

Människans värde i den digitaliserade banken

En kvalitativ studie om hur det mänskliga värdet kan bidra med
konkurrensfördelar i en digitaliserad bransch

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Höstterminen 2018
Kandidatuppsats
Författare:
Katarina Hedencrona- 960303
Ida Perstedt- 910709
Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Vi vill rikta ett stort tack gentemot samtliga respondenter som tog sig tiden att prata med oss. Det är tack vare er som den här frågeställningen kunde komma till liv och besvaras.

Tack till vår handledare Niklas Åkerman för all konstruktiv kritik.

Trevlig läsning!

Göteborg 2019-01-20

Sammanfattning

Inledning: Digitaliseringen är inom många branscher ett faktum. Det är dock viktigt att inte genomföra förändring för förändringens skull utan att som organisation göra medvetna val. Banksektorn är ett exempel där förändring skett till följd av digitaliseringen vilket inneburit att värdet av storbankernas resurser förändrats.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att skapa en förståelse för samt lyfta bankens icke-digitala värden, därav ställs frågeställningen: "Vilka delar av bankens verksamhet har ett strategiskt värde som inte bör digitaliseras?".

Teori: Teoriavsnittet tillägnas institutionell teori samt företagsstrategi med fokus på konkurrens fördelar. Kapitlet avslutas med hur dessa hör samman och används, vilket beskrivs i en analysmodell.

Metod: Uppsatsen genomfördes med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod med fallstudie som undersökningsform. Studien baserades på fallet Swedbank som är en svensk storbank. Empiriskt material samlades in genom semistrukturerade individuella intervjuer.

Empiri: Det insamlade materialet presenteras i ett empirikapitel genom både sammanfattningar och citat.

Analys: I analysen används studiens analysmodell för att skapa förståelse för studiens empiriska material. Konkurrens fördelar, strategiskt relevanta resurser samt dynamiska förmågor identifieras samt förändringen i banken genomgår till följd av digitaliseringen förklaras.

Slutsats: Resultatet visar att människan tillför ett värde i komplexa ärenden samt när kunden vill ha digital vägledning. För att det mänskliga värdet ska kunna användas är bankens kontorsnät av vikt för verksamheten.

Diskussion: Förtroende är väsentligt för banker då de är verksamma i en traditionellt relationsbaserad bransch, vilket gör att de relationsbaserade delarna av resultatet till viss del även kan överföras till andra relationsbaserade branscher. Förslag till vidare forskning är kvantitativa studier med fokus på kundens preferenser samt forskning mot nischaktörer inom bankbranschen för ökad förståelse för värdeskapande inom det nya konkurrenslandskapet.

Nyckelord: Digitalisering, Bank, Institutionell teori, Företagsstrategi, Resurser, Dynamiska förmågor

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| Inledning | 5 |
| 1. 1 Bakgrund | 5 |
| 1. 1. 1 Bankbranschens förändring | 5 |
| 1. 1. 2 Bankers interna förändring | 5 |
| 1. 2 Problembeskrivning | 6 |
| 1. 2. 1 Digitalisering innebär ny konkurrens | 6 |
| 1. 2. 2 Strategisk digitalisering av banker | 6 |
| 1. 2. 3 Digitalisering ur ett kritiskt perspektiv | 7 |
| 1. 3 Frågeställning och syfte | 8 |
| 1. 4 Relevans | 8 |
| 2. Teoretiskt ramverk | 9 |
| 2. 1 Institutionell teori | 9 |
| 2. 1. 1 Institutionell förändring | 11 |
| 2. 2 Företagsstrategi | 11 |
| 2. 2. 1 Resurser | 11 |
| 2. 2. 2 Dynamiska förmågor | 12 |
| 2. 3 Analysmodell | 15 |
| 3. Metod | 17 |
| 3. 1 Studiens ansats | 17 |
| 3. 1. 1 Kvalitativ data | 17 |
| 3. 1. 2 Undersökningsform | 18 |
| 3. 2 Tillvägagångssätt | 18 |
| 3. 2. 1 Primärdata | 19 |
| 3. 2. 2 Avgränsning | 19 |
| 3. 2. 3 Urval av intervjuobjekt | 19 |
| 3. 2. 4 Intervjun- tema & struktur | 21 |
| 3. 2. 5 Sekundärdata | 21 |
| 3. 3 Forskningsetiska principer | 21 |
| 3. 3. 1 Studiens trovärdighet och äkthet | 21 |
| 4. Empiri | 23 |
| 4. 1 Introduktion till Swedbank | 23 |
| 4. 1. 1 Rådgivning | 23 |
| 4. 1. 2 Kundnöjdhet | 24 |
| 4. 1. 3 En vinstdrivande organisation | 24 |
| 4. 1. 4 Swedbanks förändringsarbete | 24 |
| 4. 1. 5 Nytt arbetssätt | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 4. 1. 6 Framtidens bank | 25 |
| 4. 1. 7 Samhällsengagemang | 25 |
| 4. 1. 8 Konkurrens | 26 |
| 4. 2 Digitalisering | 26 |
| 4. 2. 1 Motgångar vid digitalisering | 26 |
| 4. 2. 2 Digitaliseringens tillkortakommanden | 27 |
| 4. 2. 3 Förändrad arbetsroll | 28 |
| 5. Analys | 30 |
| 5. 1 Förändring tar tid | 30 |
| 5. 2 Bankens legitimitet | 30 |
| 5. 2. 1 Samhällsengagemang | 31 |
| 5. 2. 2 Digitaliseringens begränsning | 31 |
| 5. 3 Medarbetarnas strategiska roll i banken | 33 |
| 5. 3. 1 Bankens konkurrenssituation | 34 |
| 6. Slutsats | 35 |
| 7. Diskussion | 36 |
| Referenslista | 37 |
| Bilagor | 41 |

1. Inledning

Inledningsvis ges en bakgrund till den problematiken studien tänkt att hantera. Först ges en kort introduktion till hur den digitala världen har påverkat samhället idag och sedan hur den påverkat bankbranschen- vilken är fokus för undersökningen. För att få en djupare förståelsen för bankbranschen ges en kort historisk beskrivning osamt en summering av dagsläget och de befintliga konkurrensmekanismerna som styr inom branschen.

1. 1 Bakgrund

För att blicka bakåt har banken sedan dess uppkomst varit en väsentlig del av samhället och för dess medborgare med kontorsverksamheten som ansiktet utåt. Historiskt sett har svenska bankkontor varit en plats för handel av information, krediter och andra typer av finansiella tjänster (Petersson, 2001). Det svenska banksystemet var enligt Petersson (2006) relationsbaserat vilket innebar att kunders relation till banken var på ett personligt plan och kontoren fanns utspridda över hela landet då detta gynnade regionernas tillväxt.

1. 1. 1 Bankbranschens förändring

Digitalisering år 2018 är ett faktum som sprider sig världen över. Oavsett organisationsform eller fysisk plats är den digitala variabeln närvarande och det är bevisat att den digitala utvecklingen idag har stor påverkan på organisationer (Weinelt, 2016). Den digitala teknologin som tidigare används av företag som ett medel för marginell effektivitet ligger idag bakom transformationen av hela industrier. Utvecklingen i organisationer inleds med att digitala resurser förvärvas, både materiella och immateriella, och används för att till varierande grad automatisera arbetsuppgifter (Lankshear & Knobel, 2008). Graden av digitalisering ökar eftersom det finns en digital kompetens som används i kombination med professionell kompetens i det dagliga arbetet. Användandet av tekniken driver en kreativ process som leder till förändring och innovation och därmed har organisationen nått den högsta graden av digitalisering: digital transformation. Transformation innebär betydande möjligheter för innovation men också stora risker och det är viktigt för företag att navigera medvetet i det digitala landskapet (Weinelt, 2016).

Banksektorn är inget undantag utan även denna påverkas av den digitala utvecklingen. Enligt Gandhi, Khanna och Ramaswamy (2016) har finans, bank och försäkringssektorn, relativt andra sektorer, påverkats mycket av digitaliseringen och det finns avgörande möjligheter till utveckling för svenska banker enligt Svenska Bankföreningen (2018).

1. 1. 2 Bankers interna förändring

Som nämns ovan innebär digitaliseringen ett förändrat konkurrenslandskap vilket gör att organisationer måste också i sin tur förändras för att möta ny digital konkurrens. Digitaliseringen har inneburit att de svenska bankerna fått ökad konkurrens i form av andra

aktörer som kan tillhandahålla tjänster för konsumentkrediter, hypotekslån, massbetalningar och förmögenhetsansvar, för att nämna några (Expandtalk, 2018). Experter menar att hela 90% av alla jobb inom finansiell planering kommer att försvinna till förmån för robotar och då kunder i allt större utsträckning besöker banker via internet har behovet av anställda på lokala bankkontor minskat. Möjligheterna till förbättring är stora men också riskerna eftersom en misslyckad digital transformation kan leda till att nya konkurrenter konkurrerar ut gamla etablerade aktörer (Doz & Kosonen, 2010). Med detta sagt, är banker inne i en transformation som gör att när de kommer ut den ur kommer de ha förändrat stora delar av organisationen och kanske till och med kärndelar av den.

1. 2 Problembeskrivning

Digitaliseringen problematiseras utifrån ny konkurrens, en strategisynvinkel samt ur ett kritiskt perspektiv.

1. 2. 1 Digitalisering innebär ny konkurrens

Harvey (2016) såg att banker riskerar att förlora den kundlojalitet de tidigare haft till nystartade digitala aktörer, exempel fintechföretag, då de inte kan leva upp till kunders digitala förväntningar. I en senare och mer tidsaktuell studie utförd av Larsson, Ingram Bogusz, Moreno Pueras, Siri och Teigland (2018) har fintechföretagens framfart samt konsekvenserna detta medfört för den traditionella bankverksamheten studerats. Det finns inte i stor omfattning forskning på hur bankkunder mottager digitaliseringen. Kunder söker sig till fintechaktörer eftersom de söker snabba digitala lösningar. Bankers digitalisering blir hindrad av lagar och regler som berör bankers verksamhet vilket gör att de har svårt att erbjuda kunder samma digitala lösningar som konkurrerande nischade fintechföretag. Skandinaviska Enskilda Bankens förre verkställande direktör Annika Falkengren belyste detta 2016 och kallade digitaliseringen inom banksektorn en hajp, samtidigt som även hon lyfte vikten av att fokusera på kundernas förändrade behov vid digitalisering av banker (Expandtalk, 2018).

Svenskt Kvalitetsindex mäter årligen kundnöjdheten i bankbranschen (SKI, 2018). Det har skett en nedgång generellt bland bankerna de senaste åren som SKI hävdar kommer i från bankers digitalisering som inte driver kundnöjdhet. "En god digital relation behöver också vara personlig och nära. De aktörer som lyckas kombinera det digitala med det personliga belönas med nöjdare kunder. Detta är ett mönster som vi sett under flera år, men här har branschen fortsatt stor utvecklingspotential" säger Johan Parmler, verkställande direktör på Svenskt Kvalitetsindex (SKI, 2018, s. 2). Med ovanstående sagt, i och med att branschen är förändrad av en ny konkurrens är det väsentligt att medvetet navigera medvetet i det nya landskapet genom att veta sina konkurrensfördelar.

1. 2. 2 Strategisk digitalisering av banker

Det finns ett flertal aspekter som påverkar ett företags förmåga att på ett framgångsrikt sätt genomföra en digital transformation av sin verksamhet, en av dessa aspekter är vilka delar av

verksamheten företaget väljer att digitalisera. Det är enligt Bilefield (2016) essentiellt att digitaliseringen genomsyrar hela organisationen, men detta innebär inte att förändring bör ske enbart för förändringens skull. Digital transformation bör ske med kunden som strategiskt fokus och all digitalisering bör bidra till att skapa värde för dessa kunder (Gandhi et al., 2016). Heffernan, O'Neill, Travaglione och Droulers (2008) konstaterade redan år 2008 att traditionella banker måste lära sig att förstå hur kundrelationer och lojalitet byggs upp digitalt då denna förståelse är av största vikt för bankernas lönsamhet och överlevnad i den nya konkurrenssituation som uppstått med fler aktörer och digital utveckling.

