiriska studie bygger på. I detta kapitel kommer vi därför att introducera och kvalificera de använda referenserna för att läsaren skall få en underbyggd förståelse kring varför vi har valt att använda dem i studien.

3.4.2.2 Referenser i förhållande till studiens syfte

Studiens val av referenser har utgått från vilken relevans de har för studiens syfte och problemformulering. Vi har använt oss av artiklar som beskriver eBAM. Dessa artiklar var utgångspunkten för valet av studiens referenser och således viktiga för studien. Artiklarna beskriver möjligheter med elektroniska lösningar, så som t.ex. möjligheten att frigöra resurser och underlätta transaktioner, men också rådande problematik i att företag och banker är långsamma i införandet av nya, effektiva lösningar. De teorier som har valts går i varierande grad att applicera på de omständigheter som beskrivs i artiklarna. Vi har i studien utgått från teorier som behandlar strategisk resursallokering, osäkerheter kring innovationer, IT och styrning samt transaktionskostnader.

3.4.2.3 Referensernas funktion

De referenser vi presenterat ovan har fungerat som studiens ramverk. Det innebär att vi i studien använt dem som stöd och att vi därigenom fått någonting att förhålla oss till under vår egen undersökning. Vi har därmed inte haft någon avsikt att utvärdera referensernas användbarhet. De använda teorierna är överlappande och belyser flera tänkbara effekter som eBAM skulle kunna ge. Teorin om osäkerheter förklarar den problematik som generellt sett kan ligga till grund för användandet av nya lösningar och arbetssätt. Teorierna om strategisk resursallokering och

transaktionskostnader har som syfte att ge stöd åt de organisatoriska och ekonomiska effekter som bankernas e-tjänster skulle ge på företag. IT och styrning presenteras också då det ger en förståelse för möjliga problem med informationstekniska lösningar.

3.5 Studiens giltighetsspråk

Det är alltid viktigt att förhålla sig kritiskt till sina källor. Just därför blir en utvärdering som förklarar vad vi avser att använda källorna till viktig. I denna studie kommer giltighetsspråket i hög grad att motivera studiens relevans då våra antagande till stor del bygger på vad andra författare har beskrivit. Därför behöver vi utgå från källornas trovärdighet, objektivitet och aktualitet (Rienecker & Stray Jørgensen, 2002).

3.5.1 Studiens trovärdighet och giltighet

Vid intervjuerna frågade vi av etiska skäl om respondenterna kunde tänka sig att omnämnas vid namn i studien, alla accepterade detta. Vi publicerade respondenternas namn för att anonymitet inte skulle inverka på resultatets trovärdighet. Det finns fortfarande risk med trovärdigheten i denna studie då vi i två av tre fall endast har intervjuat en respondent. Den inverkan detta skulle kunna ha är att den information vi erhållit inte stämmer överens med de åsikter som företagen egentligen står för. Vi har valt att tillförlita oss på den erhållna informationen då våra respondenter enligt företagen varit de som har störst kompetens inom ämnet. Innan intervjun startade var vi noggranna med att förklara intervjuens syfte för att inte frågorna skulle missuppfattas och kunna ge missledande svar. Det dokument vi skickade ut till respondenterna innan intervjun bör ha ökat intervjusvarens giltighet då respondenterna redan innan visste vilket ämne intervjun skulle beröra. Vi skulle fortfarande kunna anta att respondenterna har uppfattat intervjun på olika sätt, men eftersom vi fick ut liknande information, fast i olika svar, upplever vi inte detta som ett problem. Studiens giltighet skulle kunna ifrågasättas då urvalet av företag möjligen inte ger en rättvis bild av andra stora företags åsikter. Även om studien inte skulle ha nått upp till denna ambition anser vi fortfarande att resultatet har relevans då det ger ett stickprov från stora företag.

3.5.2 Källkritik

Syftet med de internetkällor vi har använt har varit att erhålla aktuell information som ansetts lämplig för studiens ändamål. De artiklar om eBAM som vi har valt att använda bör granskas kritiskt med avseende på innehållets trovärdighet. Flera av författarna är anställda på företag, t.ex. Wall Street systems vilket är ett företag som tillhandahåller integrerade systemlösningar för företag och bank. Artiklarna kan därför betraktas på flera sätt. De som skrivit artiklarna bör vara mycket initierade och ha stor kunskap inom området. Å andra sidan kan publiceringen av artiklarna betraktas som lobbyverksamhet då de presenterar lösningar som företaget själva aktivt arbetar med. Det är ett rimligt antagande att företagen drar nytta av att sprida denna information. Vi anser dock att innehållet i artiklarna varken känns subjektivt eller vinklat, och har därför valt att använda oss av det. Vi gör dock

en reservation för att allt innehåll kanske inte är korrekt och rättvisande då artiklarna avspeglar den amerikanska marknaden.

Informationssökning har skett genom databasen GUNDA. Det som är publicerat där bör ha genomgått granskningar innan de publicerats, och kan därför ses som pålitliga källor. Det teoretiska ramverket har till största del bestått av böcker. Den litteratur som vi har använt för studiens ramverk har vi granskat för att bedöma både relevans, giltighet och trovärdighet. Vi anser att den litteratur vi använt oss av inte har varit präglad av några subjektiva värderingar utan kan betraktas som vetenskapligt användbar.

4 Empiri

4.1 Andra AP-fonden

Andra AP-fonden är en kapitalförvaltare med investeringar världen över. Andra AP-fondens fondkapital uppgår till 204 mdkr fördelade till olika tillgångsslag. Det arbetar 53 personer på Andra AP-fonden; förvaltare, analytiker och andra specialister inom varje område. (Andra AP-fonden, 2010).

4.1.1 Vilka förväntningar har Andra AP-fonden på bankernas e-tjänster?

Företaget startade sin verksamhet år 2001 och är en ung och innovativ verksamhet. Även om företaget är en statlig myndighet arbetar de precis som vilken annan privat förvaltningsbyrå som helst. Att förvalta den allmänna pensionen ställer krav på en stark laganda och en ansvarsfull organisation. Företaget säger att de ständigt har statens ögon på sig och det är därför viktigt att utveckla sina arbetsprocesser. Det ställs också stora krav på säkerhet och effektivitet. Att företaget är en myndighet anses inte påverka verksamhetens relation och arbete med banker. I verksamhetens handel och förvaltning arbetar de med en internationell bank där deras förvaltningsdepåer ligger. Transaktionerna sker med filer i form av SWIFT meddelanden. De får också dagliga rapporter digitalt på vilka transaktioner som skett. Dessa kan stämmas av i ett system med utgående och ingående betalningar där fel snabbt kan redigeras.

