



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT2014

**Teknikutvecklingens påverkan på organisationsstrukturens
betydelse för dynamiska kapabiliteter
inom fysiska och virtuella tjänster**

- En fallstudie av Handelsbanken -

Författare:

Sofie Andersson, 901005-1101

Caitlin Bengtsson, 910622-0206

Lisa-Marie Flatt, 920311-4740

Handledare:

Niklas Lars Hallberg

Sammanfattning

Titel: Teknikutvecklingens påverkan på organisationsstrukturens betydelse för dynamiska kapabiliteter inom fysiska och virtuella tjänster – En fallstudie av Handelsbanken

Seminariedatum: 2014-06-05

Kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 HP

Författare: Sofie Andersson, Caitlin Bengtsson, Lisa-Marie Flatt

Handledare: Niklas Lars Hallberg

Fem nyckelord: Organisationsstruktur, decentralisering, centralisering, dynamiska kapabiliteter, teknikutveckling

Syfte: Denna studie har undersökt hur 2000-talets teknologitveckling inom IT har påverkat organisationsstrukturens betydelse för dynamiska kapabiliteter genom analys av en av Sveriges största banker, Handelsbanken.

Metod: Genom en kvalitativ fallstudie har insamlad primärdata jämförts med befintlig teori med hjälp av Yins (2009) pattern matching metod. Insamlad primärdata utgörs av åtta semi-strukturerade intervjuer med chefer inom Handelsbanken.

Teoretiska perspektiv: På snabbföränderliga marknader bör företag bäst arbeta med dynamiska kapabiliteter genom en decentraliserad organisationsstruktur (Womack, Jones & Roos, 1990). När det gäller dynamiska kapabiliteter inom teknikutveckling föreslår befintlig teori att dynamiska kapabiliteter bäst bör hanteras genom en centraliserad organisationsstruktur (Chandler, 1990).

Empiri: Handelsbanken anpassar kontinuerligt sina fysiska tjänster till förändringar genom att minimera antalet anställda på sina bankkontor, utbilda anställda som är i kontakt med kund på bankkontoren i komplexa problemlösningar samt genom att skapa nya mobila kontor för att bättre möta kundernas behov. Dessutom var Handelsbanken den första svenska banken att lansera sin mobilapplikation. Detta visar på att banken har starka dynamiska kapabiliteter inom både fysiska och virtuella tjänster trots sin organisationsstruktur, som präglas av decentraliserat beslutsfattande.

Resultat: Det viktigaste resultatet av vår fallstudie är att organisationsstrukturen, antingen om den är centraliserad eller decentraliserad, inte påverkar de dynamiska kapabiliteterna för tjänster som är grundade i teknikutvecklingen, det vill säga: virtuella tjänster.

Summary

Title: The impacts of the technological development on the organizational structure's importance for dynamic capabilities within physical and virtual services – A case study of Handelsbanken

Seminar date: 2014-06-05

Course: FEKH19 Degree Project Undergraduate level in Strategic Management, Business Administration, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS

Authors: Sofie Andersson, Caitlin Bengtsson, Lisa-Marie Flatt

Advisor: Niklas Lars Hallberg

Key words: Organizational structure, decentralization, centralization, dynamic capabilities, technology development.

Purpose: The purpose of this study is to examine how the technological development of IT-solutions in the 21st century has changed the way the organizational structure of a company affects its dynamic capabilities, by analyzing one of the biggest banks in Sweden, Handelsbanken.

Methodology: This study was made through a qualitative case study including eight semi-structured interviews with managers at Handelsbanken. We analyzed the data by using pattern matching (Yin, 2009) to find out if existing research matched the results from our data analyze.

Theoretical perspectives: To best handle dynamic capabilities within today's fast changing markets, companies should use a decentralized organizational structure (Womack, Jones & Roos, 1990). Existing theory also suggests that dynamic capabilities within services connected to technological development best should be handled through a centralized organizational structure (Chandler, 1990).

Empirical foundation: Handelsbanken handle its physical dynamic capabilities through a decentralized organizational structure by cutting down the number employees in its bank offices, educating front-line employees in complex problem solving and creating new mobile offices to better meet customer needs. Handelsbanken was also the first Swedish bank to launch its mobile application. This demonstrates the bank's strong progress regarding both its physical and virtual dynamic capabilities within a decentralized organizational structure.

Conclusions: There most important conclusion from our study is that a certain organizational structure, either a centralized or decentralized one, doesn't affect the dynamic capabilities regarding services initiated from technological development i.e. virtual services.

Tack

Vi vill tacka vår handledare, Niklas Lars Hallberg, för värdefulla råd och vägledning under arbetets gång. Vi vill också tillägna ett stort tack till alla våra respondenter. Utan ert välvilliga deltagande hade vår studie inte varit möjlig.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	7
TEORETISKT RAMVERK	10
Dynamiska kapabiliteter	10
<i>Organisatoriska och dynamiska kapabiliteter</i>	10
<i>Dynamiska kapabiliteter i anpassningen till teknikutvecklingen</i>	11
Organisationsstruktur	11
<i>Centralisering och decentralisering</i>	11
<i>Decentraliserat kundbemötande</i>	12
Sambandet mellan organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter	12
<i>Decentraliseringens närhet till externa kunskapskällor</i>	12
<i>Förmågan att identifiera och ta vara på strategiska möjligheter</i>	14
Teknikutveckling	15
<i>Teknikutvecklingens förändring av tjänster</i>	16
<i>Teknikutvecklingens effekter på organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter</i>	16
Preliminärt teoretiskt ramverk	17
METOD	18
Forskningsdesign	18
<i>Kvalitativ ansats</i>	18
<i>Fallstudie</i>	19
Urval	19
<i>Val av bransch och fallföretag</i>	19
<i>Val av respondenter</i>	20
Forskningsinstrument	23
Tillvägagångssätt	24
Dataanalys	25
Reliabilitet och validitet	26
HANDELSBANKEN – FRÅN FYSISKA TILL VIRTUELLA TJÄNSTER	28
Presentation av fallföretag – Handelsbanken	28
<i>Historisk tillbakablick</i>	28
<i>Organisationsstrukturens bakgrund</i>	29
<i>Organisationsstrukturen idag</i>	29
Fas 1. Teknikens intåg i Handelsbanken	31
Fas 2. Teknikens betydelse i Handelsbanken ökar	32
<i>Organisationsstrukturens anpassning till teknik</i>	32
<i>Lansering av nya tjänster – mobilapplikationen</i>	35
Fas 3. Teknikens betydelse idag	35
<i>Kombinationen av fysiska och virtuella tjänster</i>	35

<i>IT-avdelningarna präglas av ett decentraliserat arbetssätt</i>	37
Fas 4. Teknikutvecklingens framtidseffekter på organisationsstrukturen	38
<i>Förflyttningen till självbetjäningstjänster</i>	38
<i>Teknikutvecklingens påverkan på fysiska och virtuella tjänster</i>	39
Huvudsakliga empiriska resultat	42
ANALYS	45
Organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter för fysiska tjänster	45
Organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter för virtuella tjänster	46
Generellt för organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter	47
Reviderat ramverk	50
SLUTSATS OCH DISKUSSION	51
Slutsats	51
Diskussion	51
REFERENSLISTA	55
BILAGA 1	58
BILAGA 2	59

INLEDNING

I dagens snabbföränderliga samhälle är det en självklarhet att en ständig anpassning till marknaden krävs för ett företags överlevnad. En förändring som de senaste tjugo åren radikalt påverkat bland annat tjänsteföretag är den utveckling som skett inom informationsteknik, IT. Från att majoriteten av alla tjänster erbjudits via klassiska, interpersonella möten började det under millenniumskiftet dyka upp en ny typ av tjänster – virtuella tjänster. Genom uppkomsten av framförallt olika självbetjäningsteknologier skedde en förändring i hur kunderna önskade och kunde bli bemötta, vilket revolutionerade såväl tjänsters uppbyggnad som distribution (Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner, 2000).

Bankbranschen är ett exempel på en bransch vars tjänsteutbud tydligt påverkats av IT-utvecklingen. Ett exempel på detta är att bankerna idag, bortsett från sina traditionella tjänster inne på bankkontoren, även erbjuder tjänster som bland annat internetbank, mobilbank och Swish, vilket är ett helt nytt sätt att interagera med kunder. Teknikutvecklingens påverkan på denna bransch har alltså varit väldigt stor. Bankbranschen användes till och med av Lawrence & Karr (1996, återgivet i Meuter et al., 2000) som ett exempel på den revolution som skett och som enligt dem förändrat hela tjänsteproduktionens natur. Från att nästan hälften av alla banktransaktioner redan vid tidpunkten för artikelns publicering genomfördes utan assistans av en banktjänsteman, är idag de virtuella tjänsterna av ännu större vikt. Statistiska Centralbyrån (2013) rapporterar idag att användningen av internetbank är det näst vanligaste användningsområdet på internet, efter e-post.

Ett företag som under lång tid varit framstående inom banktjänster är Svenska Handelsbanken AB, fortsatt refererad till som Handelsbanken, som är studiens fallföretag. Handelsbanken kännetecknas av att vara den mest decentraliserade aktören av storbankerna inom svenska bankbranschen och arbetar kontinuerligt med utveckling av såväl deras fysiska som virtuella tjänster. Denna anpassning efter föränderliga kundbehov och förutsättningar på

marknaden kan illustreras av mätningar gjorda av Svenskt Kvalitetsindex (2013), där Handelsbanken är den bank av de fyra storbankerna Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank som har högst kundnöjdhet.

Att ett företags organisationsstruktur har någon påverkan på ett företags förmåga att anpassa sig till en dynamisk marknad är det många strategiforskare som bekräftar (Teece, Pisano & Shuen, 1997, Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013, Foss, Lyngsie & Zahra, 2013). Denna studies teoriavsnitt tar därför avstamp i teorier om organisationsstrukturens centraliserings- respektive decentraliseringsgradseffekter på ett företags dynamiska kapabiliteter. Enligt Teece (2000) förändras en organisation utifrån externa och interna behov. Förändring och anpassning till ens omvärld kan enligt Winter (2003) ske på två sätt: genom att reaktivt och snabbt anpassa sig när nöden kallar alternativt att kontinuerligt arbeta med att förändra sin organisation – en organisatorisk förmåga kallad dynamisk kapabilitet (Winter, 2003). Framförallt i tjänster där kundkontakten är hög har den decentraliserade strukturen, förenat med serviceinriktad personal, ansetts vara bäst för ett företags dynamiska kapabiliteter (Chase, 2010, Foss, Laursen & Pedersen, 2011, Foss, et al., 2013). Anledningen till detta är att den personal som är i kontakt med kunderna har möjlighet att snabbare ta vara på den externa kunskap kunderna besitter, och därigenom identifiera och utnyttja strategiska möjligheter (Foss et al., 2013, Monteverde, 1995).

På grund av den IT-utveckling som under de senaste decennierna ägt rum kan man ifrågasätta om den decentraliserade organisationsstrukturen fortfarande är det optimala valet för ett företags förmåga att anpassa sig till en dynamisk marknad. Chandler (1990) menar att alla företag har samma möjlighet att använda sig av tekniska utvecklingar vilket gör att fokus istället bör ligga vid hur företaget på bästa sätt kan svara på, utnyttja och hantera de strategiska möjligheter utvecklingen erbjuder. Enligt Chandler (1990) ska de funktioner som sköter utveckling av teknik inte präglas av ett decentraliserat styrsätt, utan ett centraliserat. Chandler

(1990) anser nämligen att det i en decentraliserad organisation inte går att effektivt koordinera och integrera de funktioner som behövs för snabb utveckling.