Engberg, Karlsson och Sivertsson (2017) argumenterar för att digitaliseringen av banker har skapat en distans mellan banken och dess kunder samt att kundernas preferenser och förväntningar på bankernas värdeerbjudande har förändrats. Al Amin och Näsholm Johansen (2018) skriver att dagens bankkunder å ena sidan efterfrågar stor frihet och tillgänglighet men att det samtidigt fortfarande finns ett behov av trygghet och förtroende för banken. Bankkunder förväntar sig i större utsträckning ett mer digitalt värdeerbjudande än tidigare där tillgänglighet och snabbhet värderas, men ett problem som definierats är att kunder har svårt att förstå den nya teknologin (Engberg et al. 2017). Det konstateras att bankerna måste erbjuda sina kunder digitala tjänster, men att detta inte ska göras på bekostnad av relationen till kunden då det i sin tur påverkar förtroendet för bankerna (Al Amin & Näsholm Johansen 2018). Banker kan skapa balans mellan dessa krav genom en unison digitaliseringsstrategi som genomsyrar organisationen (ibid). Det är ingen okomplicerad väg att gå, utan kommer kantas av svårigheter. Innan och när strategin implementeras krävs att banker själva blir medvetna om varför planen väljs och vad som kan förloras på vägen.

1. 2. 3 Digitalisering ur ett kritiskt perspektiv

Det är centralt att inte låta medlet med vilket man försöker uppnå ett mål övergå till att bli målet självt, vilket ofta blir fallet enligt Czarniawska (2015). Det kan översättas till att det är viktigt att inte digitalisera för digitaliseringens skull. Vidare kan detta få kostsamma konsekvenser då man allokera allt större mängder resurser till områden som inte kommer att innebära några framtida intäkter.

Allwood (2017) använder samma kritiska resonemang kring förändring som Czarniawska (2015) och ifrågasätter i sin artikel huruvida välfungerande funktioner i samhället borde bli "disrupted" och utbytt mot digitala tjänster. Författaren syftar till funktioner som traditionellt innebär mänsklig kontakt som sjukvård, bankverksamhet samt polis och militär (Allwood, 2017). Digital förändring ska leda till ökad effektivitet genom lägre kostnader och tidsbesparing, men det är viktigt att undersöka vem denna effektivitet tillfaller. Vetskapen om vem som gynnas av en digital förändring bör användas till att avgöra i vilka fall digitalisering bör genomföras och i vilka fall det bör undvikas. En uppmaning till aktörer är att digitalisera med försiktighet och eftertanke då digitaliseringens positiva samt negativa effekter kommer att öka i takt med dess utveckling och spridning. Med denna insikt som grund samt vetskapen om att kundnöjdheten hos svenska storbanker har minskat till följd av digitaliseringen inom

banksektorn är denna studie av största relevans för samtliga svenska storbanker som värnar om att behålla kärnan i sin verksamhet samt nöjda kunder.

1.3 Frågeställning och syfte

Målet med studien är att finna vad banker inte bör digitalisera, det vill säga när konkurrensfördelar skapas analogt. Studiens syfte är att skapa en förståelse för samt lyfta bankens icke-digitala värden.

Frågeställningen blir således: Vilka delar av bankens verksamhet har ett strategiskt värde och bör därför inte digitaliseras?

1.4 Relevans

Den här uppsatsen bidrar till forskningen inom fältet digitalisering inom bank. Studien, till skillnad från tidigare arbeten, fokuserar på att finna analoga värden i storbankers verksamhet. Tidigare forskning inom ämnet, som nämnts ovan, har varit riktat emot bankbranschens förändring samt olika aspekter av hur kundens lojalitet förändrats av den digitala utvecklingen.

2. Teoretiskt ramverk

Teorin som tillämpas förklarar varför förändringar sker samt hur organisationer fungerar i praktiken, vilket är relevant för att besvara forskningsfrågan. Syftet med teorin är att vara grund för analysen och tolkningen av det empiriska materialet. I kapitel nedan är strukturen följande; institutionell teori, företagsstrategi och analysmodell.

Institutionell teori och teorier om strategiskt relevanta resurser och dynamiska förmågor är två kompletterande ramverk som inom organisationsteori används för att identifiera källor till konkurrensfördelar (Peng, Chen, Li Sun & Pinkham, 2009). Enligt Peng et al. (2009) vilar strategiteorin på tre pelare; Industriperspektivet, resursperspektivet och det institutionella perspektivet. Dessa tre perspektiv på strategi kan med fördel användas som komplement till varandra för vid analys av organisationer och dess framgång. Industriperspektivet bygger på Porters (1980) femkraftsmodell som beskriver de krafter som påverkar lönsamheten inom en bransch. Enligt industriperspektivet kan företag genom strategisk positionering i en gynnsam miljö förse organisationen med konkurrensfördelar. Enligt resursperspektivet, myntat av Barney (1991), bör organisationer rikta fokus in i verksamheten för att finna resurser och förmågor med potential att skapa långvariga konkurrensfördelar. Slutligen adderar det institutionella perspektivet på strategi en förståelse för organisationers kontext i form av tidsperspektiv och formella och informella regler för vilka strategier som är accepterade av omgivningen samt en förståelse för att olika resurser är olika värdefulla i olika sammanhang (Peng et al., 2008). Då den här studiens syfte är att belysa storbankers icke-digitala konkurrensfördelar i en situation där bankbranschen genomgår en transformation gjordes bedömningen att enbart ett institutionellt perspektiv och resursperspektiv på strategi var lämpade att använda som teoretiskt ramverk. Detta då det ligger utanför studiens omfattning att studera storbankers positionering. Den institutionella teorin möjliggör analys av förändringen digitaliseringen inom bankbranschen har inneburit samt normers och andra institutionaliserade faktorer påverkan på banker (Dacin, Goodstein & Scott, 2002; Zucker, 1987). Delen som i denna rapport kallas Företagsstrategi är istället mer konkret inriktad på konkurrensfördelar som finns inom banken och fungerar som verktyg vid avgörande huruvida en resurs eller förmåga är av strategisk relevans (Collis & Montgomery, 2008; Teece, 1997).

2.1 Institutionell teori

Enligt institutionell teori påverkas organisationer av normativa krafter (Zucker, 1987). Institutioner definieras av North (1990, s. 3) som "De av människan utformade begränsningarna som skapar struktur för den mänskliga interaktionen". En enklare definition av begreppet är "Spelets regler" (Peng et al., 2009). Czarniawska (2015) skriver att inom organisationsteorin beskrivs institutioner som ett mönster för kollektiv. En motsats till dessa institutioner är vanor eftersom de har egenskaperna lokala och individuella, men en institution är kollektiv och långvariga. Detta gör att institutioner både reagerar på och skapar

sin omgivning och att det i sin tur påverkar hur individer och handlar agerar både inom dessa men också utanför de etablerade institutionerna.

Institutioner utgör en av grundpelarna i organisationers strategiarbete enligt Peng et al. (2009). Nya aktörer anammar snabbt de institutioner som existerar inom branschen, vilka sedan långvarigt bevaras utan att varken ifrågasätts eller förklaras (Zucker, 1987). Internaliserade institutioner är svårföränderliga vilket har stor påverkan på organisationers interna effektivitet. Då de rådande institutionerna är sammankopplade med organisationens mål bidrar de uttalade rutiner som finns inom organisationen till ökad effektivitet, det finns dock situationer då stabiliteten som institutionerna innebär istället hämmar organisationen. Eftersom det finns mer effektiva arbetssätt kan de internaliserade institutionerna hämma anammandet av nya förbättrade sätt att organisera för att dessa ignoreras.

Meyer och Rowan (1977) delar in institutioner i två olika kategorier; formella och informella strukturer. Tillsammans utgör dessa de rådande spelregler som en organisation måste förhålla sig till för att inte förlora sin legitimitet. Förlorad legitimitet kan få stora negativa konsekvenser för all typ av verksamhet då det till exempel kan leda till minskat antal kunder, skadad relation till leverantörer och förlorade nuvarande och framtida investeringar (Peng et al., 2009). Medvetenhet om de institutioner som påverkar den egna verksamheten, både utifrån och in, är därför av största vikt. Medvetenheten bör användas som underlag för ett aktivt arbete med syfte att minimera förekommandet av aktiviteter som inte är i enlighet med de rådande institutionerna. Som tidigare nämnt, det finns två kategorier av institutioner, vilka är formella och informella, som illustreras i figur 1.

| <i>Degree of Formality (North, 1990)</i> | <i>Examples</i> | <i>Supportive Pillars (Scott, 1995)</i> |
|--|-----------------|---|
| Formal institutions | ● Laws | ● Regulative (coercive) |
| | ● Regulations | |
| | ● Rules | |
| Informal institutions | ● Norms | ● Normative |
| | ● Cultures | ● Cognitive |
| | ● Ethics | |

Figur 1 (Peng et al., 2009)

Det som skiljer de formella strukturerna från de informella är nivån av uttalande, med avseende på nivån av verbal/skriftlig definition (Peng et al., 2009). Formella strukturer är uttalade och skriftliga bindande regler medan de informella strukturerna inte behöver vara uttalade, det betyder däremot inte att de inte är i högsta grad närvarande. Den formella och informella strukturen samexisterar men det finns ofta en skillnad mellan vad organisationer utger sig från att göra och vad de faktiskt gör (Meyer & Rowan, 1977). Denna skillnad benämns som frikoppling och fungerar som en buffert, som skyddar den interna organisationen från omvärlden. Detta fenomen uppstår därför att den formella och den

informella strukturen fyller olika funktion. En organisations formella struktur existerar för att skapa legitimitet och signalera trovärdighet ut mot omvärlden genom att anpassas till de rådande yttre institutioner och normer som råder. Den informella strukturen riktar sig däremot mot organisationens insida och dess dagliga, faktiska verksamhet där fokus istället ligger på intern effektivitet och produktivitet. Det tar tid att internalisera förändringar och att anpassa organisationen efter nya externa trender. Frikopplingen möjliggör för organisationer att utge sig för att följa en ny trend eller norm och därmed betraktas som legitim trots detta inte eller enbart till viss del blivit internaliserat på riktigt.

2. 1. 1 Institutionell förändring

Enligt Oliver (1992) finns det tre faktorer som driver förändring av institutioner; politiska, funktionella och sociala. Dessa faktorer driver både institutionaliseringsprocessen av nya normer utan också avvecklandet av gamla institutioner. Funktionella faktorer som driver institutionell förändring är sådana som berör prestanda och användbarheten hos en institution (Dacin et al., 2002). Ett exempel på när en funktionell faktor driver en förändring av de rådande institutionerna kan vara då tidigare institutionella strukturer har visat sig orsaka miljöförstöring vilket resulterat i ökad konkurrens om de få kvarvarande resurser som finns. En sådan förändring leder ofta till att de institutionaliserade spelregler på marknaden ändras. Politiska faktorer som påverkar institutioner uppstår då organisationer av olika anledningar drivs att ifrågasätta sin egen legitimitet (ibid). Detta kan bero på att omständigheter i omgivningen förändrats vilket leder till att de gamla normerna förlorar relevans. De sociala faktorer som kan komma att förändra de rådande institutionerna är relaterade till grupper av människors sammansättning (ibid). Då en tidigare homogen grupp förändras och de tillkommer en betydande del personer med exempelvis annan etnicitet, kön eller ålder kan den stora gruppens normer förändras eftersom det tillkommit nya värderingar till sammanhanget.

2. 2 Företagsstrategi

För att undvika konfrontation konkurrenter emellan strävar företag efter att skapa en organisation där ett eller flera element skiljer sig från företaget (Osterwalder & Pigneur, 2009). Med andra ord, ett företag behöver konkurrensfördelar gentemot andra aktörer på en marknad för att kunna tjäna pengar eftersom de behöver ha någonting som gör dem unika och relevanta (Grant, 2013). Förmågan att bygga, förändra och integrera den interna kompetensen vid förändring av organisationen kallas för dynamiska förmågor vilka är kopplade till långsiktiga konkurrensfördelar (Teece, 2018).