De processer och transaktioner som inte är relaterade till förvaltning är förlagda till deras svenska bank. Genom den svenska bankens e-tjänster utförs det vardagliga arbetet när det gäller t.ex. betalningar till leverantörer. Dessa tjänster inkluderar även hantering av befogenheter för den interna verksamheten. Den allmänna uppfattningen tycks vara att e-tjänsterna tillgodoser de behov som idag finns för att tillhandahålla effektiva arbetsprocesser. Idag arbetar företaget inte med e-fakturor, men detta ses heller inte som ett problem då de endast hanterar 600-700 fakturor per år. Fakturor skannas idag in i systemet av receptionisterna, de pappersbaserade fakturorna påverkar sedermera inte den övriga personalens arbete. Företaget menar att ett argument för införandet av e-fakturor är miljöaspekten. En funktion som de tycker saknas i bankens e-tjänster är möjligheten till att kunna läsa utförlig kontoinformation om ingående och utgående transaktioner. Detta skulle kunna ge en större kontroll och överblick av transaktioner. Verksamheten är effektiv och hanterar inte papper i den utsträckning att det finns processer som skulle kunna rationaliseras och ge högre effektivitet. Personalen anser att verksamheten ligger långt fram i teknisk utveckling och förbättringar görs ständigt för att få en effektivare verksamhet. Företaget påpekar att det inte alltid går att använda moderna lösningarna då de måste fungera hos alla inblandade parter. Om det inte finns en marknadsstandard kan det vara lönlöst att göra vissa processer elektroniska, t.ex. fakturor. Företaget använder ett nytt internt IT-system för datalager och beslutstöd kallat Business Intelligence & Data Warehouse. Systemet används för att kunna få en helhetssyn på information inom verksamheten. Systemet är automatiserat och ger möjlighet till att snabbt kunna få information från flera källor, vilket

ger en god överblick för beslutsfattare som då enkelt kan skapa rapporter och analyser. Systemet är effektivt då det bygger på standardiserade produkter vilket gör att supportbehovet blir litet. Systemet har som mål att ge god användarvänlighet vilket går hand i hand med de högt ställda kraven på verksamhetens flexibilitet och kontroll.

4.1.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på Andra AP-fonden?

Företaget anser sig vara mycket kostnadsmedvetna. De har en effektivitetsstrategi som bygger på mål om att effektivisera interna processer och resursallokering. Detta arbete ligger i längden till grund för övergripande mål om hög avkastning på det förvaltade kapitalet. Det är tydligt att företaget är effektivitetsinriktat. Organisationen låter externa benchmarkföretag göra prestationsmätningar som visar hur effektivt verksamheten bedrivs. Resursallokering i både kapital och personal uppstår inom verksamheten som en följd av de effektivitetsstrategier företaget väljer att göra. Detta gäller i hög grad förändrade arbetssätt påverkade av nya elektroniska lösningar. När processer har rationaliserats har personal kunnat allokeras till andra mervärdesfunktioner, t.ex. analytiskt arbete. Effektiviseringar leder i detta fall inte till att behov av personal försvinner. Personalen upplever därför ingen osäkerhet för att nya innovationer skall få deras arbetsuppgifter att försvinna. Företaget påpekar att den extra tid som kan frigöras alltid kommer till användning för andra arbetsprocesser.

Att ha en god kontroll av befogenheter tycker företaget är viktigt för att ha en hög säkerhet och effektivitet. Det gör att de snabbt och effektivt kan lägga till eller ta bort personer som inte längre anses ha befogenhet för vissa processer. Företaget får då en god kontroll över arbetsprocesser samtidigt som de kan undvika säkerhetsrisker i form av bedrägerier. Säkerhet anses vara särskilt viktigt då de är en statlig myndighet. E-tjänster anses i hög grad kunna effektivisera arbetet med avseende på både tid och kostnad. Vid fondförvaltning är det viktigt att snabbt kunna hantera sitt kapital för att undvika kreditrisker. Företaget säger att det i alla sammanhang alltid är att föredra snabba elektroniska lösningar. De menar att det som kan gå långsamt i sådana processer är tröghet gällande befogenheter. Företaget arbetar ständigt med operativ risk och de har en systematik i detta arbete. Eftersom företaget har lite personal anser de att det är oerhört viktigt att inte bli för personberoende.

4.1.3 Tror Andra AP-fonden att de kan dra nytta av eBAM?

Att automatisera och effektivisera arbetsprocesser ligger helt i linje med företagets vision om att ligga långt fram i utvecklingen att förändra från manuella och pappersbaserade till automatiserade och elektroniska processer. Just därför är de inom organisationen alltid lyhörda för vilka elektroniska lösningar som marknaden erbjuder, från både banker och programvaruleverantörer. Företaget tror inte att deras svenska bank ligger långt fram i utvecklingen av nya elektroniska lösningar, de tror att banken brukar vänta för att andra banker skall ta det första steget. Företaget ser dock inga problem med att banken inte alltid är först med nya lösningar. Relationen med banken anses god och de har god kommunikation sinsemellan.

Företaget använder e-tjänster som ger personalen möjlighet att administrera befogenheter, de kan genom sina e-tjänster ge specifika avgränsningar avseende t.ex. storlek på belopp eller inom vilka tidsramar olika personer får utföra vissa transaktioner. Företaget föredrar att kunna sätta specifika befogenheter istället för att fördela gruppvis då det ger en större flexibilitet. Företaget menar dock att de egentligen skulle kunna fördela samma befogenheter för hela avdelningar då verksamhetens avdelningar är ganska små. Det är inte ofta som företaget behöver öppna eller stänga konton. När företaget vill göra det ringer de sin kontaktperson på banken som därefter sköter processen. Detta anses fungera bra då behovet inte uppstår ofta. Öppnandet av ett konto medför dock att en fullmakt manuellt skall undertecknas på papper av tre personer. Denna process hade företaget gärna velat göra elektroniskt. Det hade underlättat den administrativa processen, dock inte i den grad att företaget tror att det skulle kunna ge några direkta effektivitetsökningar. Företaget ser generellt sett väldigt positivt på en utveckling som ger möjligheter till att kunna använda helhetslösningar där de utöver de vanliga bankrelaterade processerna också automatiserat kan administrera specifika befogenheter samt öppna och stänga konton. Företaget tror därför att de på sikt skulle kunna dra nytta av eBAM. Företaget tror dock inte att eBAM kan hjälpa för att minska kreditrisker. Som företaget arbetar idag har de möjlighet att snabbt dra sig ur bolag ifall de upplever att kapitalet exponeras.

4.2 Redcats Nordic

Redcats Nordic ingår i Redcats koncernen. Redcats Nordic är ledande inom de nordiska länderna på e-postoderhandel och har Ellos, Jotex, Enjoy och Catalogue Outlet i sin portfölj. Redcats Nordic har omkring 900 anställda och 22 miljoner enskilda besökare på ellos.se/no/fi/dk (Redcats, 2010).

4.2.1 Vilka förväntningar har Redcats Nordic på bankernas e-tjänster?

I mångt och mycket anser sig företaget vara nöjda med de e-tjänster deras bank idag tillhandahåller. Företaget kan dock inte uttala sig om utbudet har förbättrats idag jämfört med för några år sedan. Företaget är väldigt öppna för förändringar och förbättringar. Företaget är månt om att få skraddarsyddna lösningar som skall passa e-handel och distanshandeln. Företaget ser gärna att de träffar andra banker för att uppdatera sig om vad bankerna erbjuder för lösningar. Detta görs främst för att företaget inte skall fastna i gamla spår utan att de skall kunna utveckla sig i takt med nya lösningar. Företaget ser sig ganska konservativa och de tror inte att de ligger i framkant vad det gäller utnyttjandet av bankers e-tjänster.