Foss et al. (2013), Monteverde (1995) och Foss et al. (2011) hävdar att organisationsstrukturens beslutsfattande ska vara decentraliserat och gör ingen skillnad på vilken typ av tjänst eller produkt som erbjuds. Chandler (1990) och Teece (1993), däremot, menar att det krävs ett centraliserat styrsätt för att på bästa sätt anpassa sig till en föränderlig omgivning präglad av teknik.

Då det idag enligt ovanstående resonemang råder motstridigheter bland strategiforskare rörande vilken organisationsstruktur som leder till starkast dynamiska kapabiliteter inom områden präglade av teknikutveckling, ämnar vi utreda området djupare genom att via Yins (2009) pattern matching metod jämföra befintliga teorier med empirisk data från vårt fallföretag, Handelsbanken. Till grund för denna jämförelse ligger vår forskningsfråga: *Hur påverkar teknikutvecklingen inom IT en organisationsstrukturens betydelse för dynamiska kapabiliteter inom tjänstesektorn?*

TEORETISKT RAMVERK

I detta avsnitt lägger vi grunden för vårt preliminära teoretiska ramverk baserat på en redovisning och granskning av relevant tidigare forskning. Avsnittet består av ett teoretiskt resonemang kring organisationsstrukturens påverkan på dynamiska kapabiliteter och teknikutvecklingens effekter på detta förhållande.

Dynamiska kapabiliteter¹

Organisatoriska och dynamiska kapabiliteter. För att enklare förstå resonemanget kring dynamiska kapabiliteter inleds detta stycke med en kartläggning av vad kapabiliteter i organisationer är. Kapabiliteter är rutiner och beteendemönster som existerar inom en organisation. Dessa rutiner är inlärd, repeteras och grundar sig i tyst kunskap (Winter, 2003). Den största skillnaden mellan organisatoriska och dynamiska kapabiliteter är att de dynamiska kapabiliteterna skildrar en organisations förmåga att ständigt konfronteras med förändring. Som exempel nämner Winter (2003) att det finns vissa, så kallade, grundläggande kapabiliteter², som innefattar de rutiner och beteendemönster som krävs för att kunna producera och sälja en oförändrad mängd produkter till samma kundsegment över tid. Dessa förmågor är fundamentala för att företaget ska kunna existera. Dynamiska kapabiliteter befinner sig däremot på en högre nivå än dessa grundläggande kapabiliteter, och berör exempelvis förändringar av utbudet, processer, produktionsmängd och val av kundsegment (Winter, 2003). Dynamiska kapabiliteter kan således beskrivas som företagens förmåga att kontinuerligt förhålla sig till icke-statiska förhållanden.

Ett annat sätt att förhålla sig till förändringar beskriver Winter (2003) som brandbekämpning³, och syftar på impulsiva reaktioner på förändringar i omvärlden. Förändringarna kan vara sprungna ur företagens egna initiativ men även ur externa förändringar, förutsedda eller

¹ Översatt från *dynamic capabilities*.

² Översatt från *zero-level capabilities*.

³ Översatt från *fire fighting*.

oförutsedda, som företag måste kunna hantera för att fortsatt kunna vara lönsamma. Brandbekämpning skiljer sig från, och ska därför inte förväxlas med, dynamiska kapabiliteter eftersom anpassning till förändringar endast sker när situationen kräver det istället för att företaget löpande arbetar med anpassning. Detta tillvägagångssätt går ofta inte att repetera, saknar beteendemönster och kan få stora ekonomiska konsekvenser. För att ett företag ska kunna kontinuerligt anpassa sig till förändringar krävs det enligt Winter (2003) att en organisation besitter dynamiska kapabiliteter.

Dynamiska kapabiliteter i anpassningen till teknikutvecklingen. Att introducera nya teknologier innebär att företag måste identifiera och få nya och gamla processer att överensstämma (Teece et al., 1997). Detta är en intensiv och kostsam process som många företag har misslyckats med historiskt sett. Teece et al. (1997) menar att dynamiska kapabiliteter ska tolkas som en process som innefattar samordning från företagsledningen för att kunna skapa potential för internt lärande som i slutändan kommer leda till nya strategiska möjligheter och vinster. När efterfrågan på en specifik kompetens avtar förlorar de organisationsprocesser som skapar denna kompetens i värde och risken för att de ska ersättas av andra företag på marknaden ökar (Teece et al., 1997). Det är enligt Teece et al. (1997) därför ytterst viktigt att alltid analysera marknaden och ta reda på nya trender inom marknad och teknologi så fort som möjligt, för att sedan anpassa verksamheten framgångsrikt efter de nya omständigheterna genom dynamiska kapabiliteter.

Organisationsstruktur

Centralisering och decentralisering. Hur ett företag organiserar sitt beslutsfattande beskrivs i termer av centralisering och decentralisering (Besanko et al., 2013). Om flertalet beslut delegeras till lägre nivåer inom organisationen anses ett företag ha en decentraliserad prägel. Dessa företag kännetecknas vanligtvis av att de är organiserade kring flera mer eller mindre självständiga enheter enligt en så kallad multidivisionell struktur, M-form (Besanko et al., 2013).

Ett centraliserat företag är således ett företag som låter flertalet beslut fattas av ledande befattningshavare. Centraliserade företag är i allmänhet uppbyggda enligt en funktionell struktur, U-form, vilket är den mest grundläggande av alla organisationsstrukturer. Dessa företag organiseras utifrån de olika funktioner som existerar inom organisationen, såsom exempelvis marknadsföring, försäljning eller forskning och utveckling (Besanko et al., 2013). I den här studien syftar vi på graden av delegerat beslutsfattande när vi använder oss av begreppet organisationsstruktur.

Decentraliserat kundbemötande. Decentralisering medför generellt sett högre motivation hos anställda (Foss et al., 2011), vilket inom servicebranschen har en direkt effekt på kvalitén av den tjänst som levereras till kund. Service-Profit Chain modellen, som utvecklats av Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (1994), beskriver de operationella aspekter som påverkar relationen mellan medarbetare och kund (för illustration av modellen, se BILAGA 1). Modellen indikerar att en decentraliserad organisationsstruktur är mest lämplig för att anställda ska uppmuntras till att skapa värde i interaktionen med kund, samt att teknologier som stödjer de anställda som är i kontakt med kund⁴ blir allt viktigare (Heskett et al., 1994).

Sambandet mellan organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter

Decentraliseringens närhet till externa kunskapskällor. Branscher som präglas av mycket kunskap innehåller många affärsmöjligheter, så kallade strategiska möjligheter, jämfört med branscher som präglas av lite kunskap (Audretsch & Keilbach, 2007). Kunskapsrika sammanhang skapar förutsättningar för företag att skapa eller fånga nya affärsmöjligheter i form av innovationer, som idag till stor del går ut på att utforska nya och banbrytande teknologier (Ahuja & Lampert, 2001).

En organisationsstruktur som arbetar decentraliserat måste samtidigt möjliggöra samordning mellan olika beslutsfattare för att kunna utnyttja affärsmöjligheter effektivt (Teece,

⁴ Översatt från *frontline staff*.

1993). Enligt Teece (1993) innebär detta att företag måste kunna identifiera och ta vara på extern kunskap, det vill säga kunskap som externa kunskapskällor delar med sig av till företaget (Foss et al., 2013). Externa kunskapskällor, exempelvis kunder, har en avgörande roll i företags realisering av strategiska möjligheter. Att ha en decentraliserad organisationsstruktur och därmed vara nära kunderna, är mycket viktig i denna process (Teece, 1993). Monteverde (1995) hävdar att externa kunskapskällor hjälper företag att utnyttja och finslipa strategiska möjligheter genom att delta i teknisk dialog och direkt assistans⁵. Detta innebär att den externa kunskapskällan genom dialog med företaget kan ge upphov till idéer för nya innovationer och således direkt påverka företaget i den riktning som den externa kunskapskällan avser (Monteverde, 1995).

En annan avgörande faktor för innovation är ett företags absorptionsförmåga⁶ (Cohen & Levinthal, 1990). Det handlar om att ha förmågan att identifiera, tillgodogöra sig och utnyttja relevant kunskap från omgivningen. Organisatorisk praxis kan antingen hindra eller förenkla interaktionen med en extern kunskapskälla. Detta är delvis ett strukturellt problem på grund av att det i traditionella hierarkiska organisationsstrukturer, där lite beslutsfattande delegeras till anställda, är svårt för de anställda att bilda ett nära förhållande till den externa kunskapskällan, vilket i sin tur försvårar att komma åt kunskapen som denne besitter (Foss et al., 2011). Decentraliseringen påverkar också medarbetaren i form av att den anställde själv kommer ta initiativ för att identifiera och införskaffa sig extern kunskap från kunderna. För att den införskaffade informationen inte ska gå till spillo, utan kommer till rätt person inom företaget, är det extra viktigt för företaget att ha en decentraliserad organisationsform, som möjliggör öppen kommunikation (Holmström & Roberts, 1998). Vidare beskriver Foss et al. (2011) att en högre grad av decentralisering gör det lättare för företag att få tillgång till och

⁵ Översatt från *technical dialogue* och *direct assistance*.

⁶ Översatt från *absorptive capacity*.

använda sig av extern kunskap, vilket är oerhört viktigt för en organisations innovationsprocess rörande anpassning till kunders föränderliga behov.

Förmågan att identifiera och ta vara på strategiska möjligheter. Per definition är begreppet strategiska möjligheter någonting nytt som ett företag aldrig tidigare har exploaterat. För att förstå och förverkliga denna typ av möjligheter krävs därför också helt nya problemlösningförmågor hos organisationen (Nickerson & Zenger, 2004). För många företag överstiger kravet på dessa förmågor organisationens totala kapacitet. Organisationer behöver enligt Nickerson & Zenger (2004) stöd vilket tydligt visar vikten av assistans av externa kunskapskällor när företaget vill affärsutveckla genom att ta tillvara på strategiska möjligheter.

Delegering av beslutsfattande säkerställer att lokala handlingar leder till utnyttjande av lokal kunskap i strategiskt möjlighetsförverkligande (Foss et al., 2013). I snabbföränderliga miljöer är det nämligen av yttersta vikt att beslut kan tas omgående på plats då en långsam beslutsprocess kommer leda till ekonomisk förlust (Mendelson & Pillai, 1999). Effektiv delegering säkerställer också att rätt person med rätt kunskap inom företaget får fatta ett optimalt beslut (Foss et al., 2013). Denna person är inte nödvändigtvis högt uppsatt i en hierarki, vilket urholkar betydelsen av att ha en strikt hierarki (Mendelson, 2000). Decentralisering löser alltså följaktligen problemet med att sätta ihop en kompetent beslutsfattare med rätt extern kunskapskälla, eftersom de anställda som möter kund både har tillgång till kunskapen och förmåga att använda den (Foss et al., 2013).

Teece (1993) beskriver två karakteristiska kännetecken av organisationsdesign, som ska underlätta för strategiska möjligheter: struktur och koordination, som enligt honom kan kombineras på olika sätt. Med struktur avses delegerat beslutsfattande, avdelningsindelning⁷ och arbetsbeskrivningar, medan koordinering innefattar den vertikala och horisontella kommunikationen inom företaget (Foss et al., 2013). De båda strategiforskarna kommer fram till att en

⁷ Översatt från *departmentalization*.

decentraliserad organisationsstruktur är bäst för att både införskaffa och ta vara på extern kunskap.