2. 2. 1 Resurser

Det är centralt att förstå värdet av företagets resurser för att på ett strategiskt sätt kunna använda dessa för att skapa konkurrensfördelar (Collis & Montgomery, 2008). Företag bör ständigt arbeta med utvecklingen av sina resurser och bör kontinuerligt se över vilka som bidrar till att skapa en lönsam verksamhet och vilka som inte gör det, för att avgöra vilka som

bör investeras i och vilka som bör avvecklas. En resurs eller förmåga är strategiskt relevant om den uppnår följande fem kriterier enligt Collis & Montgomery (2008):

1. Svår att kopiera: Resurser som är svåra att kopiera begränsar konkurrensen och därför ökar sannolikheten att konkurrensfördelen blir långvarig. Långsiktiga strategier bör inte formuleras utifrån kortvariga konkurrensfördelar vilket är ett starkt argument för organisationers ledning att skapa sig en kännedom om resursernas imiterbarhet. En resurs är svår att kopiera om den är fysiskt unik, utvecklats över tid och är stigningsbunden, har en kausal tvetydighet vilket innebär att resursen i sig eller dess uppkomst är svår att definiera eller slutligen genom att med ekonomiska medel avskräcka konkurrenter från att skapa en likadan resurs. Exempel på ekonomisk avskräckning är när ett företag investerat så pass mycket i en resurs att det inte skulle vara lönsamt för en annan aktör att göra samma sak eftersom det inte kvar finns utrymme på marknaden.
2. Långsam värdeminskning: Även detta kriterium berör resursens eller förmågans hållbarhet över tid. Inga resurser eller förmågor existerar för evigt men vissa är mer långvariga än andra, så som patent.
3. Kontrolleras av företaget: Värdet av en tillgång tillfaller inte nödvändigtvis företaget som äger tillgången. Värdet av personalens individuella kompetens tillfaller enbart företaget så länge dessa personer är anställda eftersom de kan själva välja att byta arbetsgivare.
4. Svår att substituera: Om en resurs eller förmåga är utbytbar mot en annan har denna förlorat sin strategiska relevans.
5. Bättre än konkurrenterna: Det kan te sig självklart att en resurs eller förmåga bör vara överlägsen konkurrenternas för att vara av strategisk relevans men chefer tenderar att inte värdera företagets resurser gentemot konkurrenternas. Bedömning av företagets kärnkompetens och resurser bör alltså göras externt och inte internt.

2. 2. 2 Dynamiska förmågor

Teorier om dynamiska förmågor ingår i ett effektiviseringsperspektiv av strategi och är sprungna ur teorier om strategiskt relevanta resurser (Teece, 1997). Dynamiska förmågor syftar till organisationers förmåga att skapa nya konkurrensfördelar och detta synsätt kompletterar resursperspektivet inom strategiforskning. Helfat och Peteraf (2009) uttrycker kortfattat att dynamiska förmågor är:

“The capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resourcebase”.
(s. 94)

Eisenhardt och Martin (2000) förklarar att dynamiska förmågor är en sammansättning identifierbara processer, för att integrera, rekonfigurera, samla resurser eller förbruka resurser, som använder resurser för att matcha eller skapa förändringar på marknaden. Sådana processer kan exempelvis vara produktutveckling eller liknande där samordning och samarbete sker och strategiska beslut fattas. Dynamiska förmågor skapar serier av kortsiktiga konkurrensfördelar som sedan utvecklas till att bli långvariga och det är därför de är viktiga för en organisations framgång (Teece, 1997).

Dynamiska förmågor är unika för varje organisation men samtidigt lika organisationer emellan (Eisenhardt & Martin, 2000). De är svåra att imitera eftersom de byggs upp över tid och är djupt rotade i organisationen. Det är dock inte omöjligt att organisationer med liknande utvecklingsmönster och marknadsposition kan kopiera varandras dynamiska förmågor (Teece, 1997). Värdet av de dynamiska förmågorna ligger i användandet av dem och det är vid effektiv användning som konkurrensfördelar skapas och bibehålls på sikt. För att organisationer ska kunna utnyttja sina dynamiska förmågor till fullo bör de även omsättas vid rätt tidpunkt och det är viktigt att vara observant och finna nya möjligheter samt att veta var och hur ofta organisationen bör förändras. Mer konkret framhåller Eisenhardt och Martin (2000) att nyckeln till att skapa långsiktiga konkurrensfördelar är genom användandet av dynamiska förmågor för att bygga upp ett framgångsrikt resursformat, vilket görs av organisationens ledning.

Teece (1997) konstaterar att grunden till att skapa konkurrensfördelar, i form av kompetenser och förmågor, är företags organisatoriska processer, vilka formas av företagets specifika tillgångar samt de strategiska möjligheter som finns tillgängliga. Specifika tillgångar är de tillgångar som inte kan säljas på en befintlig marknad och det är även enbart dessa tillgångar som är av strategisk betydelse. Vidare är dessa tillgångar svåra att imitera och kopiera.

Organisatoriska och styrande processer

Teece (1997) beskriver att dessa processer förklarar hur saker går till i företaget, med andra ord syftar till rutiner och lärande. Dessa processer kan vara koordinerande och integrerande eller lärande.

Koordinerande och integrerande processer innebär integration av externa aktiviteter där teknologi är av stor vikt för att skapa konkurrensfördelar såsom allianser, virtuella samarbeten, samarbeten samt relationer med kunder och leverantörer (Teece, 1997). Förändring kan ibland vara nödvändig på systemnivå vilket innebär förändring av rutiner och koordinering av resurser, vid denna typ av förändring är det viktigt att den genomsyrar relationen med andra aktörer och möjligtvis även deras arbetssätt också. Denna typ av förändring är nödvändig då konkurrensfördelen ligger i systemet som helhet och inte i specifika delar, konkurrensfördelar på systemnivå är generellt sett svåra att kopiera.

Lärande processer syftar till experimenterande och repetering som gör att uppgifter kan utföras snabbare och med högre precision (Teece, 1997). Både individuella och organisatoriska färdigheter krävs för lärande. Lärande är en process som är både social och kollektiv där individer imiterar varandra samt bidrar till den gemensamma förståelsen av komplexa problem. Dynamiska förmågor som koordinering med externa parter skapar förutsättningar för interorganisatoriskt lärande och lärandet av nya saker skapar nya aktivitetsmönster och rutiner vilket leder till att nya organisatoriska system bildas. Interorganisatoriskt lärande synliggör rutiner som är dysfunktionella, vilka därmed kan åtgärdas. Det är även viktigt att organisationer är inkännande mot sin omgivning och öppen för förändring av tillgångsstrukturen vid behov. Med företagets omgivning menas främst marknad, tillgänglig teknologi och "best practice". Förmågan att förändra en organisation är i sig någonting som organisationer lär sig. Förändring är kostsamt och det är därför viktigt att den genomförs på ett effektivt sätt, vilket företag kan lära sig över tid om förändring sker ofta. För effektiv förändring krävs att organisationer lär sig att läsa av den yttre miljön, till exempel genom benchmarking, att förändring av den yttre miljön värderas samt att rekonfigurering sker innan dess konkurrenter. Företag som är decentraliserade med lokal självständighet har generellt sett lättare än andra för att genomgå dessa förändringsprocesser, de kallas för high-flex företag.

Position

Företagets position är enligt Teece (1997) en beskrivning av hur företaget skapar samspel mellan sin interna och externa miljö samt dess specifika tillgångar. Specifika tillgångar kan vara av olika karaktär till exempel teknologiska, kompletterande, finansiella samt institutionella.

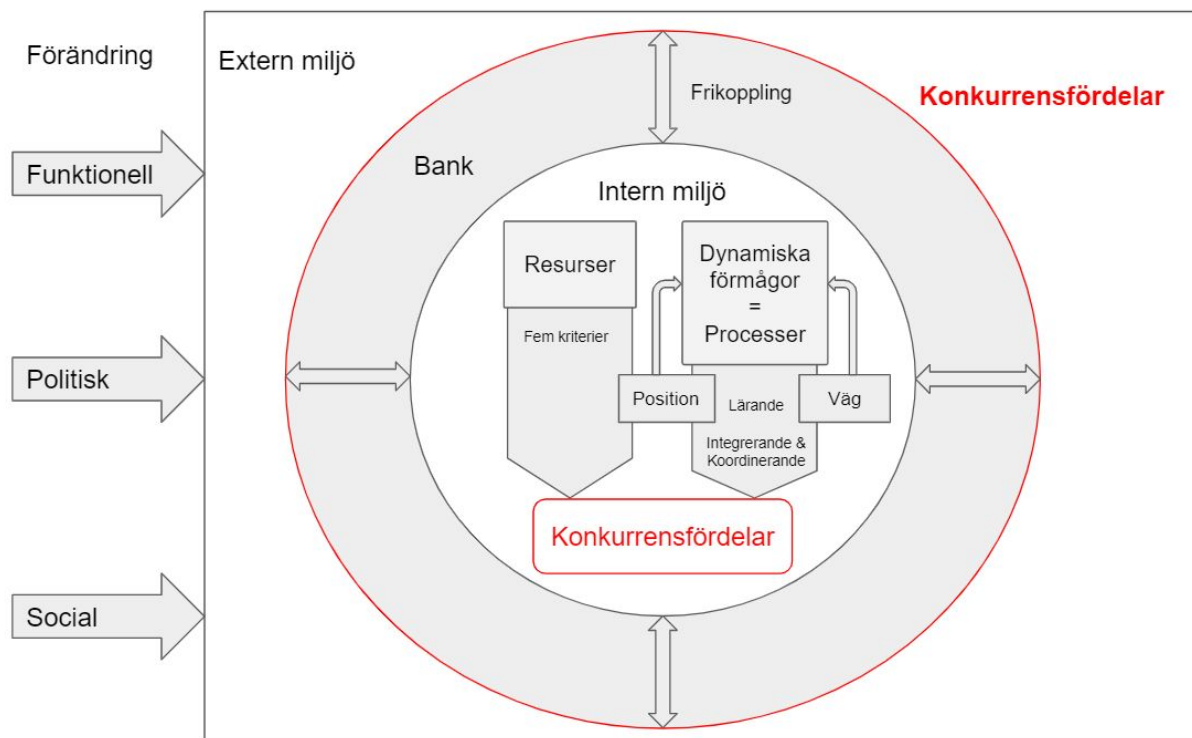
Vägar

Vägar syftar till möjliga strategiska alternativ där avkastning och stigningskraft lyfts som karaktärsdrag hos organisationer (Teece, 1997). Att företag är stigningskraftiga betyder att deras väg framåt bestäms av både företagets stundande strategiska position och de alternativa vägarna som finns tillgängliga. Företagets nuvarande position är även en funktion av tidigare investeringar. Företag är stigningskraftiga av olika grad och i fall då "increasing returns to adoption" är stora är företag väldigt stigningskraftiga. "Increasing returns to adoption" är en term som beskriver en situation där ju mer exempelvis en teknologi används desto mer attraktiv kommer denna att bli och därför kommer användningen och utvecklingen av denna att utvecklas ännu mer. Effekterna av "increasing returns to adoption" av en viss teknologi blir att en infrastruktur som stödjer teknologin utvecklas samt komplement, nätverkseffekter och skalekonomi inom produktion relaterad till teknologin samt infrastruktur. Företag kan vinna kortsiktiga konkurrensfördelar genom ny teknologiutveckling, vilka kan få ökad betydelse genom "increasing returns on adoption".

2.3 Analysmodell

Den för studien skapade analysmodellen bygger som beskrivs ovan på institutionell teori samt teorier om vilka typer av resurser och processer som är strategiskt relevanta. Analysmodellen är därmed ett verktyg för att identifiera konkurrens fördelar utifrån tre källor: strategiskt relevanta resurser, dynamiska förmågor samt legitimitet. Modellen är även lämpad att beskriva hur institutionell förändring påverkar den interna och externa miljön, ur ett institutionellt perspektiv. Detta innebär att konkurrens fördelar som ej har sitt ursprung i modellens tre källor inte är möjliga att identifiera samt att övriga typer av omvärldsförändringar som ej definieras som institutionella inte kan inkluderas vid analys utifrån denna modell.

Som figur 2 illustrerar drivs institutionell förändring av den externa miljön av tre faktorer; Funktionell, politisk och social institutionell förändring (Dacin et al., 2002). Den externa miljön består av normativa krafter som påverkar organisationen enligt Zucker (1987), vilka tar lång tid att förändra enligt Czarniawska (2016). Genom anpassning till de normativa krafter som utgör den externa miljön skapas legitimitet, vilket är en källa till konkurrens fördelar enligt Meyer och Rowan (1977). Nya organisationer anpassar sig lättare till den rådande externa miljön än etablerade aktörer, då dessa först behöver förändra en redan befintlig inre miljö (Zucker, 1987). Även organisationers inre miljö är präglad av normativa krafter som tidigare skapat påverkat verksamheten och då dessa inte nödvändigtvis överensstämmer med de yttre institutioner som bör följas för legitimitetens skull uppstår vad som kallas frikoppling (Meyer & Rowan, 1977). En bank, som är en typ av organisation besitter en uppsättning av resurser och förmågor som används i verksamheten och är en del av den interna miljön (Collis & Montgomery, 2008). Innehavandet av varje resurs bör kontinuerligt ses över då endast resurser som skapar konkurrens fördelar och därmed bidrar till verksamhetens lönsamhet bör bevaras. För att bedöma om en resurs är av strategiskt värde och bidrar till skapandet av konkurrens fördelar bör fem kriterier uppfyllas enligt Collis och Montgomery (2008), den ska vara; svår att kopiera, inte förlora sitt värde med tiden, kontrolleras av företaget, vara svår att substituera samt vara bättre än konkurrenternas resurser. Den sista källan till att skapa konkurrens fördelar enligt den skapade analysmodellen är genom innehavandet av dynamiska förmågor (Teece, 1997). Dynamiska förmågor syftar som bekant till att ändamålsenligt skapa, utveckla eller modifiera sin resursbas enligt Helfat och Peteraf (2009). Dynamiska förmågor utgörs av lärandeprocesser samt koordinerande och integrerande processer enligt Teece (1997) som även menar att dessa processer påverkas av företagets strategiska position samt alternativa strategiska möjligheter till utveckling (väg).