E-fakturor har länge varit ett pågående projekt som företaget har arbetat med. Detta för görs för att företaget vill kunna få in fakturor elektroniskt från sina leverantörer. Företaget har bjudit in diverse aktörer för att kunna hitta en lösning, tanken är inte att fakturorna skall gå genom banken utan genom företagets affärssystem. I Sverige skannas fakturorna in för att sedan skickas till Estland där de registreras, på så sätt kan företaget minska sina kostnader. E-fakturor ses därför som en god lösning för att minska registreringsarbetet. Företagets kunder får idag inga e-fakturor och det ses inte heller

som något problem. Företaget har årligen diskuterat om huruvida de skall erbjuda e-fakturor åt sina kunder men ur ett kommersiellt syfte finns det ingen anledning att införa detta då de får in 19 kronor per faktura. Av den totala försäljningen så går 35 % via faktura, vilket genererar stora intäkter.

Internetbanken är företagets portal för deras banks e-tjänster. Genom e-tjänsterna finns möjligheter till att sköta mycket av företagets vardagliga arbete på ett smidigt sätt. Det fungerar mycket bättre idag än vad det har gjort tidigare. Genom e-tjänsterna kontrollerar de sina konton och optimerar sina kassaflöden, detta anses vara väldigt gynnsamt att sköta via internet. De ges också möjlighet att använda "Cash Pooling" vilket används i de Skandinaviska länderna. Valutahantering och kursäkringar i USD sker dagligen i verksamheten. Dock sköts inte dessa transaktioner genom bankens e-tjänster utan externt av PPR i Frankrike. E-tjänsterna används även till andra ändamål, så som överföring emellan olika konton och betalningar. Vid problem med någon av dessa funktioner kontaktar företaget sin bank för att diskutera lösningar på de eventuella problem som kan uppstå. Oftast kan dock företaget hantera problemen själva.

4.2.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på Redcats Nordic?

Företaget tycker egentligen att kontohanteringen fungerar utmärkt idag, men menar ändå att många processer skulle bli bättre om de skulle kunna reducera de stora tidsfördröjningar som finns mellan banker. Idag tvingas företaget att vid utländska transaktioner ha kassaflödets tidsfördröjningar i åtanke. När företaget genomför transaktioner till Frankrike tar det två dagar tills valideringsdag. SEPA (Single Euro Payments Area) sägs dock underlättat betalningsströmmarna, men det är fortfarande inte optimalt. Företaget tycker det skulle vara suveränt om allting gick snabbare då det gör att de internationellt skulle kunna konkurrera på lika villkor. Inom koncernkontona finns det dock inte tidsfördröjning alls då alla konton ligger på samma bank.

Det finns tydliga exempel på resursallokering inom företaget avseende programvara och bankers e-tjänster. Ett exempel var på treasuryavdelningen där de för några år sedan implementerade ett nytt system som genererade automatiserad bokföring. Genom detta automatiserade system genererades oerhört många transaktioner som sedermera leder till bokföringsorder. Systemet har rationaliserat bort behovet av att sköta vissa processer manuellt, t.ex. manuell bokföring. För några år sedan arbetade fyra personer med detta, idag två. Detta ledde till en kostnadsreducering tack vare en naturlig övergång till en automatiserad process. Resurser inom organisationen har vid sådana här införanden fördelats ut till andra funktioner.

I företaget tar förändringar lång tid att genomföra då de måste genom flera led innan de verkligen aktualiseras. Det är därför svårt att implementera lösningar som kan ge effektivare arbetsflöden i specifika processer. I varje projekt som föreslås skall det finnas ett business case där företaget kan se de potentiella kostnadsreduceringar som projektet kan generera, detta jämförs sedan med andra projekt

för att se vad som är mest lönsamt. Det är alltså en väldigt stor förstudie som ligger till grund för implementeringen av nya lösningar, om det inte ger intäkter brukar det inte prioriteras.

Osäkerheter finns enligt företaget alltid vid nya arbetssätt och lösningar. Det finns alltid en fara med allt som är nytt, det spelar ingen roll vem du frågar menar företaget. Det kommer alltid att finnas ett visst motstånd mot att implementera nya system och arbetssätt, det tar tid att sätta det på plats, nya rutiner skall läras in med mera. Företaget tycker att förändringar alltid brukar skapa osäkerhet, människan är generellt väldigt mån om trygghet. Ju längre de anställda varit på sin funktion ju svårare kan det bli att anpassa sig till nya rutiner.

4.2.3 Tror Redcats Nordic att de kan dra nytta av eBAM ?

Företaget anser att det mesta går att hantera via bankens e-tjänster, även hantering av befogenheter. När företaget skall öppna eller stänga ett konto ringer de sin kontaktperson på banken. Företaget säger sig dock ha möjlighet att göra det genom e-tjänsterna men menar att det blir krångligt då det är lätt att göra fel. Dessutom menar företaget att det kan finnas många ändamål vid skapandet av ett nytt konto, syftet med det, vad kontot skall användas till, vilka flöden skall gå genom kontot, om det skall vara ett vanligt konto eller ett valutakonto, konto för korta investeringar, överskott och dylikt. Då företaget inte öppnar nya konton så ofta så tycker de att det är bra att kontakta banken för att få det så rätt som möjligt. Banken brukar då fungera som ett bollplank för förslag och idéer. För att genomföra en sådan process behövs det två signaturer från både bank och företag, det blir mycket administrativt arbete. Företaget anser att det är viktigt att vara restriktiv med befogenheter, det måste vara enkelt att kunna begränsa åtkomsten för vissa funktioner. Om det fanns en elektronisk lösning för konto- och befogenhetshantering där alla personer har tillgång till samma information tycker företaget att en sådan lösning skulle vara av intresse.

Respondenten på företaget säger sig i grund och botten vara för det helt papperslösa samhället och menar vidare att om allt skulle vara elektroniskt skulle de spara på miljö och sänka kostnaderna då många processer inom företaget fortfarande är pappersbaserade. Risken för att material kan förstöras vid brand påtalas också, om allt är elektroniskt lagrat sparas det alltid en backup på en server. Både skattemyndigheter och revisorer verkar enligt företaget inte ha några intentioner att utveckla sin verksamhet åt att bli mer elektronisk. Skattemyndigheter och revisorer kräver fortfarande att allt är i ett pappersformat, och det hämmar potentiell effektivisering inom företaget då papper måste undertecknas manuellt.

Om eBAM skulle kunna underlätta för att undvika kreditrisker har företaget ingen direkt uppfattning om. Företaget menar att det säkert kan underlätta vid krissituationer men att de ändå brukar ha god information kring sin banks ekonomiska situation.

4.3 Stena Line Scandinavia

Stena Line Scandinavia är ett av världens största färjerederier med 35 fartyg och förbindelser mellan åtta länder. Företaget omsätter ca 10 mdkr och har ca 5700 anställda. (Stena Line, 2010)

4.3.1 Vilka förväntningar har Stena Line Scandinavia på bankernas e-tjänster?

Företaget tycker att de banker som de arbetar med tillhandahåller oerhört god service och tillägger att de också får betala för goda tjänster. Det anses viktigt att företaget tillsammans med banken utvecklar nya tjänster.