Holmström & Roberts (1998) beskriver dessutom att ett företag kan designa sin organisation så att spridning av information underlättas och uppmuntras, eftersom organisationsstrukturens kärna består av information och kunskap. Teknisk personal och anställda som är i kontakt med kund⁸ är de viktigaste anställda när det gäller att ta reda på trender inom både marknad och teknik, då de oftast är i direktkontakt med externa kunskapskällor (Foss et al., 2011). Ett företag kräver därför rutiner och strukturer som tillåter kunskap och information att flöda relativt fritt inom företaget (Foss et al., 2013). Det är viktigt att den interna organisationen är designad så att den stödjer kunskap som kommer från externa kunskapskällor för att leda till innovation. Detta kan åstadkommas med hjälp av hög decentraliseringsgrad, belöning för informationsinförskaffande och informationsdelning, samt intern kommunikation (Foss et al., 2011).

Teknikutveckling

Den så kallade tredje industriella revolutionen har skapat helt nya förutsättningar och utmaningar för företag i dagens samhälle (Teece, 1993). Både Teece (1993) och Chandler (1990) har konstaterat att det nya forskningsområdet teknologistrategi har skiftat ekonomers fokus från framtagandet av nya teknologier till reaktionsförmåga. Med tanke på att de teknologier de flesta företag använder sig av idag är av ungefär samma karaktär blir det av yttersta vikt för företagen att istället fokusera på hur de på bästa sätt kan svara på och hantera de möjligheter som nya teknologier erbjuder (Chandler, 1990). Det kan till och med vara så att eftersom nyckeluppfinningar snabbt blir allmänt kända, så beror den kommersiella framgången av dem på hur snabbt och effektivt de utnyttjas snarare än att jobba med själva innovationen (Chandler, 1990).

⁸ Översatt från *technical staff* och *frontline staff*.

Teknikutvecklingens förändring av tjänster. Chase (2010) hävdar att tjänstesystem⁹ som präglas av hög kundkontakt inte kan vara effektiva, då de inte i samma utsträckning som tjänstesystem med låg kundkontakt kan standardisera och operationalisera arbetsuppgifter. Vid direkt kundkontakt påverkar kunden aktivt många av de beslut som fattas vilket gör det nästintill omöjligt för en anställd att följa standardiserade rutiner vilket i sin tur påverkar effektiviteten negativt (Chase, 2010).

Situationer med låg kundkontakt präglas av effektivitet (Chase, 2010), och det är således fördelaktigt för företag att flytta delar av tjänsteproduktionen från situationer med hög kundkontakt till låg kundkontakt. Självbetjäningsteknologier, telekommunikation och kommunikation via internet är områden som tvingat Chase (2010) att revidera sina teorier, då de ofta präglas av hög kundkontakt och hög effektivitet på samma gång. Dessa teknikstarka områden utmärks framför allt av förekomsten av dynamiska kapabiliteter (Teece et al., 1997).

Teknikutvecklingens effekter på organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter.

Enligt Chandler (1990) måste ett företag som följer en strategi, som på något sätt är kopplat till teknik, styras centraliserat. Han poängterar upprepade gånger behovet av att bygga strikta hierarkier för att kunna följa en teknikstrategi framgångsrikt. Därmed motsäger Chandler (1990) en del av befintlig forskning om innovation som betonar vikten av att ha en decentraliserad organisationsstruktur för att kunna komma nära kund och säkerställa mottagligheten för nya trender i dagens snabbföränderliga samhälle (Womack et al., 1990, Foss et al., 2011). Chandler (1990) ser således brister i detta synsätt då det enligt honom är svårt att koordinera och integrera funktioner när man styr på ett decentraliserat sätt. Han argumenterar för att man med en centraliserad organisationsstruktur, med avseende på de tekniska delarna i ett företag, kan samordna alla ansträngningar, ta tillvara på chanser och fatta snabba beslut. Dessutom

⁹ Översatt från *service system*.

behövs strikta hierarkier för att underlätta kontroll från chefer som då kan övervaka att deras beslut implementeras på ett effektivt sätt.

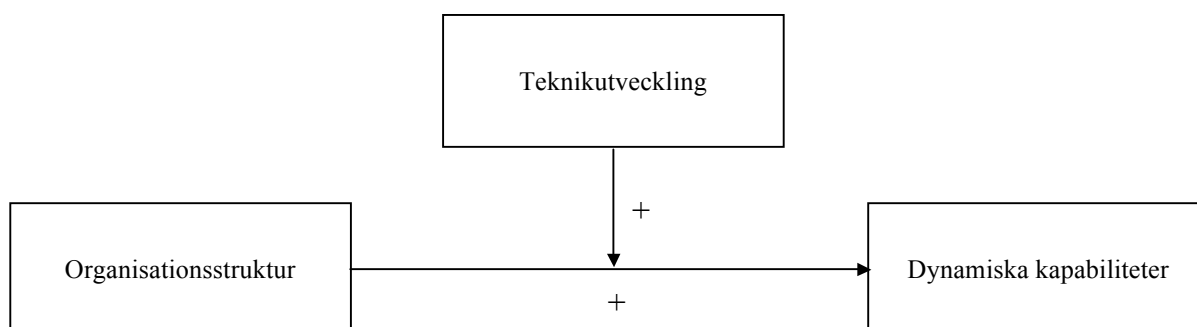
Organisatoriska förmågor som skapas inom ett företag måste på något sätt upprätthållas om företaget fortsatt vill vara konkurrenskraftigt på marknaden. Den ständiga utvecklingen inom tekniksammanhang gör att organisatoriska kapabiliteter snabbt föråldras vilket gör det extra viktigt att företag kontinuerligt befinner sig i en process av konstant organisatorisk förnyelse (Chandler, 1990). Det viktigaste är därmed att de möjligheter som teknologiförändringen skapar tas tillvara på och används för att skapa långvariga konkurrensfördelar (Teece, 1993). Det är alltså inte teknologiförändringen i sig som skapar en konkurrensfördel utan snarare sättet företag jobbar med dynamiska kapabiliteter (Teece, 1993).

Preliminärt teoretiskt ramverk

Nedan presenteras den teoretiska modell som baserats på ovanstående teorigenomgång (se figur 1). Teknikutvecklingen påverkar sambandet mellan organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter genom dess sätt att särskilja vilken typ av organisationsstruktur som leder till de starkaste dynamiska kapabiliteterna. Organisationsstrukturen har enligt befintliga teorier en stor betydelse på de dynamiska kapabiliteter som finns inom ett företag.

Man kan även tänka sig ett motsatt förhållande där dynamiska kapabiliteter påverkar organisationsstruktur. Vi har valt att bortse från detta förhållande för att avgränsa vår forskning.

FIGUR 1
Preliminärt teoretiskt ramverk



METOD

Forskningsdesign

Nedan följer en redogörelse för den forskningsdesign vi har valt för att på bästa sätt gå tillväga för att besvara vår forskningsfråga. Genom att tillämpa pattern matching (Yin, 2009) ämnar vi jämföra insamlad empirisk data med vårt preliminära teoretiska ramverk. Det preliminära teoretiska ramverket har i huvudsak grundats på två olika teorier inom strategiforskningen: dynamiska kapabiliteter och organisationsstruktur. Vi har dessutom placerat dessa två i förhållanden präglade av teknikutveckling, vilket ger en överskådlig bild av det samband vi i enlighet med vår forskningsfråga ämnat att studera. Baserat på detta upplägg har vi undersökt hur den tekniska utvecklingen de senaste decennierna har påverkat strategiska beslut, närmare bestämt utifrån organisationsstruktur och dess påverkan på dynamiska kapabiliteter. Vi har genom pattern matching (Yin, 2009) matchat ett teoretiskt mönster (preliminärt teoretiskt ramverk) med ett verklighetsförankrat mönster (empirisk data). Genom jämförelse av teori och empiri, och därigenom också revidering av vårt preliminära teoretiska ramverk, ämnar vi genom de skillnader och likheter vi funnit bidra till att utöka bredden av existerande forskning.

Kvalitativ ansats. I valet mellan en kvalitativ eller kvantitativ ansats beslutade vi oss för att välja det förstnämnda. Bryman & Bell (2013) belyser att den kvalitativa forskningens fokus ofta inriktar sig på uppfattning, förståelse och tolkning av den sociala verkligheten, vilket vi bedömer gå hand i hand med vårt val att genomföra en fallstudie. Yins (2009) pattern matching metod, som genomsyrar vår uppsats, frångår Bryman & Bells (2013) mening om att en kvalitativ metod måste anta ett induktivt perspektiv, eftersom denna metod istället tillhör det deduktiva synsättet. Med deduktivt synsätt menas att man befäster huruvida verklighetsbaserade observationer stämmer överens med befintlig teori istället för att skapa en teori utifrån ett eller flera observationer (Bryman & Bell, 2013).

Fallstudie. Teknikens intåg i samhället har i allra högsta grad påverkat befintliga strukturer och utmanar därmed också dessa på ett nytt och enligt oss spännande sätt, väl värt att studera. Eftersom vi var intresserade av att noggrant analysera detta fenomen ansåg vi att en fallstudie som undersökningsdesign var lämplig (Bryman & Bell, 2013). Denna forskningsdesign rekommenderas även av Yin (2009), då en fallstudie ger värde till undersökningen i form av en bred palett av bevis, exempelvis i form av intervjuer. Enligt Yin (2009) kan en undersökning ta ansats utifrån tre synsätt: undersökande, beskrivande eller förklarande. Vi har valt att genomföra vår kvalitativa studie främst från ett undersökande perspektiv då vi anser att det är mest relevant för att besvara vår forskningsfråga, för att bedöma om tekniken förändrat betydelsen av befintliga organisationsstrukturerna för dynamiska kapabiliteter inom banksektorn. Syftet är således att utvidga befintlig forskning snarare än att med en kvantitativ ansats fokusera på en statistisk generalisering (Yin, 2009).

Urval

Val av bransch och fallföretag. Vår forskningsfråga kan appliceras på en mängd olika branscher vars grundförutsättningar för framgång har förändrats i samband med teknikutvecklingens framfart. Tidigare kunde företag skapa långvariga konkurrensfördelar genom välstrukturerade organisationer, men eftersom vi ställer oss frågande till hur den tekniska utvecklingen har påverkat företag har vi valt att analysera denna fråga utifrån en sektor där vi anser att teknikutvecklingen har fått ett stort genomslag: bankbranschen. Bankbranschen präglas nämligen idag av stort fokus på just dynamiska kapabiliteter för att uppnå lönsamhet. En annan anledning som talade för att vi skulle välja just bankbranschen var att den under de senaste decennierna genomgått stora förändringar anknutna till virtuella självbetjäningstjänster.

Vi ansåg det viktigt att det valda fallföretaget uppfyllde två grundkriterier. Det första är att ha en utmärkande beslutsfattarestruktur och det andra är att företaget på ett tydligt sätt arbetar med anpassning till marknaden, genom dynamiska kapabiliteter. Fallföretaget för den här

studien är Handelsbanken. Anledningen till detta härleds med att fallföretaget var först ut med sin mobilapplikation bland storbankerna år 2010 och även idag arbetar med kontinuerlig utveckling av den. Handelsbanken är också den bank inom den svenska bankbranschen som påstås ha den mest decentraliserade organisationsstrukturen. Således uppfyller val av fallföretag båda grundkriterierna.