Figur 2, Analysmodell

3. Metod

Metodkapitlet är av allra högst grad en betydande del av en uppsats. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en förståelse för hur den valda forskningsfrågan har blivit besvarad med hjälp av den teoretiska referensramen samt det insamlade empiriska materialet. Metodkapitlet nedan är strukturerat genom en inledningsvis abstrakt beskrivning av studiens metod för att sedan konkret skildra tillvägagångssättet under arbetets gång.

‘‘Now, I’m going to be completely honest with you about this.

He paused for a moment and then said:

By the way, in the corporate world, whenever anybody says to you: ‘‘I’m going to be completely honest with you about this’’, you should immediately know that a curveball is on the way. But of course, that doesn’t apply to what I’m about to tell you’’ (Jackall, 1988, s. 161).

3. 1 Studiens ansats

En rapport skall kunna läsas av vem som helst, oavsett akademisk bakgrund, och i metoden skall det tydligt framgå hur arbetet gick till. För att det skall vara möjligt krävs det att läran om kunskap, epistemologi, behandlas (Lind, 2017). Detta för att läsaren skall få en möjlighet att förstå vad författarna har för synsätt på hur kunskap behandlas. Det finns två indelningar av epistemologi, ett positivistisk och en tolkande kunskapssyn (ibid). Eftersom syftet är att skapa en förståelse för samt lyfta bankens icke-digitala värden användes en tolkande kunskapssyn för att undersöka frågan, eftersom frågans djup kräver ett reflekterande som ett positivistiskt synsätt ej kan bidra med. Detta då det vilar på grunden att kunskap utgörs av hård fakta (ibid). Studien kom att vila på en abduktiv metod eftersom författarna rörde sig mellan teori och empiri under processens gång och således skapades en förståelse för ämnet. Med en abduktiv metod som grund var ett tolkande kunskapssynsätt fördelaktigt relativt ett positivistiskt då detta skapade en gradvis framväxande förståelse.

3. 1. 1 Kvalitativ data

Fallstudien är uppbyggd av kvalitativ data som består av intervjumaterial. Detta då intervjuer genererar primärdata grundat i de intervjuade individernas egna observationer som empiriskt material för att komma så nära verkligheten som möjligt (Bell & Waters, 2014). Anledningen till att kvalitativ data valdes var för att kunna åstadkomma en djupgående beskrivning och förståelse för just det studerade fenomenet (Patel & Davidson, 2014; Lind, 2017). Studier uppbyggda på intervjuer kräver medvetenhet om att språket respondenter använder inte reflekterar verkligheten utan snarare en konstruktion av den (Alvesson, 2003). Ett reflexivt förhållningssätt, i detta fall gentemot respondenter och rapportens författare, användes vid bearbetning och hantering av intervjumaterial. Detta för att förebygga en naiv behandling av det empiriska materialet genom att tolka informationen som ren fakta och istället kunna söka och hitta ett rikt och komplext analysmaterial (ibid). Som tidigare nämnt tillämpades en

tolkande kunskapssyn för att behandla information, vilket innebär en egen subjektiv tolkning som bör beaktas för att kunna upprätthålla ett reflexivt förhållningssätt (Bryman, 2018).

3. 1. 2 Undersökningsform

“Sometimes we simply have to keep our eyes open and look carefully at individual cases- not in the hope of proving anything, but rather in the hope of learning something”

(Eysenck, 1976, s. 9)

Det går inte att utesluta möjligheten att generalisera fakta utifrån ett fall precis som det inte går att utesluta från kvantitativ forskning, däremot kan idén om generalisering tendera att bli överskattat och kunskap från specifika exempel underskattat (Flyvbjerg, 2006). En fallstudie kan med andra ord också bidra med generaliserbar kunskap. Vid en studie av hur verkligheten utspelar sig i samhället går det inte att förneka att det studerade befinner sig i en kontext. Med en fallstudie som undersökningsform ges en möjlighet att komma närmare verkligheten genom att iaktta med flera sinnen (ibid). Eftersom den valda frågeställningen är av komplext slag användes ett mångfacetterat iakttagande. Vid fallstudier återger många forskare att sina förutfattade meningar ofta visade sig inte vara sanna (ibid). Saker är inte alltid som det verkar, och därmed krävs en egen reflektion där tidigare fördomar lämnas utanför forskningen. Eftersom bank är en organisation de allra flesta känner till och många har en åsikt om, kan en fallstudie bidra med att vidga eller ändra förutfattade meningar. Med ovanstående argument om möjligheten att komma tätt inpå verkligheten och undersöka det inte allt för uppenbara, föll valet på fallstudie.

3. 2 Tillvägagångssätt

Den kvalitativa forskningsprocessen startade brett för att sedan bli smalare (Bryman, 2018). Arbetet inleddes med att digitalisering, dess utveckling samt påverkan på samhället, undersöktes. Efter att en generell förståelse av digitalisering hade bildats riktades fokus mot svenska bankers förändring för att öka förförståelsen för undersökningsfältet (ibid). Det studerade materialet bestod till stor del av data i form av akademiska artiklar och rapporter från ledande konsultbolag men även primärdata i form av intervjuer. Baser som användes var Göteborgs universitets egna ‘supersök’ och ‘gupea’, samt Google Scholar. De vanligaste sökorden som användes var *digitalisering*, *bank*, *affärsmodell*, *institutionell teori* samt *dynamiska förmågor*.

När den allmänna grunden för studien var lagd startades en mer ändamålsenlig undersökning (Bryman, 2018). Efter att forskningsfrågan och problembeskrivningen formulerats inleddes en litteraturstudie och grunden lades för den teoretiska referensramen. Parallellt med detta kontaktades potentiella intervjurespondenter. Som komplement till den genererade primärdatan användes sekundärdata i form av tidigare studier samt artiklar som berörde ämnet digitalisering och specifikt bankers digitalisering, för att skapa en djupare förståelse av ämnet, den befintliga situation samt problemet.

Därefter tolkades den insamlade datan med hjälp av det teoretiska ramverket för att skapa en analys (Bryman, 2018). Resultatet av analysen användes slutligen för att besvara forskningsfrågan samt bistod som grund för framförda rekommendationer av vidare studier.

3. 2. 1 Primärdata

Det valda studieobjektet är en av Sveriges största banker (Svenska Bankföreningen, 2017). Det är även Sveriges äldsta bank som grundades redan år 1820 (Swedbank, 2018a). Banken finns i hela Sverige och har 191 kontor (Swedbank, 2018b). Swedbank satsar idag på att digitalisera sin verksamhet och ser det som en nödvändig utveckling (Swedbanks årsredovisning, 2018). Digitalisering prioriterades tidigt av banken som har utvecklat en egen digital banking-avdelning (Billing, 30 maj, 2016). Samtidigt har Swedbank uttalat sig villig att samarbeta i digitaliseringsarbetet (Leijonhufvud, 19 maj, 2016). Det är via bankkontoren som den valda banken traditionellt bemött sina privatkunder och fortfarande gör i dagsläget, trots att banken idag har digitaliserat stor del av sin interaktion med privatkunder (Billing, 2017, 7 oktober). Studiens fokus är på vad digitaliseringen saknar i form värdeerbjudandet till potentiella och nuvarande privatkunder och därför ansågs bankkontor utgöra ett lämpligt studieobjekt.

3. 2. 2 Avgränsning

Göteborgsområdet valdes som geografisk avgränsning på grund av studiens omfattning samt den tänkta generaliserbarheten av studien. Swedbank arbetar aktivt för att likheten mellan bankens kontor ska vara så stor som möjligt i hela Sverige, men specifikt i bankens västra region. Den genererade datan från de studerade kontoren anses därför representera banken som helhet samt banker med liknande verksamhet, vilket gör att det är därmed klassat som ett ‘typiskt fall’ (Bryman, 2018).

3. 2. 3 Urval av intervjuobjekt

Medverkande valdes ut genom att kontakta anställda på banken med antingen specifik erfarenhet av att arbeta på kontor, det vill säga den delen av bankens verksamhet där den fysiska kundkontakt fortfarande finns, eller specifik erfarenhet av digitalisering. Alla anställda på banken var potentiella intervjuobjekt men anställda med erfarenhet av digitalisering antingen gentemot kund eller internt betraktades som fördelaktiga att intervjua och urvalet skedde således utifrån det. Alla potentiella intervjuobjekt fick ett mejl, se bilaga 1, med information om att det var en rapport om bankens digitaliseringsprocess som skulle undersökas, en förfrågan om de kunde tänka sig bli intervjuad med löftet om att alla personer skulle anonymiseras i arbetet. I mejlet framkom även att studien genomfördes av två handelsstudenter.

Anonymiseringen har skett genom att undanhålla namn i arbetet samt att endast benämna den generella arbetstiteln samt att utesluta vilket kontor den anställda arbetar på. Respondenter

anonymiserades även genom att uteslutna personspecifik information som framkom under intervjuernas gång.

Resultatet av alla intervjuer presenteras nedan i tabell 1:

| Intervju | Position | Varaktighet | Mötesform |
|----------|-------------------------------|-------------|-----------|
| 1 | Rådgivare, Digital ambassadör | 26:30 | Fysisk |
| 2 | Rådgivare | 23:38 | Fysisk |
| 3 | Kontorschef | 36:25 | Fysisk |
| 4 | Kontorschef | 41:00 | Fysisk |
| 5 | Chef | 23:00 | Telefon |
| 6 | Chef | 51:18 | Fysisk |
| 7 | Chef | 19:25 | Telefon |
| 8 | Koordinator | 40:00 | Fysisk |
| 9 | Kontorschef | 30:00 | Fysisk |
| 10 | Chef | 38:46 | Fysisk |
| 11 | Rådgivare, Digital ambassadör | 23:05 | Fysisk |
| 12 | Kontorschef | 28:55 | Fysisk |

Tabell 1: Respondentlista

Som presenteras i tabell 1 är urvalet bestående av tre olika positioner på banken vilket breddar studien samtidigt som många hade samma tjänst vilket även ger studien djup.

Eftersom mejlet kom från studenter från en Handelshögskola går det att spekulera i om det skapades en förväntansbild att intervjun skulle handla om ekonomirelaterade ämnen eller den formella organisationen. Det fanns en uttalad policy hos Swedbank om att digitalisering är framtiden. Det kan påverka resultatet av intervjuerna eftersom respondenter kan tala för företaget istället för sig själva personligen. Det kan anses framåtsträvande att vara positivt inställd till digitalisering och därmed bakåtsträvande med en negativ inställning, vilket kan resultera i att intervjuobjekten kan försöka svara "rätt" på frågorna.

Som tabell 1 avslöjar finns varken variabeln ålder eller kön med vilka kan vara två variabler som hade påverkat resultatet. Dessa uteslöts dock eftersom erfarenheten av att arbeta med digitalisering prioriterades för studien samt att det på förhand inte gick att avgöra om det är variabler som har påverkan.

Efter 10 genomförda intervjuer upplevdes en empirisk mättnad vilket bekräftades under resterande två intervjuer och beslutet om att inte boka in fler intervjuer togs.

3. 2. 4 Intervjun- tema & struktur

I och med frågeställningen “Vilka delar av bankens verksamhet har ett strategiskt värde som inte bör digitaliseras?” behövdes information om vad banken har digitaliserat och förändringsprocessen har gått till. Frågor om vad som inte digitaliserats och varför det inte har digitaliserats ansågs vara nödvändiga för att få förståelse av vad som prioriterats när digitaliseringen har skett. Genom förståelse för varför inte digitalisering av en viss tjänst har skett synliggjordes vad som ansågs vara det avgörande för den typen av beslut.