Företaget uttrycker att de har ett avancerat arbetssätt när det gäller kontroll av betalningar och konton . Företaget använder e-tjänster mot alla sina 10 banker, både de utländska och de svenska. På frågan om vad en bank skall leverera i form av lösningar finns det ett generellt önskemål, betalningar skall kunna utföras så smart och effektivt som möjligt. Stena finans har tillgodosett alla bolagen inom hela koncernen med ett likviditetsplaneringssystem. Affärssystemet fungerar tillfredställande och ger ett stort mervärde. I systemet har företaget god överblick över koncernens alla konton som är uppdelade för respektive land. Vid utländska transaktioner kan företaget med lätthet välja mallar med automatiserade valutaväxlar.

Företaget anser sig vara mycket nöjda med de e-tjänster som deras banker och programvaruleverantörer tillhandahåller. Det anses inte finnas några brister kring hur de på företaget arbetar. Det finns heller inga specifika processer som företaget anser att i en högre grad skulle kunna förbättras med hjälp av bank eller programvaruleverantörer.

Företaget använder e-fakturor men det önskas en marknadsstandard för e-fakturor från alla leverantörer. Eftersom det finns stor risk för att leverantörerna har olika banker är det svårt att få alla leverantörerna att använda samma format. I nuläget är företaget tvunget att skanna in pappersfakturor för att kunna få fakturorna digitala. Därför efterfrågas en marknadsstandard för e-fakturor.

4.3.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på Stena Line Scandinavia?

De senaste årens förbättrade e-tjänster har gjort det möjligt för företaget att göra effektivitetsökningar och resursallokeringar. Företagets nuvarande lösning anses vara väldigt effektiv. I företagets arbete upplever de hög kontroll, små tidsfördröjningar, hög effektivitet och ett väldigt gott samarbete med sina banker. Det intima arbetet med sina banker sägs vara en av anledningarna till den höga effektiviteten, företaget känner sig delaktiga i bankernas arbete tack vare den goda kommunikation de har.

För några år sedan, när företaget införde sitt likviditetsplaneringssystem fanns det en viss oro för automatiseringen. Då personalen fick sköta processer som de historiskt sett lagt över på banker uppstod ett större ansvar. Det blev fler saker att hålla reda på och det ledde till en viss oro. De anställda vände sig dock snabbt vid det nya systemet och idag anses det inte finnas några sådana

problem. Då banker och programvaruleverantörer ständigt utvecklar sina tjänster kommer företaget med stor sannolikhet att få genomgå nya stora förändringar som innebär att ännu fler processer blir automatiserade. En sak som företaget medvetet resonerar kring, de menar att det hela tiden kommer nya förbättringar men att det inte är något problem att anpassa sig till dem.

Företaget menar att det är självklart att de krymper organisationen av effektiviseringar, idag gör betydligt färre anställda samma arbete som tidigare. De senaste åren har också tjänster inom företaget försvunnit, men det har inte varit några dramatiska uppsägningar utan de väntar på naturliga avgångar, t.ex. pensioner. När personal lämnar företaget kan de istället anpassa sig och göra samma arbete utan dem. Det har naturligtvis också funnits tider då företaget har fått säga upp anställda, men grundvärderingen är att då hellre allokera dem till andra funktioner inom företaget. Resursallokering har sedermera skett inom organisationen, när behovet av olika skäl har ökat på ekonomiavdelningen har de tagit in resurser från andra delar av organisationen.

Vid implementering av nya system och tjänster gör företaget beräkningar kring vilka kostnadsreduceringar och effektivitetsvinster de skulle kunna generera. Osäkerhet kan i vissa fall präglade implementering av nya innovationer, i detta fall e-tjänster som i hög grad påverkar företagets arbetssätt. Osäkerhetsfaktorerna kring nya e-tjänster verkar inte beaktas av företaget. Företaget menar att det då skulle vara problematiskt att arbeta inom organisationen.

Företaget tror att de genom mer utvecklade elektroniska lösningar skulle kunna minska vissa kostnader, t.ex. transaktionskostnader. Företaget tror de skulle kunna minska dessa kostnader genom att skicka betalningar via fil till banken vilket minskar bankens manuella processer. Genom denna minskning av manuella processer skulle företaget få bättre priser vilket ger lägre transaktionskostnader.

4.3.3 Tror Stena Line Scandinavia att de kan dra nytta av eBAM?

Företaget arbetar mycket tätt med sin svenska bank. De har flera kontaktpersoner på banken som har god insyn i koncernen och dess behov. När företaget vill öppna eller stänga ett konto på sin svenska bank ringer de någon av dessa som sedermera utför processen. Denna kontakt är manuell då den sköts via telefon. Företaget förstår inte varför de skulle vilja utföra dessa processer på egen hand i ett automatiserat system. Företagets samlade plånbok, så kallad cash pool för alla koncernens konton är komplex med sin struktur. Därför menar företaget att det skulle bli alldeles för komplicerat om personalen själva hade haft möjligheten att hantera konton i den omfattningen. Idag är befogenheterna indelade i olika grupper för t.ex. hur stora betalningar personalen har möjlighet att göra.

Anledningarna till att företaget hellre ser att en person på banken administrerar konton åt dem är flera. Det uttrycks att det är jobbigt att själv vara administratör, det är så oerhört lätt att bara ta telefonen och få personen på banken att hantera det. Företaget tror att de måste göra dessa saker via telefon då det

enligt dem annars hade varit svårt att få det att bli rätt. Vikten av att ha en person med god insyn i koncernen som vet hur företaget vill ha det påtalas också då detta leder till färre missförstånd.

Företaget påtalar möjligheten för privatpersoner att kunna stänga och öppna konton själva, en möjlighet de även tror att små företag kan använda. I små och medelstora företag tror företaget att en helt elektronisk konto- och befogenhetshantering kan vara till stor nytta då små och medelstora företag inte har många konton att hantera. Svårigheten med att själv ha kontroll i en stor koncern anses vara ett huvudargument. Företaget vill hellre arbeta tätt med sin bank. ”Just att öppna konton fungerar inte på ett så här stort företag”.

Företaget tror dock att det alltid finns möjligheter till förbättringar, även inom processer som rör konto- och befogenhetshantering. Vilka förbättringarna skulle kunna vara kan inte preciseras. Företagets system anses fungera fantastiskt bra, två miljoner euro kan skickas från en bank till en annan utan problem. Vid betalningar upplevs det heller inte finnas några tidsfördröjningar. En till två timmar beskrivs här som realtid då det ofta är likvider som ligger i pipeline och inte blivit inbokade, alla betalningar görs i batcher. Tiden det tar för att öppna eller stänga ett konto sägs vara ungefär 30 timmar lång, detta anses inte vara ett problem. Företaget talar med deras största bank flera gånger om dagen och tidsfördröjningar anses inte vara ett problem överhuvudtaget. Sammantaget verkar konto- och befogenhetshanteringen fungera optimalt, men bankens personliga tjänster innebär höga kostnader. Kostnader som företaget tycker är fullt motiverade.

Att företaget genom eBAM på ett enklare sätt kan undvika kreditrisk tror de inte på, och poängterar att det viktiga är att i realtid kunna utföra transaktioner. Undvika sådana risker kan företaget göra utan att stänga konton.