Val av respondenter. Vi valde att använda oss av ett snöbollsurval då detta är det mest effektiva sättet att kombinera högkvalitativa intervjuer (Yin, 2009) och samtidigt uppfylla kravet gällande minimiantal av intervjuer för ett validerat resultat sett till vår tidsbegränsning. Dessutom menar Bryman & Bell (2013) att det inom kvalitativ forskningsstrategi är vanligt med just ett snöbollsurval. Detta innebar att vi inledningsvis tog kontakt med ett fåtal personer som sedan vidare rekommenderade oss till fler respondenter (Bryman & Bell, 2013). Trots att urvalet inte kan sägas vara representativt för populationen menar Bryman & Bell (2013) att det inte kan tolkas som ett avgörande problem eftersom en kvalitativ forskningsstrategi utgår från en teoretisk urvalsstrategi.

För att få en relevant bredd har vi kontaktat flera olika avdelningar inom vårt fallföretag för att på så sätt skapa en trovärdig helhetsbild. Det genomgående kravet vi ställde på respondenterna var att de ska ha arbetat på banken i minst 10 år, eftersom vi ville säkerställa att deras kunskaper om Handelsbanken var tillräckligt stora för att besvara våra frågor. Detta krav uppfylldes av samtliga respondenter på Handelsbanken.

Processen med att få en första kontakt var inledningsvis svår då vi utgick från att all kontakt rimligtvis borde gå genom Handelsbankens centrala växel. När vi istället tog kontakt med Lund City-kontoret direkt var det lättare att få en intervju med Jonas Sjöberg, en av tre delmarknadschefer på Lund City-kontoret. Detta kontor är ett av Handelsbankens tre stora kontor i den södra regionen tillsammans med kontoret i Malmö City samt kontoret i Helsingborg City. Eftersom Jonas Sjöberg hade stor inblick i Lund City-kontoret ansåg vi att det var rele-

vant för vår undersökning att börja med att intervjua honom. Han rekommenderade oss vidare att kontakta Stefan Evholt, områdeschef för Handelsbankens kundsupport i Malmö, för att få djupare kunskap i hur supportavdelningen arbetar, varpå vi därför tog kontakt. Genom Stefan Evholts rekommendation fick vi även möjligheten att intervjua Jonas Friman och Christina Nilsson, som båda två har stor insyn i hur supportavdelningen arbetar. Dessa intervjuer var väldigt framgångsrika då alla dessa tre respondenter satt på specifik kunskap som var väldigt relevant för vår forskningsfråga. Vidare ansåg vi att en person från utvecklingsavdelningen hade kunnat tillföra viktig empiri till vår fallstudie. Därför bad vi Stefan Evholt rekommendera en person därifrån, Helena Helgesson, som mer specifikt förklarade utvecklingsprocesserna inom Handelsbanken.

Vi upplevde efterhand att vi saknade ett kontorschefsperspektiv varpå vi via Jonas Sjöberg kontaktade dels Nils Möllerberg, kontorschef på Lund Ideon-kontoret, samt Erik Bredberg som är kontorschef på Malmö City-kontoret. Slutligen följde vi upp Jonas Sjöbergs rekommendation att intervjua ytterligare en delmarknadschef på Lund City-kontoret, hans kollega Rikard Segergren, som gav oss ytterligare värdefull information till vår fallstudie.

Vi valde att genomföra inledande kontrollintervjuer på Nordea, nedan kallat pilotintervju, vilket var väldigt givande. Denna intervju fick vi genom att besöka kontoret i Lund och fråga kontorschefen Caroline Lund om hon kunde delta i en intervju, vilket hon accepterade. Vi ansåg Nordea vara lämpligt dels med avseende på att det också är en storbank och dels eftersom de med kort varsel kunde ställa upp på en intervju. Vi lyckades även få intervjuer på SEB genom personliga kontakter, först med privatmarknadschefen Kerstin Löfberg på deras kontor i Lund City, och några veckor senare även kontorschefen Anne-Charlotte Ardermark.

Sammanlagt har vi därmed genomfört 11 intervjuer enligt tabell 1 nedan:

TABELL 1

Handelsbanken				
Namn	Företag	Befattning	Datum	År i banken
Jonas Sjöberg	Handelsbanken Lund, (Bankkontor)	Privatmarknadschef	23 april	20 år
Jonas Friman	Handelsbanken IT Malmö, (Supportavdelning)	Gruppchef frontoffice	29 april	15 år
Stefan Evholt	Handelsbanken IT Malmö, (Supportavdelning)	Chef över kundsupport	29 april	28 år
Christina Nilsson	Handelsbanken IT Malmö, (Supportavdelning)	Projektsamordnare	29 april	13 år
Nils Möllerberg	Handelsbanken Ideon, (Bankkontor)	Kontorschef	2 maj	25 år
Helena Helgesson	Handelsbanken IT Malmö, (Utvecklingsavdelning)	Områdeschef	9 maj	25 år
Erik Bredberg	Handelsbanken Malmö, (Bankkontor)	Kontorschef	9 maj	23 år
Rikard Segergren	Handelsbanken Lund (Bankkontor)	Företagsmarknadschef	13 maj	10 år
Andra storbanker				
Anne-Charlotte Ardermark	SEB Lund, (Bankkontor)	Kontorschef	9 maj	31 år
Kerstin Löfberg	SEB Lund, (Bankkontor)	Privatmarknadschef	23 april	27 år
Caroline Lund	Nordea Lund, (Bankkontor)	Kontorschef	22 april	8 år

Forskningsinstrument

Åtta intervjuer har hållits med personer med olika befattningar inom Handelsbanken. Anledningen till att vi valde att intervjua personer med olika ansvarsområden inom Handelsbanken var för att använda oss av idén om triangulering. Triangulering kan förklaras med att använda sig av flera källor eller flera metoder i datainsamlingen (Bryman & Bell, 2013). För att skapa en mer flexibel intervju som kan inkludera respondenternas åsikter valde vi att tillämpa semi-strukturerade intervjuer som tillät respondenten att svara mer fritt på frågorna (Ryen, 2011). Underlaget till intervjuerna strukturerades enligt en intervjuguide med huvudrubriker för de frågor som berörde de två teorier som legat till grund för vår studie (se BILAGA 2). Intervjuguiden är baserad på vårt preliminära teoretiska ramverk och frågorna grundar sig i dynamiska kapabiliteter samt organisationsstruktur knutet till teknikutveckling.

Genom den semi-strukturerade utformningen fanns även möjligheten att ställa följdfrågor som föll utanför ramen för intervjuguiden för att följa upp svar från respondenten som tycktes intressanta för fallstudien (Ryen, 2011). Under vissa intervjuer valde vi att inte ställa alla delfrågor då respondenterna inte alltid var insatta i både dynamiska kapabiliteter och organisationsstrukturen utan snarare hade expertis inom ett av dessa områden. Vid flera tillfällen använde vi uttalanden från tidigare intervjupersoner, för att kontrollera med en annan intervjuperson om uttalandena överensstämde med deras åsikt eller inte, vilket resulterade i såväl mot- som medhåll. Ett sådant resultat är en av trianguleringens nackdelar enligt Bryman & Bell (2013), eftersom svaren då kan skilja sig åt. I analysdelen har vi därför valt att enbart ha med information som styrkts av flera respondenter. Trots trianguleringens eventuella brister anser vi att triangulering ger ett ärligt djup till vår studie och visar på den empiriska bredd vi har inkluderat i fallstudien, för att på bästa sätt spegla verkligheten.

En annan del i vårt användande av triangulering bestod av att utföra intervjuer på SEB. Vi ansåg det nödvändigt att genomföra dessa för att motverka risken att få en vinklad bild av hur

uppfattningen är gällande organisationsstruktur i banksektorn, samt hur Handelsbankens uppfattning kring olika ämnen stod sig i förhållande till andra bankers uppfattning. Kompletterat till detta ville vi följa upp påståenden från intervjuer med personer från Handelsbanken som rörde SEB:s struktur och undersöka om dessa stämde.

Tillvägagångssätt

Själva intervjuprocessen inleddes med en pilotintervju på Nordea. Denna bekräftade att majoriteten av frågorna i vår intervjuguide bedömdes vara väl utformade för att lyckas besvara vår forskningsfråga. Vi justerade frågorna aningen samt lade till nya frågor utefter pilotintervjun, och skapade därigenom en ny, reviderad intervjuguide (se BILAGA 2). Därefter beslutade vi oss för att inleda våra intervjuer på Handelsbanken. Vi valde att bara vara två intervjuare då vi upplevde att respondenterna slappnade av och svarade mer öppet på frågorna. Efter godkännande från samtliga respondenter spelade vi också in intervjuerna. Detta ansåg vi nödvändigt för den efterföljande analysprocessen. Vi valde även att föra anteckningar under intervjuernas gång för att redan i ett tidigt skede kunna identifiera viktiga komponenter till svaret på vår forskningsfråga. Total inspelningstid på Handelsbanken uppgick till 6,5 timmar och medeltiden för varje intervju uppgick till 50 minuter. På SEB och Nordea uppgick total inspelningstid till dryga 1,5 timmar med en medeltid på cirka 30 minuter per intervju. Anledningen till att intervjuerna var förhållandevis korta i sammanhanget kan förklaras med att vi upptog väldigt dyrbar tid för högt uppsatta personer på Handelsbanken, SEB och Nordea och således fick vi nöja oss med att hålla intervjuerna på den tid som erbjöds. Som uppföljning har vi dock haft diverse mejlkontakt för att ställa följdfrågor samt för att kontrollera specifika svar med våra respondenter, när vi ansett att behov funnits för komplettering. I sin helhet upplevde vi dock att vi, trots korta intervjuer, lyckades insamla värdefull empiri.

Dataanalys

För att på ett korrekt sätt analysera alla respondenters påståenden, ansåg vi det nödvändigt och viktigt att transkribera alla inspelade intervjuer. Vi delade upp antalet transkriberingar jämt fördelat på var och en av oss samt satte upp som krav för alla att ha lyssnat på och läst igenom alla transkriberingar innan vi inledde vår analys. Detta eftersom inte alla tre varit närvarande på alla intervjuer. På detta sätt fick vi en stabil bas att stå på när vi tillsammans letade upp information och citat som kunde styrkas av flera respondenter. Därefter tematiserade och strukturerade vi empirin i fyra olika faser, som tillsammans fick representera ett kronologiskt händelseförlopp från Handelsbankens lansering av internetbanken till Handelsbanken framtidsutsikter. Vi ansåg detta tidsspänn som relevant eftersom det dels matchade vår forskningsfråga väl och dels matchade det tidsspänn majoriteten av våra respondenter själva varit med och upplevt på banken. Vi skrev ut alla transkriberingar för att kunna färglägga relevant information utifrån de fyra faser vi hade valt att dela upp händelseförloppet i, för att mer överskådligt kunna jämföra påståenden från olika transkriberingar. När detta färdigställts kartlade vi vilka mönster som kunde påvisas genom pattern matching (Yin, 2009) och sedan jämförde vi detta med vårt preliminära teoretiska ramverk. Efter en tydlig genomgående trend i respondenternas sätt att uttala sig om tjänsterna, ansåg vi det nödvändigt dela upp ett företags tjänster i tjänster med fysiska karaktärsdrag samt tjänster med virtuella karaktärsdrag. Med utgångspunkt i våra två huvudsakliga teoretiska områden, organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter, kunde vi därefter med hjälp av vår uppdelning påvisa en förändring i synsättet på tjänster, i form av fysiska och virtuella. Vi kunde även påvisa en förändring av det preliminära teoretiska ramverket, då dess sammansättning i sin helhet har ändrats. Detta resulterade i ett reviderat ramverk som svar på vår forskningsfråga.