Samtliga intervjuer genomfördes semistrukturerade med ett manus bestående av intervjufrågor som användes som bas för intervjuerna men som samtidigt anpassades under intervjuernas gång då en öppen dialog hölls, se bilaga 2 för frågeformulär. Detta för att delvis behålla en gemensam struktur för alla intervjuer för att göra dem jämförbara med varandra men samtidigt skapa en flexibilitet så att spontana observationer kunde fångas upp i studiematerialet (Patel & Davidson, 2014). Detta resonemang byggde på antagandet att det i förväg skulle vara omöjligt att förutse exakt vad för information som kunde erhållas vid varje intervju av olika personer med olika roller. En av intervjuobjekten efterfrågade intervjufrågorna i förväg, vilket gav respondenten en tydligare inblick i vad författarna tänkt skriva om, till skillnad från övriga respondenter som endast kände till studiens tema: digitalisering. Det togs i beaktande att den intervjupersonen i fråga hade möjlighet att reflektera över alternativa svar på frågorna i förväg. Detta ansågs dock inte utgöra en direkt felkälla utan kan ha resulterat i rikare svar. Som tabell 1 visar, genomfördes inte alla intervjuer fysiskt, utan två utfördes över telefon, vilket resulterade i att intryck i form av ansiktsuttryck och gestikuleringar saknades.

3. 2. 5 Sekundärdata

I det inledande kapitlet användes sekundärdata för att ge en bakgrund och problematisera den aktuella kunskapsluckan.

3. 3 Forskningsetiska principer

Vetenskapsrådet har fyra generella kriterier som bör följas för att på ett etiskt korrekt vis genomföra en studie, dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002; Bryman, 2018). Det första kravet uppfylldes genom att vid mejlkontakt med respondenterna informera om det aktuella forskningsområdet: digitalisering inom bank. En intervjuförfrågan ställdes där deltagandet var frivilligt, vilket uppfyller samtyckeskravet. Konfidentialitetskravet innebar under studien att uppgifter från respondenterna förvarades i en låst mapp enbart tillgänglig för författarna. Uppgifter användes enbart under den befintliga studien och kommer inte att användas i andra undersökningar. Resultatet fick inte individuella konsekvenser för medverkande, vilket gör att nyttjandekravet också därmed uppfylldes.

3. 3. 1 Studiens trovärdighet och äkthet

För att säkerställa denna kvalitativa studiens trovärdighet och äkthet utfördes intervjun på ett semistrukturerat sätt och den data som genererats har presenterats med hög transparens genom genomförandet av fullständiga och exakta transkriberingar utan urval (Patel & Davidson, 2014; Bryman, 2018). Empirin framställs utan egna åsikter och trovärdigheten stärks med referens eller citat från samtliga respondenter. Att markera ut exakta referenser i empirin valdes, för att behandla den likt teoretiskt material i rapporten. För att åstadkomma trovärdighet för studien krävs dels att det empiriska materialet beskrivs i rapporten på ett rättfärdigt sätt samt att respondenter ges möjlighet att validera det empiriska materialet (Bryman, 2018). Det empiriska materialet presenteras på ett rättfärdigt sätt då endast det konstateranden från respondenter presenterats och inte spekulativa resonemang. Däremot genomfördes inte en respondentvalidering, det vill säga, att respondenterna fick bekräfta det empiriska materialet, eftersom det inte fanns utrymme för det i form av tid. Däremot skickades rapporten vid arbetets slut till samtliga respondenter, på så sätt gavs möjligheten för validering. Äkthet grundar sig i frågor som har forskningspolitiska följder och kan påvisas genom att en studie har ett högre syfte utöver personlig vinning. Då studien har ett högre syfte: att skapa förståelse för den kontext som respondenterna befann sig i, uppfylls kravet för äkthet (ibid). Med en medvetenhet om val som hur och var studien genomfördes; genom kvalitativ metod och på bank, kan tillstånd som trovärdighet och äkta styrkas.

Flertalet bankkontor har studerats under studien för att kunna skapa en generaliserbarhet på nationell nivå, då den valda studiedesignen skapar en djup förståelse för fallet (Eisenhardt & Graebner, 2007). I kombination med vetskapen att Swedbank arbetar aktivt med att homogenisera sina bankkontor samt bankens roll på den svenska bank- och finansmarknaden rättfärdigas studiens generaliserbarhet till nationell nivå för Swedbanks del. Det kan möjligtvis generaliseras för övriga storbanker med liknande verksamhet.

4. Empiri

Empirikapitlet tillägnas det insamlade materialet från studiens intervjurespondenter. Kapitlet inleds med en introduktion till Swedbanks verksamhet vilket följs av en mer subjektiv beskrivning av bankens digitalisering. Den del av det empiriska materialet som berör bankens digitalisering presenteras därmed genom användandet av citat i större utsträckning än introduktionen till Swedbank. Referenser till respondenter görs antingen i den löpande texten eller i parenteser.

4.1 Introduktion till Swedbank

Swedbank har cirka fyra miljoner privatkunder och erbjuder sina kunder lån, försäkrings- och sparandetjänster (1, 2, 3, 7, 8). Banken definierar sig som den 200-åriga gamla spareken och varumärket står för trygghet och stabilitet (6, 12). Detta förtroende byggs över tid och är därför unikt (6). Tätt kopplat till bankens varumärke är bankens stora samhällsengagemang (12). Banken profilerar sig som en digital bank med fysiska mötesplatser där tryggheten och det förtroende som den mänskliga kontakten innebär har en betydande roll (6, 10, 11). Bankens tre värdeord är; öppen enkel och omtänksam (7).

Respondent 2 och 3 beskrev att Swedbank arbetar med hela kundens privatekonomi och erbjuder finansiella tjänster av alla dess slag. Servicekontoren finns framförallt för kunder som vill ha rådgivning eller stöttning. Privatpersoner är välkomna under kontorets öppettider för både spontan och bokad rådgivning och hjälp ges för alla typer av ärenden (1, 2, 3, 6, 8). Kunder kan även vända sig till telefonbanken då stöd önskas vid händelse av ett problem eller hinder, när som helst på dygnet (10). Det är på kontoren som det fysiska mötet med kund sker och banken finns representerad i hela landet med ett stort kontorsnätverk (3, 5, 6, 9). Detta nätverk av fysiska mötesplatser är väldigt svårt att bygga upp för ny aktörer (4).

“Vi kommer vara digitala men kommer att ha nischen att kunna träffa oss fysiskt också, så att det är nog nyckeln” (4)

En av respondenterna uttalade sig om att det är rent samhällsnyttigt att ha fysiska mötesplatser, såsom en arbetsplats (9).

4.1.1 Rådgivning

Rådgivningen skapar värde för kunden genom att medarbetaren, med insikt om kundens behov samt en helhetsbild av dennes situation, erbjuder kunden personliga lösningar som passar dennes livssituation på lång sikt (2). Vid ett bokad möte kan kunden få en djup genomgång av hela sin ekonomi, något som enbart möjligtvis andra storbanker kan erbjuda (2). Dessa ärenden är ofta av mer komplicerad karaktär, de är mer tidskrävande att hantera och handläggarens uppgift är ofta att hjälpa kunden att hitta rätt produkt eller tjänst (2, 6).

“Du kan få komma in till oss och dricka kaffe och få lite goda råd ur en mer komplex syn”
(6)

4. 1. 2 Kundnöjdhet

Syftet med bankens digitala tjänster är att de ska fungera som verktyg för kunder som vill sköta sina bankärenden och affärer på egen hand (1, 8). Vilken kanal en kund än väljer så ska kundupplevelsen vara samma och det ska alltid finnas hjälp att få (7, 8, 9, 10). Det är enligt respondent 8 viktigt att leva upp till kundens förväntningar samt att också veta när kunden efterfrågar ett personligt möte och när denne efterfrågar en digital lösning.

4. 1. 3 En vinstdrivande organisation

Det är mer lönsamt för banken att kunderna är återkommande och lojala (2). Respondent 3 påpekade att banken inte tjänar på det fysiska mötet direkt men att detta är en ingång för kunden att teckna ett lån eller liknande som gör kunden lönsam. Bankens största kostnader är den fysiska arbetskraften samt lokaler (1, 12). Swedbank arbetar därför för att minimera all typ av handpåläggning genom automatisering och digitalisering av arbetsuppgifter då det gör verksamheten mer kostnadseffektiv (6, 12).

4. 1. 4 Swedbanks förändringsarbete

Alla medarbetare har olika erfarenhet och digital kunskap, därför har Swedbank infört digitala ambassadörer som ser till förmedla digitala nyheter och upprätthålla en jämn digital kompetens på samtliga kontor (4, 11, 12). Det är viktigt att de digitala ambassadörerna motiverar övriga medarbetare att genomgå förändring enligt respondent 11. Respondent 12 poängterade att huvudbudskapet digitala ambassadörer och andra typer av ledare ska förmedla är att medarbetare inte ska vara rädda för förändring och att det inte är farligt att arbeta utanför komfortzonen. Det är även viktigt att som medarbetare, då man stöter på problem i bankens nya digitala system, att påminna sig själv om hur arbetet hade varit utformat om inte systemet funnits alls påpekade respondent 6. Det stora som den digitala tekniken har skapat är mer effektiva arbetsrutiner (6).

4. 1. 5 Nytt arbetssätt

Respondent 1, 5, 8 och 10 betonade att varje medarbetare kan påverka kunder att skapa ett mer digitalt beteende och hjälpa minska det digitala utanförskapet. Swedbank ser det som sin plikt att hjälpa kunder att skapa ett digitalt beteende, vilket skiljer banken från andra aktörer (5). Detta görs genom att medarbetarna själva arbetar på samma sätt som de vill att kunderna ska göra och guidar kunden i dennes egen telefon, surfplatta eller datorn med mobilt BankID (1, 4, 5, 6, 8, 12). Respondent 4 och 6 betonar att de kunder som lärt sig att hantera bankärenden på egen hand digitalt blir mer affärsintensiva och därmed lönsamma för banken. Detta då kundens intresse för bankens tjänster, produkter och erbjudande ökar och de känner sig trygga i hur och vad de ska göra (4).

4. 1. 6 Framtidens bank

Banken har tillgång till stora mängder privat information och genom digitalisering skulle banken utan problem kunna skicka ut väldigt personliga erbjudanden till sina kunder under väl valda tider på dygnet då de är som mest mottagliga. Utvecklingen av artificiell intelligens kan användas för att utveckla bankens nuvarande robot Nina. En i framtiden välutvecklad artificiell intelligens-robot skulle kunna ersätta rådgivare helt vilket skulle innebära att den mänskliga faktorn skulle försvinna och kvalitén på rådgivningen skulle vara jämn och lika för alla. Kunder idag skulle dock inte lita på en helt automatiserad rådgivare även om tekniken för det fanns. (6)

Kunder kan idag vara mer eller mindre kund i banken enligt respondent 3 och kunder har ofta flera banker. Därför har Swedbank som ambition att fungera som finansiell plattform, där kunden kan se sina samlade affärer med alla aktörer. Att via Swedbank få tillgång till olika aktörers affärer och erbjudanden skapar ett mervärde i sig berättade intervjuobjekt 4, då detta ger kunden en översiktsbild över sin ekonomi samt att billigare alternativ kan erbjudas. Det är viktigt för medarbetare att kunna förstå kundens behov ur ett helhetsperspektiv, kanske ännu mer viktigt än vad det varit tidigare, för att på ett fördelaktigt sätt utnyttja den stora mängd information (10, 11).

4. 1. 7 Samhällsengagemang

Swedbank är en stor aktör på marknaden med mycket resurser och kraft att göra påverkan, detta präglas av ett stort samhällsansvar och engagerar sig således i många samhällsfrämjande initiativ enligt respondent 5 och 12. Banken samarbetar till exempel med arbetsförmedlingen för att hjälpa ungdomar samt andra som av olika anledningar hamnat utanför arbetsmarknaden, detta samarbete kallas Unga jobb (12). Banken arbetar även för att nyanlända med akademisk bakgrund som har problem att komma in på den svenska arbetsmarknaden ska få jobb vilket kallas Äntligen jobb (5). Andra engagemang är ung ekonomi där banken låter representanter prata med elever i svenska skolor om privatekonomi för att hjälpa elever att hantera hushållsekonomi då detta inte är ett ämne i skolan idag (5, 12). Banken bidrar även med tidningen Lyckoslanten för skolbarn och ungdomar (5). Överlag så är bankens samhällsengagemang inriktat på landets ungdomar och deras framtid (12).