5 Analys

5.1 Vilka förväntningar har företag på bankernas e-tjänster?

Respondenterna tycker att deras arbete med bank fungerar bra och att det idag håller företagens effektivitet uppe. Gemensamt för företagen är att de föredrar att använda bankers e-tjänster då de ger en högre tidseffektivitet. Företagen strävar efter att bli mer effektiva och är öppna för nya e-tjänster vilka de tror skulle kunna effektivisera deras verksamhet. Andra AP-fonden är tillfredsställda med bankernas utbud vilket de andra företagen håller med om. Redcats säger dock att de inte kan uttala sig om hur e-tjänsterna har utvecklats sig sedan tidigare men hävdar att de är öppna för förändring och förbättring. Andra AP-fonden ser sig som effektiva men vill fortsätta utvecklas, en anledning till den ständiga utvecklingen säger de själva vara att de är en statlig förvaltare. Stena Line menar att om de skall få god service är de tvungna att betala för den vilket inte uttrycks av vare sig Andra AP-fonden eller Redcats.

E-fakturor tror företagen ligger i tiden, men de har alla olika syn på hur de skall gå tillväga vid ett eventuellt införande. Stena Line är mycket intresserat av en lösning för detta då de idag får sköta fakturahanteringen manuellt genom skanning, vilket också Redcats och Andra AP-fonden gör. Andra AP-fonden menar dock att det inte är något som påverkar det dagliga arbetet då de har få inkommande fakturor vilka direkt skannas in av receptionen. Redcats diskuterar årligen införandet av e-faktura men ser inget behov av det då det finns ett kommersiellt syfte med att använda pappersfakturor. För Redcats skulle den största anledningen till att använda e-fakturor vara att tillfredsställa sina kunder. Det är också av den anledningen som de ständigt diskuterat frågan, vilket ligger i enlighet med Bower & Gilbert (2005) där det beskrivs att effektiv resursallokering är marknadsstyrd, vilket gör att framgångsrika organisationer driver på innovationer som de vet efterfrågas av sina befintliga kunder. Stena Line skulle vilja se en marknadsstandard då detta skulle underlätta för samtliga inblandade parter då de tror att e-faktura skulle kunna fungera på ett enkelt sätt. Andra AP-fonden håller med och menar att det krävs marknadsstandarder för att vissa processer skall fungera när det är flera inblandade parter. Redcats påpekar att miljö, säkerhet och tidsbesparingar är argument för införandet men att de i dagsläget inte har några planer på ett införande. Andra AP-fonden tycker att det ligger i tiden och har miljö som ett argument vilket inte ses som Stena Lines största anledning. Stena Line ser tidsbesparingen mer som en anledning till implementeringen vilket Redcats också talade om.

När vi talat med företagen har de sett tidsbesparing som en stor del av verksamheternas effektiviseringar. Företagen önskar därför en lösning för transaktioner i realtid. Redcats tvingas planera två dagar i förväg för eventuella transaktioner till Frankrike, en realtidslösning skulle kunna underlätta deras arbete. Stena Line ser idag inte sina transaktioner som långsamma utan menar att två till tre timmar är den tid det tar för en transaktion att gå igenom. Andra AP-fonden ser inte tidsfördröjningar som påverkbara utan tycker att det idag fungerar bra.

Resultatet av studien visar att svenska företag i hög grad använder bankers e-tjänster, dock i olika grad. Företagen ställer dock olika krav på vad bankerna skall tillhandahålla. Företagen har skilda åsikter kring hur vissa tjänster borde tillhandahållas. En av anledningarna till detta tycks vara att de i olika företag har olika preferenser kring vad de skall förvänta sig av banker. Förväntningarna kring bankernas e-tjänster består till störst del av att de vill ha så effektiva och smidiga lösningar som möjligt.

5.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på företagsverksamheter?

Allokering av resurser är något företagen ständigt arbetar med för att effektivisera sina verksamheter. Företagen har en gemensam syn om att e-tjänster kan ge möjligheter till effektivisering. Utvecklade affärssystem och e-tjänster från banker har lett till effektiviseringar inom Stena Line. Stora etablerade företag har ofta tendensen att leda utvecklingen enligt Bower & Gilbert (2005), Stena Line har ambitionen att ligga långt framme vad gäller nya tekniska lösningar. Redcats har också upplevt bättre allokering och effektivisering genom automatisering. Detta har uppnåtts genom implementeringen av nya system och e-tjänster vilket stämmer överens med Bower & Gilbert (2005) som menar att det ofta är innovationer som i hög grad påverkar resursallokeringen i företag och organisationer. Andra AP-fonden har likt Stena Line och Redcats upplevt möjligheten till allokering i samband med effektiviseringar. Företagets effektivitetsstrategier har inneburit förändrade arbetssätt, dessa förändringar har påverkats av införandet av elektroniska lösningar som sedermera har rationaliserat verksamheten, detta i enlighet med Bower & Gilbert (2005) som konstaterar att användandet och införandet av innovationer i hög grad kan återspegla hur resurserna allokeras i organisationen. Andra AP-fonden har genom resursallokering kunna omstrukturera personal till andra mervärdesfunktioner. Detta kan också identifieras hos Stena Line som menar att resursallokering inte bidragit till att de sagt upp personal, utan de har istället blivit förflyttade till andra funktioner inom organisationen.

Bower & Gilbert (2007) säger att kunder har en stor påverkan på ett företags resursallokering, Redcats beaktar ständigt deras kunders önskan om att införa e-fakturor. Om de inför e-fakturor skulle resurserna allokeras på grund av sina kunders önskan. Kundernas krav är inget som gjort att varken Andra AP-fonden eller Stena Line valt införa nya e-tjänster. Däremot ser de alla positivt på ytterligare utveckling för att effektivisera verksamheterna ytterligare. Teknologi beskrivs enligt Bower & Gilbert (2005) som de processer genom vilka organisationer omvandlar arbetskraft, kapital, material och information till produkter och tjänster.

Stena Line utför idag stora betalningar och det krävs alltid två undertecknare för att dessa skall genomföras vilket också leder till ineffektivitet. Detta tror Stena Line skulle kunna reduceras med hjälp av elektroniska lösningar vilket både Redcats och Andra AP-fonden håller med om. Bower & Gilbert (2007) menar att chefer för olika enheter bör vara med och samverka för det som är bäst för företaget, vilket är i enlighet med företagets önskan om att kunna reducera ineffektivitet. Genom

eBAM skulle denna manuella process försvinna och därför kunna allokera resurserna till andra processer. Företagen ser resursallokeringen för innovationer på ungefär samma sätt. Resursallokeringen blir i företagen en naturlig konsekvens av effektiviseringar av arbetsprocesser. Bower & Gilbert (2005) säger att teknologi är en faktor som ständigt förändrat den organisatoriska strukturen, vilket märks tydligt i dessa företag.