Reliabilitet och validitet

För att studien ska vara tillförlitlig och resultatet ska vara detsamma om undersökningen dupliceras används måttet reliabilitet (Bryman & Bell, 2013). Ett stabilt resultat anger således en hög reliabilitet. För att arbeta konsekvent sammanställde vi en intervjuguide som under intervjuerna hjälpte oss att ställa våra frågor på samma sätt och i samma ordning under alla intervjuer. Trots att våra intervjuer i genomsnitt enbart varade 50 minuter har vi ansträngt oss för att få ett djup i vårt resultat genom att ställa tydliga och relevanta frågor till våra respondenter.

Med de förutsättningar vi har haft anser vi att vår urvalsmetod resulterade i kunniga respondenter på Handelsbanken. Majoriteten har arbetat på Handelsbanken sedan internetbanken lanserades och alla respondenter har funnits med sedan mobilapplikationen lanserades. Vi vill dock belysa att beroende på vilka respondenter som intervjuats, kan det genom snöbollsmetodens effekt finnas möjlighet att reliabiliteten försvagas en aning eftersom vissa åsikter skiljer sig åt mellan respondenterna. På grund av uppsatsens tidsbegränsning har vi inte haft möjlighet att intervjua fler personer, exempelvis personal på utvecklingsavdelningen i Stockholm.

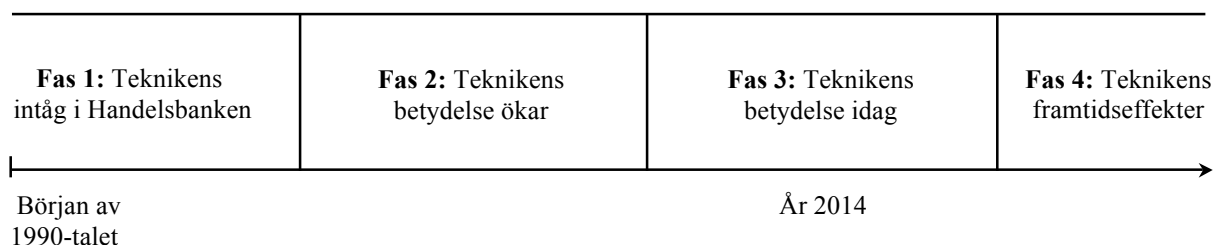
Vidare anger studiens validitet om våra slutsatser överensstämmer med vår forskningsfråga. Vi har valt att lyfta ut två av de fyra typer av validitet som beskrivs av Bryman & Bell (2013). Detta eftersom vi anser att dessa är extra viktiga för vår forskningsfråga: intern och extern validitet. Intern validitet mäter hur stark trovärdigheten för en studies slutsatser är (Bryman & Bell, 2013). Med tanke på att vi har intervjuat högt uppsatta personer inom Handelsbanken som har stor kunskap om hur företaget har förändrat sitt sätt att arbeta sedan internetbankens lansering, bedömer vi att den interna validiteten är hög. Extern validitet bedömer om valet av urval är relevant för studiens resultat, det vill säga om det resultatet kan generaliseras. Bryman & Bell (2013) menar vidare att extern validitet därför kännetecknas av om urvalet är proffsigt utfört. Handelsbanken uppfyllde våra krav för val av fallstudie och vi

har genomgående ansträngt oss för att utföra allt från datainsamling till genomförande av intervjuer med en professionell attityd och på ett konsekvent sätt, för att uppfylla detta kriterium. Extern validitet är ofta osäker i samband med kvalitativa studier med fallstudier (Bryman & Bell, 2013) men vår förhoppning och övertygelse är ändå att svaret på vår forskningsfråga är användbart för såväl andra banker som andra företag inom tjänstesektorn.

HANDELSBANKEN – FRÅN FYSISKA TILL VIRTUELLA TJÄNSTER

Empiriavsnittet är uppdelat i en inledande presentation av studiens fallföretag och dess historia. Med stöd av intervjuunderlag tar avsnittet vidare avstamp i den omfattande teknikutveckling som skett, med start strax innan internetbankens lansering år 1997, samt dess effekter på Handelsbankens dynamiska kapabiliteter till följd av företagets decentraliserade organisationsstruktur. För enklare översikt är informationen från intervjuunderlaget indelad i fyra faser (se illustration i figur 2).

FIGUR 2
Tidslinje



Presentation av fallföretag – Handelsbanken

Historisk tillbakablick. Handelsbanken grundades år 1871 och är idag en av Sveriges fyra storbanker. Internationellt sett är banken representerad i totalt 24 länder, med speciellt fokus på de skandinaviska länderna, Holland och Storbritannien (Handelsbanken, 2014). Handelsbanken ägnar sig åt såväl traditionell bankverksamhet som fondförvaltning och finansbolagsverksamhet. Genom uppköpet av Stadshypotek år 1997 har de också blivit en stor aktör på den svenska bolånemarknaden (Svenska Bankföreningen, 2013). Banken har även varit med och köpt upp andra banker, såsom Skånska Banken år 1990.

I jämförelse med de tre övriga storbankerna SEB, Nordea och Swedbank uppmärksammas Handelsbanken för sin decentraliserade organisationsstruktur, som banken haft sedan Jan Wallanders stora omorganisation av banken under 1970-talet (Wallander, 2002). Även om de

övriga bankerna i Sverige generellt sett är decentraliserade, jämfört med exempelvis Englands eller Tysklands väldigt centraliserade och titulära bankklimat, är Handelsbanken den bank som valt att verkligen dra decentraliseringen till sin spets. Handelsbanken är också den bank i Sverige som har flest bankkontor med dryga 460 stycken, följt av Swedbank med sina knappa 320 stycken (Svenska Bankföreningen, 2013).

Organisationsstrukturens bakgrund. Influerad av trender från USA var den svenska bankvärlden vid Jan Wallanders inträde i Handelsbanken år 1970 typiskt präglad av centraliserade, funktionella organisationer. Även Handelsbanken var till sin organisation centraliserad. På vilken nivå olika typer av kreditbeslut kunde fattas var tydligt reglerat och man ansåg att kreditöverläggningarna skulle ta tid, granskas av många och behandlas av de kvalificerade personerna som befann sig högt upp i organisationshierarkin (Wallander, 2002).

En av de första förändringar Jan Wallander kom att genomföra efter sitt tillträde som VD år 1970 var att frångå den ursprungliga organisationsstrukturen där organisationens främsta ansvar låg på huvudkontoret, och Handelsbanken påbörjade således sin bana mot decentralisering (Wallander, 2002). Tätt inpå skiftade Handelsbankens övergripande mål från volym till lönsamhet, där de anställda gavs en central roll för dess uppfyllelse (Handelsbanken, 2005). Oktogonen, Handelsbankens egen pensionsstiftelse, är ett av de styrmedel som används för att skapa motivation och driv inom organisationen (Handelsbanken, 2005). En annan del i vad som faktiskt anses driva medarbetarna är just det decentraliserade beslutsfattandet och därigenom också förtroendet för vanliga anställdas förmåga (Wallander, 2002).

Organisationsstrukturen idag. Idag följer banken fortfarande den decentraliserade modell som implementerades år 1970. Handelsbankens chefsstruktur består av VD:n Pär Boman, regionbankscheferna och kontorscheferna. Enligt Jonas Sjöberg, privatmarknadschef på Lund City-kontoret, är det de enda chefsnivåerna som är av betydelse, vilket i sig talar för att organisationen med enbart dessa tre skikt är väldigt platt. Att kontoren är banken, instämmer ock-

så Jonas Friman och Christina Nilsson, gruppchef frontoffice respektive projektsamordnare på kundsupporten i Malmö. Nils Möllerberg, kontorschef på Lund Ideon-kontoret, förtydligar detta genom att säga att de decentraliserade kontoren är sin egen organisation.

Som stöd till regionbankschefernas operativa frågor på bankkontoren finns rörelsecheferna, men de ingår inte som ett eget skikt i chefsstrukturen. Rikard Segergren, företagsmarknadschef på Lund City-kontoret, berättar att i södra Sverige heter regionbankschefen Anders Ohlner. Han har ansvar för totalt 60 kontor som han sedan rapporterar om till Per Boman. Jonas Sjöberg berättar att det sällan sker något direkt centralt styre, utan att allting runtomkring egentligen är som en stor supportorganisation till själva bankkontoren. Stefan Evholt, chef för kundsupporten i Malmö, menar att den decentralisering som Jan Wallander införde under 1970-talet fortfarande genomströmmar organisationen och att fördelen med Handelsbankens sätt att vara och verka är att det föder ett personligt ansvar hos medarbetarna. På Handelsbanken tilldelas en person en uppgift eftersom denne person också anses vara den mest lämpad kandidaten för att utföra uppgiften.

Helena Helgesson, områdeschef på utvecklingsavdelningen i Malmö, anser att den decentraliserade strukturen påverkar mycket av Handelsbankens vardag idag. Enligt henne uppmuntras anställda till att tänka själva, ifrågasätta och komma med egna idéer som kan föra verksamheten vidare. Idéer kan uppkomma var som helst i organisationen och tas tillvara på av olika organ inom företaget som sedan beslutar om hur man ska vidareutveckla dem.

Handelsbankens huvudmål är att ha landets mest nöjda kunder och lägsta kostnader, vilket genomsyrar hela organisationens arbete från regionbanksnivå till kontornivå, berättar Erik Bredberg, kontorschef på Malmö City-kontoret. Erik Bredberg fortsätter att i princip alla hans medarbetare har mandat att lösa tvister och kompensera en kund på egen hand upp till ett visst belopp. På kontornivå operationaliseras alltså målet om mest nöjda kunder och lägsta kostnader, där handlingar anpassas efter de lokala situationerna genom decentraliseringen.

Ja, men varför är man nöjd (syftar på kunderna)? Jo, man blir nöjd om man får det man förväntar sig till att börja med. Och får man lite mer så blir man jättenöjd. Du kanske är sur för någonting och kommer in, och personen i fråga (syftar på medarbetaren på bankkontoret), istället för att bemöta dig och argumentera, ska lösa problemet, ber om ursäkt och sådär: du får tillbaka avgiften, här, vi ska bli bättre, det lovar jag dig.

(Erik Bredberg, personlig intervju, 2014-05-09).

Fas 1. Teknikens intåg i Handelsbanken

Redan i början av 1990-talet var det nästan 500 personer som jobbade inom IT och utveckling på Handelsbanken, berättar Stefan Evholt. Utan tekniskt stöd kan bankerna inte erbjuda några tjänster överhuvudtaget, menar Stefan Evholt. De självbetjäningstjänster som existerade på denna tid var främst telesvar, men även en WAP-baserad tjänst som dock sedan länge varit utdöd. Dessa befintliga tjänster var relativt enkla i sin karaktär och var främst till för att se saldo och överföra pengar. Övrig kontakt med banken skedde uteslutande genom det kontorsnät som låg väl utbrett över Sverige, om man bortser ifrån privatgiro och postgiro, som då utgjorde en mycket stor del av den tidens självbetjäningstjänster.