“Vi gör så mycket än förvaltar någons pengar, eller att vi tillhandahåller någons lön, vi gör insatser i samhället, ung ekonomi, vi utbildar ‘‘äntligen jobbare’’ dvs arbetslösa akademiker som har kommit till Sverige och inte får jobb, unga jobb har vi haft, arbetslösa ungdomar som har jobbat hos oss’’ (8)

4. 1. 8 Konkurrens

Respondent 5 poängterade att storbankernas produkter och erbjudande i grunden är lika men att det är graden av digitalisering som skiljer dem åt. På marknaden finns mindre banker som

enbart tillhandahåller delar av storbankernas erbjudande och antalet aktörer på marknaden har ökat (6). Alla banker med kontorsverksamhet har behövt kostnadseffektivisera och stänga ner kontor som ej längre är lönsamma, men trots detta har Swedbanks kundbas ökat enligt respondent 2. Respondent 5 beskrev att bankens syn på tillgänglighet har ändrats då banken idag arbetar för att befinna sig där kunden är och möta kunden på kundens egna villkor, istället för att låta kunden komma till banken på bankens villkor för att få service.

Swedbank måste försöka hålla samma teknologiska nivå eller högre som nystartade nischaktörer och det är svårt för en stor och väletablerad aktör som Swedbank med gamla system som alltid måste synkroniseras med nya (4, 6, 7). Trots att banken, jämfört med de andra storbankerna är innovativ och förändringsbenägen är det ofta svårt för banken att följa med i den snabba utvecklingen (4, 5, 6). Banken hanterar detta genom att gå från att vara en sluten organisation med alla funktioner "in-house" till att öppna upp för samarbete med aktörer som kan komplettera bankens verksamhet och utbud (3, 5, 6). Ett exempel på detta är samarbetet med en nystartad aktör som tillhandahåller bankens nya funktion "Mina tjänster", där kunder kan se alla sina abonnemang samt billigare alternativ (4). Swedbank är ensam bland storbankerna om att öppna upp sin organisation, andra har valt att till exempel outsourca eller att fortsätta att arbeta med en stängd organisation (3).

4. 2 Digitalisering

Digitalisering har medfört förändringar för bankbranschen, i nedanstående stycken förklarar respondenterna sin subjektiva syn på Swedbanks digitala förändring.

4. 2. 1 Motgångar vid digitalisering

Respondent 8 sammanfattar motgångarna av ett förändringsarbete:

"Det är väl som när man gör förändringsarbeten, att man inte alltid har både personal och kunder med sig, och det är beta-versioner, det finns buggar, kunden hänger inte alltid med i utvecklingen eller vi hänger inte med i utvecklingen, det beror på vad kunden har för förväntan på oss, och att det kan vara små saker som i internetbanken när vi släpper en ny release att saker inte fungerar, så det finns alltid saker som inte fungerar."(8)

Även bankens medarbetare har ibland svårt att anpassa sig snabbt nog i ett utvecklingstempo som beskrevs som högt av respondent 12:

"Så det kommer hela tiden uppdateringar från den digitala gruppen (...) det är svårt att hålla ordning på det, (...) fast att vi jobbar i det här dagligen så går det inte att hålla sig uppdaterad så när kunden kommer med sin mobil är det väldigt ofta att vi trycker tillsammans" (12)

Precis som att det är viktigt för kunden att få stöttning och stöd vid användande av bankens digitala verktyg behöver bankens anställda samma typ av stöttning då de själva måste ta till

sig nya arbetssätt och system (3). Medarbetare behöver, precis som kunder, stöd då problem uppstår och det måste finnas kontaktvägar då hjälp efterfrågas även för medarbetare internt menar intervjuobjekt 3.

4. 2. 2 Digitaliseringens tillkortakommanden

11 av 12 respondenter säger att verksamheten inte kommer vara helt digital, en säger att verksamheten hade kunnat vara helt digital om banken hade valt det. Banken har inte gjort ett aktiv val av vad som inte skall digitaliseras (7), utan följande princip verkar följas:

“Man kan nog säga att allt man kan digitalisera ska vi digitalisera”(12)

Vid frågor om vad som anses omöjligt att digitalisera svarade samtliga respondenter att det mänskliga värdet är svårt att digitalisera. Eftersom ordet ‘värde’ är mångfacetterat krävdes det fler ingående frågor för att belysa vad som med värde. Följande citat är svar på vad människan tillför för värde:

“ Ja men det är ju känslan, kontakten. Även om du tittar in i en robot på nätet så att få en känsla, ögonkontakt, kropp alltså hela alltet en energi en människa har, det tror jag inte på finns” (12)

“det jag gör är att jag kan ju le, titta i ögonen, det skapar förtroende” (11)

“(…) den personliga kontakten blir ännu mer viktigare ju mer vi digitaliserar. För då kommer den mänskliga kontakten bli ännu mer viktig när kunderna väl får prata med någon.” (10)

Respondent 9 byggde vidare på detta resonemang om vad människan skapar för värde och uttryckte följande:

“Det är relationen och det mänskliga, någon som ser mig, någon som hör mig, någon som hjälper mig framåt i svåra situationer, för vi är med hela livsspannet när folk föds, gifter sig, skiljer sig, dör, skaffar någon ny, och vissa perioder i livet så är det tufft.” (9)

Respondent 6 grundade också sitt resonemang på kundernas livsspann men påtalade även hur denna förståelse för kundernas liv genom rådgivningen kan omsättas i kundvärde:

“Den delen av vår affär är den delen som vi inte kan eller skall digitalisera. Alltså rådgivningen, att hjälpa dig att förstå att du behöver ta tag i din pension (...) vad har du för inkomst och vad vill du göra mer i livet än att betala för boende? Vad har du för familjesituation och hur påverkar det din totala ekonomi? och framförallt, om någonting skulle hända, vad skulle hända då?” (...) *Det är den delen som vi inte ska digitalisera och vi kan inte göra det. Vi kan tillföra värde.”* (6)

Respondent 10 och 2 förklarade att vikten av människans hjälp i ett automatiserat system:

“Den här känslan att “ Vet du vad, om du inte löser det själv så finns vi för dig” så att man inte hamnar i ingenmansland och inte kan fullfölja sitt bolån eller du måste göra det digitalt så du ba “nah” “ (10)

“Dels för kunden litar på människor och för kunden inte skall göra fel” (2)

4. 2. 3 Förändrad arbetsroll

Respondent 7 beskrev att människan och digital teknik fyller olika funktion inom banken:

“Jag tror att digitala tjänster faktiskt kan ge ett bättre intryck och en bättre service än vad en människa kan göra när det kommer till snabbhet och när det kommer till att vara rätt. Men det den inte kan göra är att ge den mänskliga faktorn bakom och ge det personliga mötet på samma sätt, även om vi pratar om en virtuell assistent som kan chatta med dig och så är det fortfarande inte det fysiska mötet och kontakten. Det kommer det ju aldrig kunna ersätta.” (7)

Respondent 12 påpekade att medarbetare inom banken bör vara förändringsbenägna för att trivas med att jobba inom bank i framtiden, då branschen är väldigt föränderlig. Många medarbetare har varit vana vid att de vet allting men i och med den digitala utvecklingen har detta blivit omöjligt. Detta då nya saker implementeras konstant och att det är ett flöde som aldrig kommer att sluta.

Respondent 6 och 10 hävdade att de administrativa arbetsuppgifterna kommer att försvinna och att rådgivare istället kommer att kunna spendera större del av sin arbetstid till kvalificerad rådgivning. För att kunna göra detta såg respondent 2, 10 och 12 att medarbetarna som arbetar på kontor kommer att inneha en mer specialiserad roll med högre kompetens med syftet att göra affärer. I framtiden kommer rådgivare att få mer kundkontakt och kunna träffa fler kunder, tack vare minskad andel administrativt arbete enligt intervjuobjekt 6, som uttryckte följande:

“Och där har vi ju möjligheter i affärsmodellen och digitaliseringen, om vi kan effektivisera saker så att vi kan ägna våra resurser på våra fysiska mötesplatser till att bygga varumärke istället. Bygga relation, sprida vårt samhällsengagemang så kommer vårt varumärke stå tryggt. Då kan vi vara ute i skolorna och prata ekonomi istället för att stå på kontoren och göra transaktioner “ (6)

Enligt respondent 4 kommer arbetsuppgifterna specifikt för kontorspersonalen att förändras på annat vis, de kommer att gå från att vara banktjänsteman till att vara “digital support” istället. Vissa arbetsuppgifter kommer att digitaliseras, och på så sätt kommer vissa roller att försvinna (6, 7).

5. Analys

I analysen behandlas empirin utifrån den teoretiska referensramen, som består av institutionell teori samt företagsstrategi. Den presenterade analysen utgör grunden för de argument som senare används vid adressering av studiens forskningsfråga.

5. 1 Förändring tar tid

Likt institutionell förändring vittnar samtliga anställda att omorganisering tar tid och att bilda nya mönster är ett långtidsarbete (Czarniawska, 2015). En vana är något som bildas efter en längre tid av utföranden. Det går att konstatera att banker idag är mitt inne i en förändringsresa och respondent 6 poängterade att medarbetarna måste stanna upp för att inse hur långt banken har kommit med arbetet eftersom det sker i en sådan fart att medarbetarna glömmer det. Det går inte att bedöma om de kommer lyckas eller inte, men trots allt talar allting för det eftersom enligt empirin är de flesta anställda och kunder positivt inställda till förändringen. Om det blir en vana att utföra bankärenden digitalt, vilket det redan till viss mån blivit, då kommer det enligt Meyer och Rowan (1977) till slut vara den normenliga vägen för banken att gå vilket kommer bidra till en legitimitet åt dess vägnar.

5. 2 Bankens legitimitet

Digitalisering är här och är framtiden, och det är inte förvånansvärt att banken har en medveten policy om att verksamheten skall digitaliseras. Swedbank följer samhället och dess förväntan och genom att uttala sig om det skapas legitimitet enligt Meyer och Rowan (1977). Banken är en verksamhet som är här för att stanna- det vill säga, att följa utvecklingen. Det är strategiskt att ha en samlad utsida, men nu finns en chans att blicka in i insidan av organisationen.

Swedbank har funnits i 200 år och har en stor kundbas på cirka 4 miljoner privatpersoner vilket beskrivs i det empiriska materialet. Det har under intervju 4, 6 samt 7 framgått att banken har svårigheter relativt nystartade aktörer att snabbt ta till sig ny teknik. En orsak till detta är att storbankernas teknologiska bas är inte alltid anpassad till de nya system som finns tillgängliga, enligt respondent 4, 5, 6 och 7. Detta är dock inte den enda orsaken till att storbanken inte anpassar sig lika snabbt efter teknikutvecklingen inom branschen. Anställda har uttryckt svårigheter med att hålla sig uppdaterade i hur de nya arbetsätten ska användas, framförallt då denna uppdatering sker frekvent vilket beskrevs av respondent 12 som lyfte att uppdatering sker jämt och ständigt. Detta är ett tydligt exempel på det faktum Zucker (1987) beskriver, att nya aktörer kan anamma en branschs nuvarande institutioner snabbt medan äldre aktörer först behöver förändra sina sedan tidigare internaliserade institutioner. Syftet för organisationer att agera i enlighet med marknadens nuvarande institutioner är av högsta strategiska relevans då detta skapar legitimitet enligt Meyer och Rowan (1977). Zucker (1987) beskriver även att det är nödvändigt för organisationer att anpassa verksamheten

efter rådande best practice i branschen i de fall ökad effektivitet kan uppnås, trots att det är svårt att förändra internaliserade institutioner inom organisationen. I empirin framgick det av respondent 6 att det är fokus på att bygga relationer och att synas ute på skolor istället för att stå på kontoren, en anpassning till hur varumärket sprids i samtiden, och på grund av det sprider legitimitet. I och med digitalisering av verksamheten kommer banktjänsteman på kontor få en förändrad arbetsroll och respondent 4 hävdade att de kommer att vara "digital support" istället, vilket även det är en anpassning till samhället och bidrar med legitimitet (Meyer & Rowan, 1977).

5. 2. 1 Samhällsengagemang

Respondent 5 påpekade bankens samhällsengagemang och två exempel på detta är "unga jobb" och "äntligen jobb" vilka är praktikplatser för antingen unga arbetslösa eller utländska akademiker utan arbete. Praktiken genomförs på bankens kontor och det framgick av det empiriska materialet att flertalet respondenter betonat vikten av Swedbanks samhällsengagemang. Som beskrivs av Peng et al. (2009) är legitimitet kopplat till relationen med företags intressenter, att framstå som en "schysst" aktör på marknaden kan därför beskrivas som ett sätt att skapa legitimitet och därmed konkurrensfördelar. Eftersom detta engagemang sker på kontoren synliggörs det för besökare och för allmänheten. De fysiska kontoren används alltså för att intyga bankens legitimitet vilket inte hade varit möjligt på digital väg.