Osäkerhet är något som ses på liknande sätt i samtliga företag. Osäkerhet är liknande i alla verksamheter då de ofta uppkommer vid förändringar. Andra AP-fonden arbetar ständigt med effektivisering och när processer har rationaliserats har personal kunnat allokeras till andra mervärdesfunktioner. Detta leder i många fall till att behovet av viss personal försvinner vilket kan skapa osäkerhet. Enligt Jones (2004) kan innovationer och utveckling ligga till grund för osäkerhet, vidare menar han att det är ovissheten av den framtida utvecklingen som skapar osäkerhet, något som även Courtney, Kirkland och Vigueries (1997) hävdar i sin artikel "Strategy under uncertainty". Andra AP-fonden menar att det inte förkommer då det alltid finns andra arbetsprocesser att använda denna tid till. Redcats ser också osäkerhet vid förändring av arbetssätt och vid implementering av nya lösningar. Enligt Krantz och Thomason (1999) handlar osäkerhet om bristande kunskap och det kan vara en av anledningarna till att utvecklingen får ett visst motstånd hos företagen. Stena Line beaktar inte osäkerhetsfaktorerna som ett problem utan menar att det skulle vara för problematiskt att arbeta på företaget ifall förändring inte går att hantera. Dock menar Stena Line att osäkerhet i viss grad kan spela in vid implementering av nya innovationer vilket stämmer överens med Jones (2004) teorier om osäkerhet vid innovationer och uppfinningar.

Det finns flera likheter mellan företagen avseende osäkerhet och de uttrycker liknande problem kring osäkerhet. Enligt Hedman & Kalling (2002) är det viktigt med kunskap och att det krävs stor motivation för att kunna få de effekter de vill av utvecklingen. Redcats uttryckte också att människan generellt sett är väldigt mån om trygghet. Enligt Hedman & Kalling (2002) kan anställda förlora trygghet vid innovationer av nya system då de kan känna utanförskap, tappa engagemang och få en rädsla för att förlora sitt jobb.

Det finns flera likheter och olikheter mellan de olika företagen avseende osäkerhet. Samtliga företag har en uppfattning om att osäkerhet kan förekomma vid utveckling och innovation. Andra AP-fonden upplever ingen osäkerhet då det alltid finns luckor att fylla, Stena Line menar att det inte finns något utrymme för att tänka på osäkerhet i deras organisation. Både Andra AP-fonden och Stena Line har liknande syn på osäkerhet vilket skiljer sig från Redcats som känner att osäkerhet är en stor anledning till att utvecklingen hämmas. Stena Line och Redcats har liknande syn på osäkerhet men uttrycker det på olika sätt. Stena Line menar att osäkerhet kan hindra arbetsprocesser vid utveckling medan Redcats uttrycker att det är svårt att genomföra utveckling på grund av osäkerhet. Andra AP-fonden är en ung organisation och arbetar ständigt med utveckling vilket har lett till att organisationen är slimmad. Då

de hela tiden försöker utveckla sig finns det alltid arbetsprocesser att fylla med den frigjorda tiden, därför beaktas inte osäkerhet.

Företagen uttrycker liknande åsikter gällande transaktionskostnader, dock med avseende på olika arbetsprocessers tidsfördröjningar. Andra AP-fonden upplever att befogenhetshanteringen är förenad med tidsfördröjningar. Redcats upplever tidsfördröjningar i samband med transaktioner. Stena Line upplever endast tidsfördröjningar som ett problem vid inskanning av fakturor.

Företagen tror att dessa tidsfördröjningar skulle kunna reduceras genom införande av elektroniska lösningar. De tror att det genom elektroniska lösningar skall gå att hantera befogenheter direkt över nätet, utföra transaktioner i realtid och undvika skanning av faktura. Enligt Buitelaar (2007) är transaktionskostnader den ansträngning som gjorts eller den tid som lagts ner på en viss process, vilket kan liknas med de nämnda problemen. Andra AP-fonden menar att en smidigare och enklare hantering av olika arbetsprocesser skulle kunna underlätta i verksamheten avseende tidsreduceringar, vilket Buitelaars (2007) stödjer i sina teorier om transaktionskostnader. Redcats blir drabbade av transaktionskostnader då de utför transaktioner till Frankrike som tar två dagar till validering vilket de tror sig kunna reducera med hjälp av en elektronisk lösning som fungerar i realtid.

Det går tydligt att se likheter mellan företagen, alla tror sig kunna effektivisera och minska transaktionskostnaderna med elektroniska lösningar. En utveckling av vissa e-tjänster gällande hantering av befogenheter och transaktioner tror företagen sig kunna dra nytta ifall de skulle kunna utföras i realtid.

Företagen ser transaktionskostnaderna som ineffektiva men de tror också att det finns stora möjligheter att minska dessa genom nya innovationer. Hussain (2000) säger att kostnadsreducering uppnås genom eliminering av onödiga arbetsprocesser vilket samtliga företag håller med om. Stena Line ser hanteringen av fakturor som en stor transaktionskostnad. Redcats ser pappersfakturor som positiva då de genererar intäkter. Andra AP-fonden ser ingen anledning till att effektivisera denna process då det är en väldigt liten del av deras arbete. Redcats och Andra AP-fonden ser möjligheterna med att minska tidsfördröjningar med hjälp av elektroniska lösningar. Stena Line ser inte sina tidsfördröjningar som några problem utan menar på att det är den tid det tar, ”två till tre timmar är realtid”.

5.3 Tror företag att de kan dra nytta av eBAM?

Företagen har en varierande syn på hur konto- och befogenhetshanteringen fungerar. Andra AP-fonden är nöjda med hur de kan hantera befogenheter via sin banks e-tjänster. Andra AP-fonden menar att de har en bra kontroll då de kan sätta upp specifika befogenheter, och slipper därför att dela in personer i befogenhetsgrupper. Redcats har liknande syn och tycker det mesta går att hantera via deras banks e-tjänster. Redcats menar att de kan öppna och stänga konton via sin banks e-tjänster om de vill, men att

det kan finnas många ändamål med att öppna ett nytt konto och att det därför kan uppstå fel om de gör det själva. Därför tycker Redcats att det är bra med en bankkontakt som kan sköta detta för att undvika krångel. Stena Line administrerar sina befogenheter gruppvis, detta anses inte vara problematiskt. Enligt Winter (2010) skulle sådana system kunna försvinna med eBAM då det i ett centraliserat system är enklare att kontrollera olika befogenheter för olika personer. Stena Line hanterar inte själva öppningen och stängningen av sina konton. Stena Line tycker att det är komplicerat att administrera själv då deras kontostruktur är komplex, därför menar Stena Line att det är enklare att genomföra sådana processer via en bankkontakt. Vad gäller kontohanteringen har företagen en liknande syn och menar att det idag fungerar bra.

Samtliga företag ser dock positivt på en utveckling mot en elektronisk helhetslösning så som t.ex. eBAM. De känner dock inte till att någon sådan lösning existerar. Andra AP-fonden hade gärna velat sköta dessa processer helt elektroniskt då de skulle kunna undvika den manuella signeringen av fullmakt som ett kontoöppnande idag för med sig. White Paper (2010) menar att en sådan manuell process skulle kunna försvinna vid användandet av eBAM. Redcats håller med Andra AP-fonden om att en helhetslösning via e-tjänsterna skulle vara av stort intresse. Stena Line tror alltid att det finns utrymme för förbättringar, även för konto- och befogenhetshantering, men de kan inte precisera vad som skulle kunna förbättras.