När internet slog igenom flyttades gränssnittet ytterligare närmare kund. År 1997 lanserade Handelsbanken sin internetbank, som enligt Stefan Evholt redan då var hett efterlängtat. Övriga banker lanserade sina internetjänster under samma tidsperiod, berättar Stefan Evholt, ungefär mellan åren 1996-1997. Först ut bland storbankerna med lanseringen av internetbanken var SEB, som endast var ett par dagar efter den bank som blev den första banken på nätet – Östgöta Enskilda Bank (Sandén, 2006). Handelsbanken var alltså inte först, men Stefan Evholt understryker att han inte tror att de var sist heller.

På den tiden var Handelsbankens internetjänst väldigt simpel och de främsta användningsområdena var saldokoll, betalning av räkningar och dylika överföringar. Tre dagar efter lanseringen var Handelsbanken dock tvungna att tillfälligt stänga ner tjänsten. Jonas Friman berättar att samma dag som internetlanseringen genomfördes bestod supportavdelningens bemaning av: en (1) privatrådgivare, en (1) företagsrådgivare och en (1) kapitalrådgivare till stöd för kunderna, när det som verkligen behövdes var en tekniker. Två veckor senare öppnades internetbanken igen, efter det att supporten ersatts av teknisk personal som utbildats specifikt för att hantera den typen av frågor som strömmat in under de tre första dagarna, kompletterat av Stefan Evholt. Stefan Evholt berättar också att den tekniska supporten inte var tänkt att finnas kvar inom Handelsbanken, utan behovet av den förväntades upphöra inom ett halvår eftersom kunderna efter den tiden skulle ha lärt sig använda internetbanken. Så blev dock inte fallet.

Fas 2. Teknikens betydelse i Handelsbanken ökar

Organisationsstrukturens anpassning till teknik. Att besökarantalet på själva bankkontoren minskat sedan internetbankens lansering är alla intervjupersoner rörande överens om. För dryga tio år sedan, när ännu inte mobilapplikationen uppfunnits och internettjänsterna fortfarande användes marginellt, fanns det väsentligt fler kunder inne på kontoren, förklarar Jonas Sjöberg. De gamla ärenden man hade hos banken, som att betala räkningar, hämta ut lönen eller hämta ut pensionen, har med tiden blivit automatiserade, fortsätter Stefan Evholt. Överföringar sker snabbt och enkelt på teknisk väg.

Alla respondenter berättar om att de upplever att Handelsbankens decentraliserade organisationsstruktur har varit konstant i alla år de har jobbat på banken. Den enda förändring som skett i Handelsbankens organisationsstruktur sedan Jan Wallanders omorganisation är uppkomsten av den tekniska supporten, menar Jonas Sjöberg. Hela världens supportavdelning allokerades till Malmö medan alla utvecklingsavdelningar, förutom den för självbetjäningstjänsterna som också är i Malmö, placerades i Stockholm, berättar Helena Helgesson. Trots

den geografiska uppdelningen fanns ändå ett starkt samband mellan de olika avdelningarna, förtydligar både Jonas Sjöberg och Jonas Friman. IT-supporten blev den avdelning som mottog alla problem, vilket också gjort att de har stor inverkan på hur både internetbanken och mobilapplikationen har utvecklats.

I en organisation vars funktioner i högsta grad var delegerade till bankkontoren blev IT-supporten och utvecklingsavdelningen de lysande undantagen, ett påstående som styrks av både Jonas Sjöberg och Stefan Evholt. Just de tekniska frågorna är faktiskt de enda man inte har kunnat komma in och be om hjälp om på ett vanligt Handelsbankskontor.

En nackdel med Handelsbankens decentraliserade beslutsfattande är att det har funnits en viss tröghet i utvecklingsarbetet. Stefan Evholt benämner dessutom Handelsbanken som en konsensusorganisation. Även Helena Helgesson berättar att anställda uppmuntras att ifrågasätta och tänka själv.

Det (syftar på utvecklingsarbetet) kan upplevas som lite otydligare eftersom det inte är de här stora pekpinarna. Det finns utrymme att tänka själv hela tiden. Säger vår beställare (syftar på den produktägare som yrkat på utvecklingen av en viss funktion) att de vill göra någonting, ska vi ifrågasätta det utifrån vårt perspektiv. Vi ser ju det från vår IT-mässiga sida, de ser det från produktsidan.

(Helena Helgesson, personlig intervju, 2014-05-09).

Handelsbankens kultur stimulerar många nöjda, lojala medarbetare, men både Jonas Friman och Stefan Evholt berör också det faktum att banken inte varit lika snabbfotad som en centraliserad bank i alla avseenden. Helena beskriver att man dock inte behöver ha en centraliserad struktur för att utveckla på ett bra sätt.

Idén kan ju komma upp var som helst: det här borde göras! Och sedan så finns det en produktägarorganisation som är ansvarig för de pro-

dukterna vi har i banken. Produktägarna, de tar ju till sig idéer och har egna idéer om hur produkten ska utvecklas och samlar de här idéerna och bestämmer sig för att, ja, det är nog läge att förverkliga den här idén.

(Helena Helgesson, personlig intervju, 2014-05-09).

Produktägare tillhör en beställarorganisation inom Handelsbanken som ansvarar för respektive tjänster. I takt med att problemområdena uppmärksammas, ansvarar de för åtgärder och förbättring samt lägger därefter en beställning hos utvecklingsidan. Utvecklingsidan diskuterar sedan fram en ultimät lösning tillsammans med produktägaren för att i slutändan producera en investeringskalkyl som överlämnas i form av en offert till produktägaren. Om produktägaren godkänner offerten är utvecklingsidan fullt ansvarig för produktion av den nya teknologin. Därefter kopplas Helena Helgesson och hennes avdelning in på utvecklingsprojektet och är fullt ut ansvariga för hur de väljer att fortskrida med utvecklingen av funktionen så att den produceras på ett kostnadseffektivt sätt och blir säker att använda för kund.

Stefan Evholt understryker hur viktigt det är att rätt information kommer till rätt person inom företaget. ”Vi lyssnar ju hela tiden, i varenda kanal vi har mot våra kunder, på vad de vill ha och vidarebefordrar det in till produktägare eller rätt del i organisationen.” (Stefan Evholt, personlig intervju, 2014-04-29).

Han berättar vidare om hur allt som händer på kundsupporten varje månad sammanställs i en oerhörd mängd statistik för att man ska kunna identifiera och åtgärda ineffektivitet snabbt.

Vi kan då konstatera att den här typen av ärenden har så många kunder haft det här problemet med och det är ett tekniskt problem, som borde kunna lösas av rätt produktägare eller rätt instans.

(Stefan Evholt, personlig intervju, 2014-04-29).

Lansering av nya tjänster – mobilapplikationen. Christina Nilsson beskriver att användandet av applikationer i mobiltelefonen är någonting som driver på utvecklingen, vilket också har påverkat hur man jobbar med projekt och processer i Handelsbanken. Kunden kräver många funktioner och snabba lanseringar och hennes svar på vägen till framgång är en nedkortning av tjänsternas ”time-to-market” och att Handelsbanken hänger med i det tempo som idag präglar utvecklingen inom bankvärlden. Stefan Evholt beskriver betryggande att arbetet med att utveckla de tekniska tjänsterna skett kontinuerligt, ”Varenda dag, varenda sekund, varenda minut gör vi det” (Stefan Evholt, personlig intervju, 2014-04-29).

Christina Nilsson berättar också stolt att Handelsbanken var den första bank att lansera mobilapplikationen, år 2010. Helena Helgesson fyller i att framförallt arbetet med mobilapplikationen fortsatt sedan dess lansering då den ständigt måste vidareutvecklas. Enligt Stefan Evholt tog det inte mer än ett år för antalet inloggningar via mobil och läsplattor att passera antalet inloggningar på PC-plattformen, efter det att banktjänsterna lanserades där. Trots den snabba utvecklingen idag, förtydligar både Jonas Friman, Stefan Evholt och Christina Nilsson att det aldrig tummas på säkerheten, utan att Handelsbanken ständigt balanserar sin utveckling mellan vad kunderna vill ha och vad som är både lagligt och säkert för kunden att använda. Rikard Segergren belyser även att användandet av internetbanken är på en tydlig nedgång¹⁰ medan mobilapplikationens användarantal ständigt stiger¹¹ och poängterar att det verkligen skett ett tydligt skifte.

Fas 3. Teknikens betydelse idag

Kombinationen av fysiska och virtuella tjänster. För att bli kund i Handelsbanken krävs fortfarande ett personligt möte. Här är Handelsbanken annorlunda jämfört med de banker Stefan Evholt kallar nischbankerna. Dessa banker saknar kontor och kräver enbart en registrering över internet, följt av någon form av maskinell och manuell bedömning. Det är nischbankerna

¹⁰ En kund besöker enligt Rikard Segergren internetbanken cirka en gång i månaden.

¹¹ En kund besöker enligt Rikard Segergren mobilbanken cirka tre gånger i veckan.

man ska gå till om man enbart har priset i fokus, säger Erik Bredberg. ICA Banken, Länsförsäkringar Bank och Skandiabanken är exempel på några. Vill man bli kund i Handelsbanken blir man tilldelad ett kontor där man också genom ett personligt möte med en banktjänsteman kan bli registrerad kund. Efter detta möte överlämnas de tjänster både Stefan Evholt och Christina Nilsson kallar "nycklarna till banken", när de syftar på betalkort, internetbank, mobilapplikationen och likande tjänster. Erik Bredberg berättar om ännu fler tjänster man idag kan utföra på nätet, såsom ansökan om lån, aktieaffärer, spärria och öppna konton och menar att det finns mer därtill.

Varför det är just dessa tjänster som idag benämns som "nycklarna till banken" har till stor del orsakats av teknikutvecklingen. Christina Nilsson förklarar att det har skett gigantiska beteendeförändringar hos både kunder och på marknaden under 2000-talet. Utvecklingen har gått i en exponentiell kurva, både när det kommer till de verktyg som används på IT-avdelningen samt vilka tjänster som erbjuds kund. Även responsen från kunderna indikerar på ett klart sätt att de vill att majoriteten av sina möten med banken idag ska ske via telefon, internet och applikationer, förklarar hon, vilket också gör självbetjäningstjänsterna till en avgörande del av bankens totala tjänsteutbud. "Vi hade inte funnits utan de tekniska tjänsterna" (Christina Nilsson, personlig intervju, 2014-04-29). Även Erik Bredberg menar att förändringen är enorm:

Om man jämför idag med innan internet, är det så stor skillnad. Men det är klart, skulle vi inte ha internet och den servicen idag så hade vi ju inte varit 28 personer här. Då kanske vi hade varit 40 personer. Minst! Det har varit 70 personer på det här kontoret för 25 år sedan bara. Och då tjänade vi mycket mindre. Vi hade färre kunder och färre transaktioner.

(Erik Bredberg, personlig intervju, 2014-04-29).

Erik Bredberg poängterar att det kostar pengar varje gång banken träffar kunden under ett fysiskt möte, och att det givetvis är billigast ju mer kunden gör själv. Samtidigt är det så många kunder vill ha det. De vill göra det mesta på internet hemma, när det passar dem, bekräftar Rikard Segergren.

Jonas Friman anser att Handelsbanken har blivit bättre och bättre på de tekniska lösningarna. Från det att supportavdelningen grundades i samband med internetbanks lanseringen år 1997, då den enkom bestod av tekniker, är supporten idag enligt Jonas Friman uppbyggd av hälften teknisk hjälp, hälften service i bankärenden. Delvis förklaras denna förändring av att tjänsterna blivit bättre och att samarbetet med leverantörer av exempelvis Bank-ID blivit starkare. Delvis är detta också ett sätt att erbjuda kunden den personliga kontakt de missar på kontoren. De som arbetar på kundsupporten är välutbildade och har som uppdrag att förmedla känslan av att vara kund hos just Handelsbanken, förklarar Jonas Friman.