5. 2. 2 Digitaliseringens begränsning

Det framgick i det empiriska materialet att de digitala förändringar banken genomgått, att låta kunderna hantera större delar av sina bankärenden själva digitalt samt de förändrade interna arbetsrutiner detta medfört, har skapat ökad effektivitet samt bidragit till att öka kundernas lönsamhet för banken. Men med detta sagt betyder det inte att alla delar av bankens verksamhet bör digitaliseras. Zucker (1987) menar att organisationer påverkas av normativa krafter och Peng et al. (2009) förklarar att det är viktigt att förstå hur dessa krafter påverkar organisationen för att kunna navigera strategiskt på marknaden. Det faktum att 11 av 12 respondenter konstaterade att även om det fanns möjlighet skulle banken aldrig utvecklas till att bli helt digital tyder på att det finns ett värde i att inte genomgå en total digital transformation.

I det empiriska materialet framgick att fyra respondenter benämner verklig kontakt med en annan människa, det fysiska mötet med allt vad det innebär i form av kommunikation genom kroppsspråk och ögonkontakt, som ett värde som inte kan digitaliseras. Anledningen till att detta anses betydande beskrevs av respondent 9 som förklarade att det är vid denna typ av kontakt som relationen till kunden skapas. Påståendet att den fysiska kontakten inte går att digitalisera kan bedömas vara legitimt med hjälp av institutionell teori. North (1990, s. 3) definierade som bekant begreppet institutioner som "De av människan utformade begränsningarna som skapar struktur för den mänskliga interaktionen" och konsekvensen av att inte anpassa sin verksamhet efter rådande institutioner är enligt Peng et al. (2009) skadade

kundrelationer. Den institutionaliserade strukturen för den mänskliga interaktionen är alltså fysiskt bemötande med kommunikation genom tal och kroppsspråk för att skapa en relation med kunden. Om banken skulle välja att förbise detta faktum och ersätta den fysiska kontakten med en digital lösning skulle relationen till kunderna skadas.

Att en digital lösning som ersätter den fysiska kontakten skulle skada kundrelationerna konstaterades av respondent 6 som beskrev att kunder inte skulle acceptera rådgivning från en artificiell intelligens-robot. Detta trots att kvaliteten på rådgivningen skulle varit lika bra eller bättre men det påverkar inte det faktum att kunder inte litar på en artificiell rådgivare. Respondent 2 konstaterade även att människor litar på andra människor. Att som organisation förhålla sig till det sociala spelets regler skapar legitimitet enligt Meyer och Rowan (1977) vilket överensstämmer med respondent 11s uttalande, att möjligheten att få se någon i ögonen skapar förtroende. Kundens förtroende är alltså ett uttryck för bankens legitimitet och då kunden känner ett förtroende för banken skapas tillit.

Respondent 9 påtalade utöver vikten av den mänskliga relationen som sådan, även det faktum att banken är närvarande genom hela kundens liv och lyfte särskilt människors ömsesidiga förståelse för livets olika faser som någonting värdefullt. Detta exempel tyder på att kunder känner förtroende för rådgivare då kontakten är på ett känslomässigt plan, förståelsen för livets faser, och därmed litar på på bankens råd genom livet. Även detta kan förklaras med hjälp av Norths (1990) ovan beskrivna definition av institutioner, att de utgör ramarna för den mänskliga interaktionen. Det framgår här av det empiriska materialet att den mänskliga interaktionen vid rådgivning kräver kontakt människa till människa och inte människa till maskin, då själva förståelsen är en viktig komponent vid rådgivning.

Respondent 12 poängterade att ett engagemang kan enbart en människa uppvisa. Meyer och Rowan (1977) beskriver av den informella organisationen består av bland annat normer. Den normenliga i en bransch är med största sannolikhet att vara engagerad och eftersom det skapas av en människa blir de behövda i organisationen, för att den slutligen skall upprätthålla sin legitimitet.

Dacin et al. (2002) beskriver tre källor till till institutionell förändring: politiska, funktionella och sociala. Respondent 4, 6 och 7 diskuterade inträdet av ny teknologi på marknaden, något som banken behöver anpassa sig till. Respondent 6 beskrev även att digitala tjänster kan ge bättre service med högre prestanda och kan göra banken mer konstandseffektiv genom minskad handpåläggning. Detta tyder på att den digitala utvecklingen drivit en funktionell förändring av bankbranschen då digitalisering inneburit ökad effektivitet och prestanda. Men som nämns ovan är flertalet faktorer av den mänskliga kontakten institutionaliserade och att digitalisera bankens mänskliga bemötande mot sina kunder skulle därför innebära förlorat förtroende. Ett skadat förtroende skulle i sin tur leda till ett skadat varumärke, då detta som bekant är starkt kopplat till förtroende (6). Respondent 10 poängterade att den mänskliga kontakten kan komma att bli ännu viktigare i ett digitaliserat samhälle. Zucker (1987)

beskriver att redan internaliserade institutioner är svåra att förändra, vilket ger det faktum att digitala lösningar inte alltid accepteras trots ökad prestanda och effektivitet en förklaring. Trots att bankbranschen genomgår en institutionell förändring kommer denna enligt Meyer och Rowan (1977) att ta lång tid vilket är viktigt att ha förståelse för då gamla institutioner inte bör negligeras vid strategiska val då dessa fortfarande till viss del är rådande.

5.3 Medarbetarnas strategiska roll i banken

Enligt Collis och Montgomery (2008) bör ett företags resurser uppnå fem kriterier för att vara av strategisk relevans, som bekant bör de vara svåra att kopiera, inte minska i värde allt för snabbt, kontrolleras av företaget, vara svår att substituera samt överträffa konkurrenternas resurser. Det bör konstateras att bankens varumärke väl kvalificeras som relevant resurs då det är svårt att kopiera Swedbanks varumärke i och med att det har utvecklats över tid och formats av banken, dess utveckling är alltså stigbunden. Bankens värdegrund har varit stabil i 200 år enligt det empiriska materialet vilket bör tolkas som att varumärkets värde är hållbart och det kontrolleras av banken själv då banken kan välja hur denne vill uppfattas av intressenter. Som det ser ut i dagsläget är Swedbanks varumärke fortfarande tilltalande trots inträdet av nya aktörer på marknaden med andra starka varumärken samt att övriga storbanker förlorar kunder till förmån för Swedbank (2). Detta tyder på att varumärket är svårt att substituera samt att det är starkare än konkurrenternas varumärken.

Företags kapacitet att ändamålsenligt skapa, utveckla eller modifiera sin resursbas är av stor relevans vid skapandet av konkurrensfördelar över tid (Helfat & Peteraf, 2009). Teece (1997) menar att grunden till att skapa konkurrensfördelar är företags organisatoriska processer, mer specifikt koordinerande- och integrerande processer samt lärandeprocesser. Resursbasens utveckling är beroende av företagets strategiska position, samspelet mellan intern och extern miljö samt nuvarande tillgångsstruktur, samt alternativa strategiska möjligheter till utveckling (ibid). Av det empiriska materialet framgick det att banken profilerar sig som en digital bank med fysiska mötesplatser, vilket indikerar att banken är lyhörd mot sin omgivning och har integrerat nya teknologiska resurser i sin verksamhet. För att på ett framgångsrikt sätt lära sig av sin omgivning och internalisera ny teknologi får inte organisationens befintliga struktur negligeras utan hela organisationen måste vara öppen att förändras, ibland på systemnivå (Teece, 1997). Swedbank har gjort detta genom att istället för att ersätta bankens medarbetare med den nya digitala tekniken så har resurserna fördelats på ett sådant sätt att bankens tidigare befintliga resurser används på ett annat sätt än tidigare.

I dagens Swedbank arbetar medarbetare på kontoren med att på olika sätt förmedla kompetens, antingen genom att visa kunder hur de själva kan utföra bankärenden med tillgängliga digitala verktyg eller genom en djup rådgivning. Respondenterna 4 och 6 konstaterade båda två att kunder som använder bankens digitala verktyg och kanaler är mer affärsintensiva än övriga, därför har banken valt att låta medarbetare fungera som digitalt stöd. Som ovan konstaterat fyller även den mänskliga faktorn en funktion här, då det är tydligt att kunder vid behov av stöd värderar den mänskliga kontakten högt. Vidare är det vid

denna typ av kundmöten som stärker banken och förmedlar sitt varumärke av trygghet och stabilitet vilket poängterades under intervjuer med respondenterna 6, 10 och 11. Enligt respondent 2 använder Swedbank sitt omfattande utbud av produkter och tjänster samt banktjänstemännens kompetens för att ge sina kunder en djupgående och personlig helhetsrådgivning. En sådan typ av rådgivning är möjlig då banken har stora mängder ekonomisk information om sina kunder vilket konstaterades av respondent 6 men också då bankens anställda har ett långtidsperspektiv och en förståelse för en människas olika faser i livet. Respondent 6 påpekade även under intervjun att detta är någonting som inte en digital rådgivare kan göra. Att denna typ av utveckling skett inom banken kan förklaras av Teece (1997) konstaterande av att företags strategiska utveckling är stigningsbunden och därmed beror av tidigare investeringar och val. Så genom att förändra och förnya organisationen har medarbetarna och kontoren fått ny strategisk relevans och roll inom banken som anpassat sig efter den rådande konkurrensbilden.

5. 3. 1 Bankens konkurrenssituation

Av det empiriska materialet framgick att bankens strategiska ambition är att växa till att bli en finansiell plattform där kunderna ska kunna hantera hela sin privatekonomi. Syftet med detta är att banken ämnar att konkurrera genom att erbjuda sina kunder översikt över hela dennes privatekonomi genom att affärer med alla aktörer synliggörs, enligt respondent 3. Swedbank arbetar för att i framtiden inte bara utifrån sin egen rigorösa kundinformation utan även använda information från andra aktörer för att kunna tillhandahålla denna typ av rådgivning. Att på ett välkoordinerat sätt integrera delar av andra parter verksamhet är enligt Teece (1997) av stor vikt för att skapa konkurrensfördelar i form av allianser vilket Swedbank enligt det empiriska materialet arbetar aktivt med. Ett exempel på detta är bankens relation till nischaktören som tillhandahåller tjänsten "Mina tjänster" där kunder kan se sina nuvarande abonnemang samt få erbjudanden om billigare alternativ. Enligt respondent 3 är banken ensam bland Sveriges storbanker om att öppna sin organisation och ingå samarbeten med nischaktörer. Detta tyder på att konkurrensfördelar som skapas genom bankens strategiska allianser kan vara unika och därmed högst relevanta för konkurrens storbanker emellan. Det framgick även i det empiriska materialet att storbankernas produkter och värdeerbjudande i grunden är väldigt lika. Tillgången till den ökade mängden information bankens medarbetare får tillgång till från andra aktörer kan då skapa bättre förutsättningar för Swedbanks medarbetare att erbjuda högre kvalitet på rådgivningen jämfört med övriga storbanker.

Mötet mellan bankens rådgivare och kunder sker som tidigare nämnt fysiskt vid något av bankens kontor och en liknande resurs kan inte byggas upp av nya aktörer på marknaden konstaterade respondent 4. Detta är en resurs som skiljer Swedbank och andra storbanker från nystartade nischaktörer. Då kunder fortfarande besöker bankkontor samt att Swedbanks kontor ökar i popularitet hos kunder enligt respondent 2 verkar kontorsnätet vara en resurs av värde samt är överlägsen konkurrenternas. Nätverket kontrolleras även av företaget samt är svårt att substituera då det konstaterats att digitala lösningar inte skapar värde som

konkurrerar med den personliga kontakten som kontorsnätet möjliggör. Swedbanks kontorsnät är alltså en strategiskt relevant resurs enligt Collis och Montgomery (2008), som banken trots den digitala utvecklingen valt att inkludera i visionen om att bli en finansiell plattform som en kanal in till banken. Att ersätta Swedbanks kontorsverksamhet med digitala mötesplatser skulle alltså leda till att kundvärdet kopplat till det personliga bemötandet som beskrivs ovan gå förlorat och banken skulle mista en värdefull strategiskt relevant resurs.

6. Slutsats

I slutsatsen presenteras studiens slutsatser och forskningsfrågan besvaras. Därefter placeras studiens resultat i en större social kontext.

I början av uppsatsen informerades läsaren om hur digitaliseringen har skapat ett nytt konkurrenslandskap för banker. I det nya landskapet drivs förändringarna av teknologi. För att anpassa organisationen krävs stora och snabba förändringar som kan förändra själva kärnan i en verksamhet. I den här studien har det ifrågasatts om all förändring är nödvändig och om det går att förvandla gamla sätt att leverera värde till nya utan att förlora värden på vägen. Detta har belysts genom att svara på frågeställningen: "Vilka delar av bankens verksamhet har ett strategiskt värde som inte bör digitaliseras?"