Respondenterna tror inte att en elektronisk lösning skulle kunna vara till hjälp för att undvika kreditrisk, de tror dock att en sådan lösning skulle kunna vara till hjälp vid vissa situationer. Andra AP-fonden tror inte att förbättrade elektroniska lösningar kan vara till hjälp för att undvika kreditrisker, i sådana fall endast vid tröghet i befogenhetsfasen. Enligt Solimine (2010) skulle de med ett centraliserat system som eBAM snabbare kunna agera för att minimera kreditrisker. Stena Line har liknande åsikter och menar att det viktigaste är att snabbt kunna förflytta kapital. Solimine (2010) tror att det skulle kunna underlättas genom användandet av eBAM. Redcats tror att en lösning i likhet med eBAM skulle kunna underlätta vid en krissituation vilket ligger i linje med Solimine's (2010) artikel. Redcats menar dock att företag oftast har god information om bankernas ekonomiska situation. Enligt Andra AP-fonden kan det finnas viss problematik med användandet av moderna lösningar då det måste fungera hos alla inblandade parter. Enligt White (2010) är SWIFTs nya standarder viktiga för att kunna definiera en branschgemensam praxis.

Samtliga företag har ett gemensamt intresse av förbättring och utveckling av bankrelaterade arbetsprocesser. Företagen verkar vara någorlunda tillfredsställda med hur konto- och befogenhetshantering fungerar idag, men skulle gärna använda nya effektivare lösningar som kan underlätta för verksamheterna. Enligt Solimine (2010) är det företag som har drivkraften att få dessa tjänster tillhandahållna av bank vilket till viss del dementeras då dessa företag inte verkar ha kunskap om eBAM.

6 Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att tolka resultatet. Slutsatserna har utgångspunkt i studiens problemformulering och syfte.

6.1 Vilka förväntningar har företag på bankernas e-tjänster?

Resultatet ger oss en bild av stora företag är nöjda med vilka e-tjänster banker idag tillhandahåller. Företagens förväntningar är likartade vad gäller bankernas e-tjänster. Även om företagen är i olika branscher verkar de ha liknande preferenser vilket skulle kunna förklaras av att de eventuellt har samma bank. Företagen är öppna för nya lösningar då de tror att de ytterligare skulle kunna effektivisera företagets verksamheter. Detta skulle kunna bero på att företagen tidigare har kunnat dra nytta av nya lösningar.

Företagen har dock olika syn gällande vilken typ av tjänst som de vill kunna erhålla eller förbättra. En naturlig förklaring till detta skulle kunna vara att företagen är verksamma i olika branscher vilket leder till olika behov.

Respondenterna på samtliga intervjuade företag talade om att de hade en nära kontakt med sin bank. Denna kontakt verkade till största del handla om service av bankrelaterade processer. Okunskapen hos företagen vittnar därför om att vissa svenska banker inte informerar sina kunder i den utsträckningen att de ges information kring utvecklingen av nya tjänster. Detta bör i längden kunna hämma den gemensamma utvecklingen och fördröja viktiga förändringar gällande bankernas produkt- och tjänstutbud avseende företagskunder.

Företagen hade olika syn på användningen av e-fakturor, alla hade dock ett visst intresse av det. Två av de intervjuade företagen uttryckte en önskan om att kunna erhålla ett standardiserat format av e-faktura. Vi utgår från att det inte är bankernas uppgift att tillhandahålla en sådan lösning, men enligt företagen i studien så borde bankerna involveras för att det skall gå att använda ett standardiserat format.

6.2 Vilka effekter får bankernas e-tjänster på företagsverksamheter?

Vi tolkar resultatet som att bankernas e-tjänster hjälper de studerade företagen att effektivisera. Bankernas e-tjänster verkar inte enbart förbättra bankernas verksamhet utan också kundernas.

Vi har kunnat identifiera flera effekter som e-tjänster kan ge. De effektiviseringar vi har kunnat identifiera har gett möjlighet till att allokera resurser, vilket ligger i linje med bankernas syfte avseende e-tjänster. Historiskt sett har företagen tydligt kunnat se vilka arbetsprocesser de har kunnat effektivisera med hjälp av e-tjänster och har därför kunnat utnyttja dessa effekter. E-tjänster som tidigare införts har kunnat förbättra för företagen, detta ser vi som anledningen till att företagen fortsatt är positiva inför utveckling och förbättring. Med resultatet i åtanke tror vi dock att det blir svårare för företagen att se de potentiella effekterna i nya e-tjänster ju mer preciserade och utvecklade e-tjänsterna

blir. De största förändringarna har redan skett, de flesta bankrelaterade processer är idag elektroniska, det bör göra det svårare för företagen att identifiera de effekter som förbättrade e-tjänster skulle kunna ge. Vi tror därför det är av stor vikt att bankerna informerar företagen om de potentiella effekter som nya elektroniska lösningar skulle kunna ge. Tidseffektivitet verkar vara den största fördelen företagen erhållit med e-tjänster, med avseende på transaktionstider och arbetsprocesser. Vi ser att bankernas e-tjänster har varit en stor del i att ersätta manuella pappersbaserade arbetsprocesser till automatiserade och elektroniska lösningar. Vi tror detta ligger till grund för den tidseffektivisering företagen har haft efter e-tjänsternas införande. Det går att identifiera viss osäkerhet i företagen kring nya e-tjänster. Detta tror vi inte har någon betydelse för utvecklingen då det alltid sker förändringar som företagen tvingas anpassa sig till.

6.3 Tror företag att de kan dra nytta av eBAM?

Bristen på bankernas informations spridning om nya elektroniska lösningar är tydlig i resultatet.

Företagen uttrycker ett intresse för den nytta som eBAM skulle kunna ge, men de verkar inte ha erhållit någon information om vad det egentligen är eller när det kan tillhandahållas. Vi anser därför att det är viktigt för bankerna att kommunicera ut de framtidsplaner de har för sin verksamhet. Det kan anses viktigt då företag behöver kunna ge respons åt de nya tjänsterna. Resultatet visar att företagets banker redan idag erbjuder e-tjänster som i hög grad tillfredställer kunderna. Samtliga företag ser gärna att bankerna förbättrar sina e-tjänster ännu mer. Detta är i överensstämmelse med vad eBAM syftar till, att ge en optimal systemlösning mellan bank och företag. Vi tror att denna typ av systemlösning skulle kunna öka konkurrensen mellan företag både nationellt och internationellt då företag kan arbeta i realtid. Vi kan tolka resultatet som att detta också är något företagen eftersträvar då de skulle ges en möjlighet att konkurrera på lika villkor internationellt, vilket också påtalades i en av intervjuerna.

Vi tolkar resultatet som att företagen, med avseende på storlek och struktur anser sig ha olika behov av att kunna automatisera vissa bankrelaterade arbetsprocesser. Med utgångspunkt i resultatet tror vi att företag beroende av storlek kan ha olika nytta av att använda eBAM. Större företag med mer komplexa konto- och befogenhetsstrukturer verkar tycka det är bättre att låta någon på banken sköta de manuella processerna då det krävs stor kunskap som många på företaget kanske inte innehar. Detta tolkar vi som att företagen inte har kunskap om de möjligheter som de skulle kunna erhållas med eBAM.