Sammanfattande är det sedan 1980-talet bara gränssnittet mot kund som har förändrats fram till idag, berättar Stefan Evholt, och menar att många av de tjänster som tidigare erbjöds av banken enbart stöttades av teknologin medan det idag alltså snarare är kunderna som själva använder teknologin för att komma åt tjänsten, genom självbetjäningstjänsterna.

Att de problem kunderna för med sig in på banken idag är mycket mer komplicerade än förr, bekräftar både Stefan Evholt, Jonas Sjöberg, Jonas Friman och Erik Bredberg. Idag rör den största verksamheten inne på kontoren antingen affärsrådgivning, huslån eller arbete rörande lösning av en tvist, såsom skilsmässa eller dödsbo. Här poängteras värdet av den decentraliserade strukturen igen, eftersom det krävs kompetent och handlingskraftig personal för att kunna lösa ärendena på ett så smidigt sätt som möjligt för kunden.

IT-avdelningarna präglas av ett decentraliserat arbetssätt. Skiftet från fysisk interaktion via bankkontor till virtuell interaktion via internet är tydlig för alla och envar på banken. Detta har också fått sina effekter. Grundat i den modell som utgör Handelsbankens decentraliserade

arbetsätt är processen om ständig nedskärning av centrala stabsfunktioner. Så fort någon av Handelsbankens centrala avdelningar blir för stor görs en satsning mot att föra arbetsuppgifterna tillbaka ut på kontoren. Av alla avdelningar är det egentligen bara IT-sidan som växer, berättar både Stefan Evholt och Helena Helgesson, och syftar på IT-supporten och utvecklingsidan. Jonas Friman fyller i att utvecklingsavdelningen faktiskt är den enskilt största i banken. För dessa utvecklingsavdelningar, som idag rymmer nästan 1400 anställda, fortsätter Stefan Evholt, råder det ändå ett decentraliserat arbetsätt.

Fas 4. Teknikutvecklingens framtidseffekter på organisationsstrukturen

Förflyttningen till självbetjäningstjänster. Hur stor del av bankens kunderbjudanden som idag utgörs av de tekniska självbetjäningstjänsterna uppskattas till uppemot 90-95%, tycker både Jonas Sjöblom och Christina Nilsson. Förklaringen är att nästan alla ärenden sköts över dator och mobil. I framtiden tror Jonas Sjöblom till och med att denna procentsats kommer att växa. Jonas Friman berättar att genomsnittskunden är inne på ett bankkontor en (1) gång var 16:e-18:e månad. Internet- och mobilbanken, och andra sidan, hade under mars månad år 2014 18,7 miljoner inloggningar, vilket talar för att varje kund i genomsnitt besöker banken digitalt en (1) gång var tredje dag.

Rikard Segergren ifrågasätter vidare vad som egentligen är banken, och menar att det i framtiden mer och mer kommer omfatta enskilda individer, deras mobilapplikation och internetjänst med motiveringen, ”[...] det viktiga är att jag svarar och att det går att nå mig och att jag kan mejla, sedan om det är från en mötesplats eller från Stora Södergatan spelar mindre roll.” (Rikard Segergren, personlig intervju, 2014-05-13).

De som fortsätter komma in på banken, enligt Jonas Sjöberg, är de som behöver hjälp med ett större ärende eller som också motsätter sig teknikens framfart. På grund av teknikutvecklingen är också kravet på tillgänglighet och snabba beslut högt, vilket gör att arbetsbelastningen på kontoret minskat mindre än vad många kanske tror, säger Jonas Sjöberg. Men

personalstyrkan har minskat betydligt, förtydligar han, om man jämför med innan internetbanken lanserades. Även arbetet inne på banken har förändrats radikalt då det förr handlade mycket om att sätta in och ta ut pengar, säger Erik Bredberg. ”Man kanske också höjer sin överföring till någon fond. Man kanske ändrar kontaktuppgifter på nätet och lite sådant där. Så det är mer kundtjänst idag än kassa, kan man väl säga.” (Erik Bredberg, personlig intervju, 2014-05-09). Trots detta tydliga skifte kommer Handelsbanken inte att börja stänga ner kontor, som många andra banker gjort, berättar Jonas Sjöberg och Helena Helgesson.

Kontoret är extremt viktigt. Tekniken ersätter inte människan, inte i Handelsbanken, vilket kanske det gör mer hos andra banker. Handelsbanken behåller sina kontor. Men det mesta av vardagen sköter ju tekniken. Sen kompletterar kontoren.

(Helena Helgesson, personlig intervju, 2014-05-09).

Erik Bredberg och Nils Möllerberg instämmer.

Handen på hjärtat, så spelar det inte längre någon roll vilken bank man går till i Sverige. Du får samma tjänster. Det är bara mottagandet vi kan spela med. Vi tror ju fortfarande på kontor. Det kanske är old-fashion, men vi tror på det.

(Erik Bredberg, personlig intervju, 2014-05-09).

Teknikutvecklingens påverkan på fysiska och virtuella tjänster. De förändringar Jonas Sjöberg kan tänka sig i framtiden rör mellanchefspositioner på kontorsnivå som eventuellt slås ihop till en chefsposition eller att kontor flyttas rent geografiskt, från pråliga stadskontor till kontor inne på köpcentrum eller en bit utanför staden, något som även Stefan Evholt, Erik Bredberg och Rikard Segergren instämmer i. Enligt Jonas Sjöberg är teknikutvecklingen viktig i den bemärkelsen att man inte får hamna efter. Det viktiga är att man är med. Han förklarar dock att en bra teknikutveckling inte är något som får vågskålen att tippa över i termer av

framgång och lönsamhet, något som även berörs av både Erik Bredberg och Helena Helgeson. Samtidigt tror både Jonas Sjöberg och Erik Möllerberg att det är mycket möjligt att teknikutvecklingen ökat bankers lönsamhet, eftersom kunderna idag utför många aktiviteter själv, i form av att föra över pengar, köpa aktier, flytta fonder och dylikt, som tidigare innebar kostnader för banken när de hanterades internt.

Huruvida Handelsbanken kommer att öppna nya kontor eller ej beror helt på kundbehovet, berättar Stefan Evholt. Ingenting i den processen har förändrats över de senaste 20-30 åren menar han. Dock har det uppstått en ny typ av kontor.

Sen håller vi ju på och öppnar någonting som heter mötesplatser som inte fullt ut är ett bankkontor, eftersom det inte kommer att finnas några kontanter. Det kommer inte finnas någon normal kontorsinfrastruktur, utan det kommer att vara en mindre lokal där vi har möjlighet att trådlöst kommunicera med bankens system, där personer från redan befintliga huvudkontor åker ut och bedriver bankverksamhet därför att kunderna önskar det.

(Stefan Evholt, personlig intervju, 2014-04-29).

Nils Möllerberg beskriver mötesplatserna som ett sätt att:

[...] utveckla och utöka vår närvaro på marknaden till vettiga pengar, och dra nytta av ny teknik för att kunna komma ut närmre kund och kunna ge bättre service. Sen tror vi att det genererar kundnytta om man hamnar rätt.

(Nils Möllerberg, personlig intervju, 2014-05-02).

Rikard Segergren förtydligar också att anledningen till att det är kostnadseffektivt med mötesplatserna förklaras av att det inte förvaras några kontanter i valv, värdepapper samt inte heller har några bankfack där, samt att det är samma personal där som arbetar på huvudkonto-

ret. Mötesplatserna tillhör resultatmässigt det bankkontor som skapat mötesplatsen och detta kontor bestämmer själva hur de vill arbeta med sina mötesplatser, vilket Rikard Segergren menar samstämmer med bankens decentraliserade organisationsstruktur.

Sättet som Handelsbanken arbetar med sitt kontorsnät är alltså under förändring, vilket följer i linje med Handelsbankens vilja att sätta kundernas önskemål i fokus. Den första mötesplatsen öppnades i Södra Ängby i Stockholm år 2012, eftersom tillgängligheten till bankkontoret i Blackeberg avskärmades av Islandsvägen, berättar Stefan Evholt. De bankkontor som Handelsbanken har idag i Sverige tror han är tillräckliga. Dock menar Stefan Evholt att mötesplatserna, som då är mer eller mindre permanenta, kommer att öka i antal och att det också är genom dem Handelsbanken i framtiden kommer att växa. Sedan år 2012 har ytterligare 20-25 mötesplatser öppnats. Tanken är att en kontorsmedarbetare ska kunna åka ut till mötesplatsen, koppla upp sig trådlöst och sedan stå redo att serva kunderna, berättar Christina Nilsson.

Stefan Evholt tror också att vi kommer att se en förvandling av de klassiska bankkontor Handelsbanken har idag, då de flyttar ifrån paradgatorna för att positionera sig på andra ställen där de bättre möter kundernas krav. Behovet av, vad han benämner som high-fashion kontoren, kommer helt att försvinna inom några års sikt. Christina Nilsson instämmer och skrattar åt såväl marmorgolv som kassavalv. Samtidigt minskas både antalet personer samt också ytan på kontoren. Kunderna är de som bestämmer i Handelsbanken, vill de inte ha kontor så öppnas inte heller nya kontor. Då används resurserna bäst på annat sätt. Vill de däremot ha kontor, så öppnas nya, förklarar han, men detta är det upp till varje kontorschef att bestämma på plats.

Att nyckeln till framgång inom bankbranschen i framtiden handlar om att möta kunderna där de vill bli bemötta, och på sättet de vill bli bemötta på, tror både Jonas Friman och Chris-

tina Nilsson. Rikard Segergren iscensätter ett scenario som belyser vikten av att identifiera var kunden vill möta sin bank genom att beskriva:

[...] man sitter på lunchen och vill prata med banken och då kanske man inte ringer, utan man har istället videosamtal med delade skärmar eller på ett annat sätt interagerar över IT fast man är på olika ställen.

(Rikard Segergren, personlig intervju, 2014-05-13).

Christina Nilsson vågar även hon ta steget ut ur boxen och spekulera kring om det fysiska mötet i framtiden kommer ha fortsatt betydelse eller om det kommer finnas andra sätt, genom tekniska såväl som digitala lösningar, man kan uppleva ett fysiskt möte på utan att besöka bankkontoret. Oavsett tror hon att bra, välfungerade självbetjäningstjänster är viktigt för att knyta kunder till banken, annars har man ingen möjlighet att konkurrera med de andra bankerna. Även Nils Möllerberg tror att vi kommer se mycket utveckling på den fronten. Han tillägger dock att det inte kommer att ske på bekostnad av kontorsnätet.

Jag ser ju inte bankkontorets död framför näsan på mig, det tror jag inte ett dugg på. Men däremot kommer vårt arbetsinnehåll fortsätta att förändras i hög takt, och även kunderna och kundernas krav.

(Nils Möllerberg, personlig intervju, 2014-05-02)

Huvudsakliga empiriska resultat

Teknikutvecklingen har sedan millenniumskiftet successivt ökat i sin påverkan på bankbranschens tjänsteutbud. Under början av 1990-talet bestod de IT-tjänster som erbjöds kund av WAP- och telefonitjänster. Utbudet av virtuella tjänster accelererade sedan genom lanseringen av den första, standardiserade internetbanken. Därefter vidareutvecklades internetbanken och mer komplexa funktioner adderades till tjänsten. År 2010 lanserades en ny tjänst, i form av mobilbank, som sedan dess konstant utvecklats vidare.