Av studiens analys framgår det att en digital transformation av Swedbank sker långsamt, och bör så göra. Detta delvis på grund av att banken har redan en befintlig organisation och resursbas som behöver förändras och att digital teknologi behöver integreras med bankens befintliga system men också att hänsyn till institutionella aspekter bör tas. Det framgår i analysen att trots tillgång till ny teknik fyller det fysiska mötet mellan kunden och bankens personal en funktion då den mänskliga interaktionen vid kontakt med banken fortfarande är en norm och bör därför bevaras. Det framkom även av studien att den mänskliga kontakten är viktig vid komplexa ärenden samt då kunder efterfrågar vägledning vid användandet av digitala verktyg.

Vidare går det att härleda ur analysen att banken genom att omfördela resurser, vid implementering av ny teknik, kan använda icke-digitala resurser som personal och bankkontor på ett ändamålsenligt sätt och skapa konkurrensfördelar. Personalen i en digitaliserad bank används för att möta kunder i enlighet med marknadens normer. Vid detta möte skapas mer lönsamma kunder och bankens varumärke stärks. Varumärket konstateras vara en strategiskt relevant resurs i analysen vilket gör att bankens medarbetare i sin tur bör bevaras.

Även bankens kontorsnät är en resurs av strategisk relevans, vilket argumenteras för i analysen. Kontorsnätets syfte i den digitaliserade banken är att skapa fysisk tillgänglighet till banken och dess medarbetare. Det är på kontoren som det fysiska mötet mellan kund och medarbetare sker och därför där varumärket byggs. Varumärket stärks även på bankens kontor då de används för att påvisa sitt samhällsansvar och legitimitet som organisation. Utan bankens kontor skulle inte detta vara möjligt och de bör därmed inte ersättas av en digital mötesplats.

Studiens övergripande slutsats är att förändring sker inte så fort som det kan verka. Detta är en problematik som bör uppmärksammas i en värld där den tekniska utvecklingen förändrar branscher. Med det sagt bör varje organisation reflektera över det organisations specifika värdet som finns och om det värdet kan bli digitalt. Om det visar sig att värden inte kan överföras vid denna transformation, behöver en förändring då ske?

7. Diskussion

I det avslutande kapitlets förs en diskussion gentemot tidigare studier, om studiens begränsningar och generaliserbarhet, studiens praktiska bidrag samt att förslag till vidare forskning ges.

I en tid där det branscher transformerar till följd av digitalisering, stundtals utan kritiskt reflektion, kan det vara viktigt att stanna upp och se över anledningarna till varför det sker. Bara för det är tillhör samtiden behöver det inte vara det till det bättre. I studien påvisas människans värde i en traditionellt relationsbaserad bransch som förhoppningsvis ger en tankeställare om vikten av den.

Tidigare studier har argumenterat för att digitalisering har skapat en distans till kunder samt att relationen till kunder är förändrad. Det fanns även tidigare studier som visade att kunder är i behov av större frihet samtidigt som det finns en tydlig strävan efter trygghet. Den här studien visar också att relationen till kunder har förändrats. De förväntar sig andra saker än tidigare såsom nya tekniska lösningar och tillgänglighet men här lyfts även det faktum att kunder inte utvecklat ett totalt digitalt beteende. Däremot är det svårt att säkerställa om digitaliseringen skapar en distans eftersom idag är banken alltid med kunden i telefonen vilket enligt empirin skapar en närhet, åtminstone en digital sådan. Att kunder idag är mer beroende av frihet stämmer överens med den här studien som visar att det behöver finnas ett större svängrum för kunder och en acceptans över att ha flera banker samtidigt. Däremot verkar även den här studien påvisa vikten av att erbjuda en trygghet ut mot kunder, eftersom det är en relationsbransch som företagen verkar i, vilket visas i den här studien förmedlas bäst med hjälp av en människa.

Eftersom bankens kontor eftersträvar att likna varandra i största möjliga mån går studien att generalisera till hela organisationen i Sverige. Det går även att generalisera till viss mån för hela branschen även om det måste göras med försiktigheten. Med en medvetenhet går det att överföra studiens resultat till branscher som traditionellt varit relationsbaserade då det konstaterats att de normativa krafterna relaterade till personlig kontakt har stor påverkan inom dessa branscher. Däremot har studien sina begränsningar.

Studien visar endast vad som internt inte kan erbjudas ut mot kunden, det vill säga, vad banken upplever själva att de inte kan erbjuda i en digitaliserad tjänst. För att addera tyngd hade intervjuer ut mot kund också kunna genomföras. Däremot hade en kvantitativ metod kunna bidra med bredd och därmed kunnat säkerställa att bankens tankar kring ämnet stämmer överens med kundens, eftersom det är problematiskt att säkerställa utefter en mindre kvalitativ data.

Möjliga tips till praktiken i det här fallet är komplext att ge. Kundens preferenser är föränderliga av varierande grad. Det är inte alltid konsumenten vill ha det snabba och tillgängliga, utan ibland eftersträvas det individuella och bokade mötet. Därför krävs det att företagen ser till individen och inte bara intern effektivitet.

Vidare forskning skulle kunna vara ut mot kund för att fånga kundens bild av transformationen, vilket hade kunnat genomföras med en kvantitativ metod för att få en annat perspektiv. Det skulle även kunna genomföras forskning mot nischaktörer för att undersöka hur de hanterar och tillför det mänskliga värdet.

Referenslista

- Al Amin, N. & Näsholm Johansen, J. (2018). *E-loyalty in digital platforms - How do the employees in banks experience their work with customer e-loyalty, individually and in relation to each other?* (Master's thesis). Uppsala: Institutionen för företagsekonomi, Uppsala Universitet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1222007/FULLTEXT01.pdf>
- Allwood, J. (2017). *Is Digitalization Dehumanization? – Dystopic Traits of Digitalization*. Göteborg: SCCIILL Interdisciplinary Center, Department of Applied IT, Göteborgs Universitet.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, Vol 28, No 1, 12-33.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, Vol 17, 99-120 .
- Bell, J., & Waters, S. (2014). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bilefield, J. (2016) Digital transformation: The three steps to success. *McKinsey Quarterly*. McKinsey&Company. April 2016. Tillgänglig: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-transformation-the-three-steps-to-success>
- Billing, M. (2016, 30 maj). Swedbank skapar 'digital banking'-enhet. *Dagens industri*. Tillgänglig: <https://digital.di.se/artikel/swedbank-skapar-digital-banking-enhet>
- Billing, M. (2017, 7 oktober). Swedbanks vd: 'AI kommer att revolutionera allt'. *Dagens Industri*. Tillgänglig: <https://digital.di.se/artikel/swedbanks-vd-ai-kommer-att-revolutionera-allt>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder (3:e uppl.)* Stockholm: Liber.
- Collis, D., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, vol 86, 140-150.
- Czarniawska, B (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Dacin, M. T., Goodstein, G. & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 45-56.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning Special Issue on Business Models*, Vol 43, Number 2-3. 370-382.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*. Vol 21(10-11), 1105-1121.
- Engberg, A., Karlsson, L., & Sivertsson, V. (2017). *Bankernas utmaning i det digitaliserade 2017 - Hur hanterar bankerna sina kundrelationer i ett mer digitaliserat samhälle?* (Kandidatuppsats). Örebro: Institutionen för företagsekonomi, Örebro Universitet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1187976/FULLTEXT01.pdf>
- Eysenck, H. J. (1976). Introduction. In H. J. Eysenck (Ed.), *Case studies in behaviour therapy*. London: Routledge.
- Expandtalk (2018). *Bankernas digitalisering- en hype?*. Expand talk. Hämtad 2018-11- 23 från <https://expandtalk.se/bankernas-digitalisering/>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Sage Publications*. Vol 12, Number 2, 219-245.
- Gandhi, P., Khanna, S., & Ramaswamy, S. (2016) Which industries are the most digital (and why)?. *Harvard Business Review*. Vol 4
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (8th. ed). New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Harvey, D. (2016) “Digital transformation in banks: The trials, opportunities and a guide to what is important”. *Journal of Digital Banking*, 1(2), 339-412.
- Heffernan, T., O'Neill, G., Travaglione, T., & Droulers, M. (2008) “ Relationship in marketing, the impact of emotional intelligence and trust on bank performance”. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 183-199.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, Vol 7(1), 91–102.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Lankshear, C. & Knobel, M. (2008). *Digital literacies: concepts, policies and practices*. New York: Peter Lang
- Larsson, A., Ingram Bogusz, C., Moreno Pueras, A., Siri, S., & Teigland, R. (2018). *The Rise and Development of FinTech: Accounts of Disruption from Sweden and Beyond*. New York: Routledge
- Leijonhufvud, J. (19 maj, 2016). Kommentar: “nu börjar fintech-kampen”. *Dagens industri*. Tillgänglig: <https://digital.di.se/artikel/kommentar-nu-borjar-fintech-kampen>

- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*. Vol. 83, No. 2, 340-363.
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. *Cambridge: Cambridge University Press*. 101, 1587
- Oliver, C. (1992). *The Antecedents of Deinstitutionalization*. Toronto: Faculty of Administrative Studies, York University.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation - A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Patel, R., & Davidson, B. (2014) *Forskningsmetodikens grunder* (4 uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Peng, M. W., Chen, H., Li Sun, S. & Pinkham, B. (2009). The institutions based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, Vol 23(4), 63–81.
- Petersson, T. (2001). Framväxten av ett lokalt banksystem - Oppunda sparbank, Södermanlands enskilda bank och stationssamhället Katrineholm 1850-1916. *Uppsala studies in economic history*, 56, Uppsala universitet
- Petersson, T. (2006). När banken lämnade byn. *Lokal ekonomi för hållbar tillväxt*. 99-108. Verket för näringslivsutveckling. Stockholm
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- SKI. (2018). *Bankkundernas förtroende på väg tillbaka*. Hämtad 2018-11-08 från <http://www.kvalitetsindex.se/wp-content/uploads/2016/06/SKI-Bankbranschen-2018.pdf>
- Svenska Bankföreningen. (2017). *Bankstrukturen*. Hämtad 2018-11-13 från <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/bankstrukturen/>
- Svenska Bankföreningen. (2018). ”Oanade möjligheter” – initiativ som ska inspirera fler in i den digitala världen. Hämtad 2018-11-13 från https://www.swedishbankers.se/media/3679/1803_oanade-moejligheter-initiativ-som-ska-inspirera-fler-in-i-den-digitala-vaerlden.pdf
- Swedbank. (2018a). *Swedbank i samhället*. Hämtad 2018-11-18 från <https://www.swedbank.se/om-oss/swedbank-i-samhallet.html>
- Swedbank. (2018b). *Kort fakta*. Hämtad 2018-11-18 från <https://www.swedbank.com/svenska/om-oss/korta-fakta/>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (2018). Business models and Dynamic capabilities. *Long Range Planning*, Vol. 51(1), 40-49.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2018-01-08 från https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Weinelt, B. (2016). Digital transformation of Industries: In collaboration with Accenture. *World Economic Forum*.

Zucker, L. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol 13, 443-464.

Bilagor

Bilaga 1- Mejlutskick

Hej!

Vi är två studenter som skriver vår kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg. Vi undersöker digitaliseringens påverkan inom bankbranschen. Vi undrar om du hade kunnat vara tillgänglig för en intervju angående detta.

Intervjun kommer spelas in (om det är okej) och anonymiseras.

Det hade varit jättekul om du ställde upp!

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,
Katarina Hedencrona & Ida Perstedt

Bilaga 2- Intervjufrågor

Intro

Vad är syftet med er digitalisering?

Vad har gått bra?

Vilka svårigheter har ni stött på?

Vad finns det för risker med digitalisering?

Hur upplevs digitaliseringen?

-Av kunder

-Av anställda

Konkurrens/Strategi

Vilka konkurrenter har Swedbank?

Hur konkurrerar Swedbank? Vilket värde?

Hur skapas den här konkurrensfördelen?

Digitaliserings tillkortakommanden

Vad har ni och ska inte (vad du vet just nu) inte digitaliserat?

Finns det något med det här "värdet" som är svårt att digitalisera?

Kommer verksamheten kunna vara helt digital? Varför?

Vad har människan för roll i Swedbank? Och i den digitaliserade banken?

Finns det något du tror en digitaliserad tjänst inte kan erbjuda/saknar om jämför med en människa?

Slutligen, för att Swedbank ska bli en optimal arbetsplats för dig, kan digitalisering innebära hinder för det?