Samtliga intervjuade företag var måna om tidseffektivitet, minskat pappersarbete och säkerhet. Sett till de företag som vi har studerat går det att tyda att stora företag skulle kunna dra nytta av eBAM. Om små företag skulle dra nytta av eBAM i samma utsträckning går av naturliga skäl inte att tyda av resultatet.

6.4 Förslag till fortsatta studier

De slutsatser som vi har presenterat är genom att de baseras på observationer från ett fåtal företag indikativa till sin natur. De kan därför tjäna som hypoteser att testa på ett större antal företag. Det skulle vara av intresse att bevisa eller motbevisa följande hypoteser i en generell studie:

Svenska företag är i allmänhet nöjda med bankernas elektroniska tjänster.

Bankernas elektroniska tjänster effektiviserar såväl bankernas verksamheter som företagens.

Svenska företag är intresserade av eBAM.

Källförteckning

About.com. (Unknown). *Uncertainty*. [Elektronisk]. New York, The New York Times. Tillgänglig: <http://economics.about.com/od/economicsglossary/g/uncertainty.htm> [2010-11-29]

Andra AP-fonden. (2010). *En stor global kapitalförvaltare*. [Elektronisk]. Göteborg, Andra AP-fonden. Tillgänglig: <http://www.ap2.se/sv/forvaltningen/> [2010-12-21]

Bower, L, J & Gilbert, G, C. (2005). *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford: Oxford University Press.

Bower, J, L. & Gilbert, G, C. (2007) How Managers' Everyday Decisions Create-or Destroy-Your Company's Strategy. *Harvard Business Review* Vol. 85 Issue 2, p72-79.

Buitelaar, E. (2007). *The Cost of Land Use Decisions: Applying Transaction Cost Economics to Planning & Development*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Courtney, H., Kirkland, J. & Vigueries, P.(1997). Strategy under Uncertainty. *Harvard Business Review* Vol. 75 Issue 6, p67-79.

Forslund, M. Gyllencreutz, H. Johansson, A. (2007). *Styrning för att uppnå kundlönsamhet, - en studie av den svenska bankmarknaden*. Göteborgs universitet.

Gill, D. (2010). *You Need to Have a Conversation With Your Bank: How eBAM is Changing the Way We Talk*. [Elektronisk] Weiland Financial Group. Tillgänglig: <http://www.gtnews.com/article/8174.cfm> [2010-11-17]

Hedman, J & Kalling, T. (2002). *IT and Business Models: Concepts and Theories*. Malmö: Liber AB.

Hegelund, S. (2007). *Akademisk argumentation: Att Skriva övertygande uppsatser*. Malmö: Liber AB.

Hussain, A. (2000). *Managing Operational Risk in Financial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Johansson, L. (2006). *Banker och Internet: Särskilt om kundaktiverade betalningsinstruktioner*. Uppsala: Iustus Förlag.

Jones, T. (2004). *Business Economics and Managerial Decision Making*. West Sussex, England: John Wiley.

Knuts, T., Lindqvist, M. & Söderberg, P. (2001). *Bankers betalningsformer: E-nklare banktjänster?*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.vasa.abo.fi/itintro/uppsatser%5CThomasKnuts.pdf> [2010-11-26]

Krantz, L. & Thomason, A. (1999). *Strategic Investment Decisions: Harnessing Opportunities Managing Risks*. London: Financial Times Prentice Hall.

- Lehrberg, B.** (2005). *Moderna betalningsformer (Uppl. 3)*. Uppsala: Institutet för Bank- och Affärsjuridik; Stockholm: Jure [Distributör].
- Pousette, K.** (red.) (2001). *Affärsrisk*. Stockholm: Klaraberg Business Advisors.
- Rambure, D & Nacamuli, A.** (2008). *Payment Systems: From the Salt Mines to the Board Room*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Redcats Nordic**, (2010) [Elektronisk] Redcats Nordic AB. Tillgänglig: http://redcats.com/english/group/Redcats_in_the_world/redcats_nordic/default.asp [2010-12-21]
- Rienecker, L.** (2003). *Problemformulering*. Malmö: Liber AB.
- Rienecker, L & Stray Jørgensen, P.** (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber AB.
- Rudblad, J.** (1999). *Svenska Internetbanker: En aktuell beskrivning av bankernas internetjänster och en situationsanalys av deras internetbanker*. Göteborgs universitet.
- Solimine, G.** (2010). *Electronic Bank Account Management: The New Normal*. [Elektronisk] Wall Street Systems. Tillgänglig: <http://www.gtnews.com/article/8103.cfm> [2010-10-01]
- Stena Line**, (2010) Power Point från företagsbesök. (2010-12-07)
- Swedbank AB.** (2010). *E-bokföring – minskar bokföringsarbetet*. [Elektronisk] Publikation, Stockholm, Swedbank AB. Tillgänglig: <http://www.swedbank.se/foretag/cash-management/e-bokforing/index.htm> [2010-11-26]
- Swedishbankers.** (2009). *Internetbanker*. [Elektronisk]. Stockholm, Swedishbankers. Tillgänglig: [http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/BDD7EB671F167773C1257618004A1579?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/BDD7EB671F167773C1257618004A1579?open) [2010-11-26]
- SWIFT.** (2010). *Company Information*. [Elektronisk]. Belgien, Swift.com. Tillgänglig: http://www.swift.com/about_swift/company_information/index.page?lang=en [2010-11-25]
- White, L.** (2010). *Finding Global Opportunity in eBAM*. [Elektronisk] Bank of America Merrill Lynch. Tillgänglig: <http://www.gtnews.com/article/8154.cfm> [2010-10-20]
- White Paper** (2010) *eBAM: the automated future of corporate banking*. [Elektronisk] Wall Street Systems. Tillgänglig: <http://www.wallstreetsystems.com/ebamwhitepaper> [2010-10-26]
- Winter, S.** (2010) *eBAM: An Opportunity to Integrate Bank Mandates into Risk Management*. [Elektronisk] Enablon. Tillgänglig: <http://www.gtnews.com/article/7875.cfm> [2010-10-01]

Bilaga: Intervjufrågor

Allmänna förväntningar på bankers e-tjänster

- Är ni nöjda mer era bankers utbud av e-tjänster som det ser ut idag?
- Är ni tillfredställda med de e-tjänster som ni använder?
- Vad fungerar bra?
- Vad fungerar dåligt?
- Av de e-tjänster ni idag använder, hade ni velat att de var utformade/fungerade på ett annat sätt än de gör idag, annat format eller dylikt?
- Efterfrågar/saknar ni någon specifik tjänst ni hade velat att er bank tillhandahöll elektroniskt?
- Vad är det en bank ska leverera i fråga om lösningar? Varför?

Effekter med avseende på bankernas e-tjänster

- Hur påverkar bankers e-tjänster er verksamhet?
- I vilken grad effektiviseras er verksamhet till följd av elektroniska processer?
- Vilka effekter får effektiviseringarna?

Konto- och befogenhetshantering

- Hur öppnar ni konton?
- Hur fördelar ni befogenheter?
- Fungerar detta optimalt?
- Hur skulle detta kunna fungera bättre?
- Upplever ni ineffektivitet, t.ex. genom pappersbaserade lösningar?
- Skulle ni vilja att dessa processer effektiviserades och blev mer elektroniska?