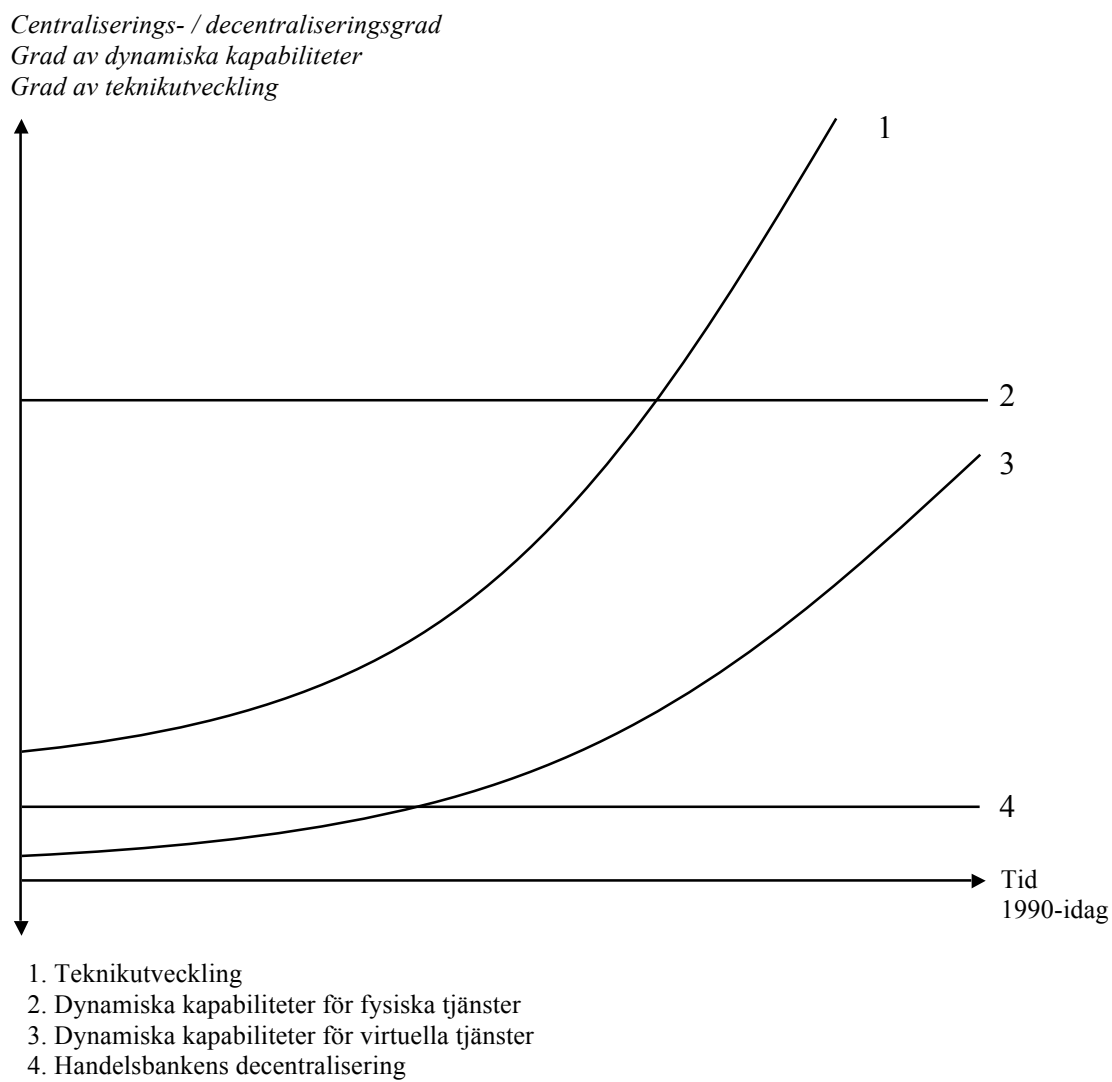
Handelsbankens rutiner och processer för hur företaget dynamiskt anpassar sina virtuella tjänster har också utvecklats över tiden. Under 1990-talets slut och 2000-talets början bedöms de dynamiska kapabiliteterna ha varit låga, då anpassningen till marknaden varken var bra eller snabb. WAP-tjänsten fick aldrig direkt fotfäste på marknaden och Handelsbanken var bland de sista att lansera sin internetbank. Sedan början av 2000-talet har de dynamiska kapabiliteterna blivit bättre, då den strategiska möjligheten för en mobilapplikation snabbt kunde identifieras och utnyttjas av Handelsbanken, vilket ledde fram till att de var först ut med den tjänst som idag på nytt revolutionerat sättet kunderna gör bankaffärer på.

Handelsbanken erhöll sin decentraliserade organisationsstruktur under Jan Wallanders omorganisering och har sedan dess inte arbetat med att förändra denna aspekt av sin organisationsstruktur. Respondenterna har även påpekat att det genom detta decentraliserade styrsätt kontinuerligt skett anpassning av kontoren och de fysiska tjänsterna utifrån de förhållanden som präglar de lokala marknader bankkontoren är verksamma på. Såväl decentraliseringsgraden och de dynamiska kapabiliteterna inom fysiska tjänster kan alltså anses ha varit konstant och inte förändrats över den tid fallstudien undersökt.

För illustration av de empiriska förändringar som skett, se figur 3.

FIGUR 3

Graf över tidslinje (linjerna är inte illustrerade utifrån absoluta siffror utan från en tolkning av de förändringar som skett baserat på vår insamlade empiri)



ANALYS

I detta avsnitt har relevant empiri lyfts ut för att korrigera och komplettera det preliminära teoretiska ramverket. För att få en bättre förståelse för vår analys har vi till skillnad från tidigare forskning valt att dela upp dynamiska kapabiliteter i två områden: dynamiska kapabiliteter inom fysiska tjänster samt dynamiska kapabiliteter inom virtuella tjänster. De fysiska tjänsterna innefattar all kundkontakt som sker genom interpersonella möten mellan kund och anställd. Således innefattar virtuella tjänster all interaktion som sker mellan kund och företag genom IT. Avslutningsvis ämnar vi med vårt reviderade ramverk besvara vår forskningsfråga: *Hur påverkar teknikutvecklingen inom IT en organisationsstrukturens betydelse för dynamiska kapabiliteter inom tjänstesektorn?*

Organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter för fysiska tjänster

Studiens preliminära teoretiska ramverk talar för att en decentraliserad organisationsstruktur tydligt påverkar ett företags förmåga att vara innovativa i den riktning kunder och marknad önskar, då företag har möjlighet att föra en dialog med kunderna (Womack et al., 1990). En decentraliserad organisationsstruktur benämns också som den ultimata strukturen för att såväl införskaffa som ta vara på extern kunskap och på så sätt även realisera strategiska möjligheter (Foss et al., 2013). Med andra ord gynnas ett företags sätt att arbeta med dynamiska kapabiliteter av att ha en decentraliserad organisationsstruktur, vilket bekräftas av vår fallstudie av Handelsbanken. Företaget utnyttjar effektivt den externa kunskap som kontakten med kunderna medför för att ständigt anpassa sin verksamhet genom förändring av arbetsrutiner, personalstyrka samt utbildning av de kvarvarande anställda efter mer komplexa kundbehov. Även de mötesplatser som bland annat Rikard Segergren beskriver är ett bra exempel på hur Handelsbanken anpassar sina fysiska tjänster efter kundernas förändrade behov och beteende.

Stefan Evholt är noga med att förklara att varje gång en avdelning inom Handelsbanken blir för stor och centraliserad, delegeras funktionen tillbaka ner till bankkontoren för att inte

tappa decentraliseringens positiva effekter på verksamheten. Detta går i linje med Teece (1993) teorier kring att man dynamiskt bör anpassa sin verksamhet för att förbli lönsam. Dessutom bekräftar det Holmström & Roberts (1998) teorier kring att en decentraliserad organisationsstruktur tillåter kunskap och information att vara tillgänglig för rätt person som sedan kan fatta rätt beslut.

Organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter för virtuella tjänster

Chase (2010) argumenterar för att självbetjäningstjänster på internet och liknande teknologier kan leda till att situationer med hög kundkontakt effektiviseras genom standardisering av tjänster. I fallstudien av Handelsbanken kunde vi bekräfta detta fenomen i den utveckling av tjänsteutbudet som ägt rum, då mötet med kund sedan lansering av internet- och mobilbank idag främst sker virtuellt genom standardiserade tjänster. Detta möjliggör för Handelsbanken att bemöta sina kunder på ett tids- och kostnadseffektivt sätt, vilket också ökat betydelsen av att på rätt sätt kunna anpassa just denna typ av tjänster efter föränderliga förhållanden på marknaden.

Enligt Winter (2003) utnyttjar ett företag dynamiska kapabiliteter genom att kontinuerligt anpassa sin verksamhet på ett snabbt sätt till icke-statiska förhållanden. Handelsbanken är ett strålande exempel på detta då de tar till sig vad kunderna efterfrågar och konstant arbetar med att anpassa sin verksamhet. Vi kan dock tydligt utläsa en variation i hur starka dessa dynamiska kapabiliteter hos Handelsbanken har varit. Vid teknikens intåg i Handelsbanken var företaget ganska långsamt i sin anpassning till externa behov, vilket också indikerar att graden av dynamiska kapabiliteter var förhållandevis låg. De dynamiska kapabiliteterna har över tiden förbättrats, vilket kan utläsas av att Handelsbanken var först med att lansera mobilapplikationen, då de märkte att den efterfrågades bland bankkunder. Ett annat exempel på att de dynamiska kapabiliteterna blivit starkare är faktumet att utvecklingsavdelningen idag är den största avdelningen på hela banken.

Inom Handelsbanken sker insamling av extern kunskap både genom bankkontoren och genom IT-supporten. Genom sammanfattande system och rapporter identifieras de områden där kunder och anställda ser störst utvecklingsmöjligheter. Utredningar om vad som faktiskt behöver göras, hur lösningen ska se ut och de kostnader som är förknippade med förverkligandet av idén, sker på beställning av produktägarna från utvecklingssidan. Arbetssättet och rutinerna inom dessa avdelningar präglas enligt Helena Helgesson av tydliga decentraliserade drag och motsäger således Chandlers (1990) resonemang kring att företag ska organiseras centraliserat genom strikta hierarkier när de följer en teknologistrategi, eftersom trögare beslutsprocesser och utveckling enligt honom missgynnar företagets dynamiska kapabiliteter. Att Handelsbanken trots sitt decentraliserade beslutsfattande inom IT-utvecklingen lyckades lansera sin mobilapplikation först av alla banker visar på att empiri och teori inte överensstämmer. Detta tyder på att organisationsstrukturen inte har någon påverkan på om företag är snabba eller långsamma med att följa sina teknologistrategier.

Generellt för organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter

Sedan 1970-talet har Handelsbanken präglats av en decentraliserad organisationsstruktur som enligt alla respondenter har varit oförändrad sedan dess. Enligt Mendelson (2000) leder decentralisering till att en kompetent medarbetare kan fatta ett optimalt beslut, även om denne medarbetare befinner sig långt ner i hierarkin. På Handelsbanken innehar den lägsta av de tre hierarkiska nivåerna, som är närmast kund, rätt att fatta beslut i den absoluta majoriteten av affärer, vilket bekräftar teorin. Det är också kontorschefen, med operationellt stöd från rörelsechefen, som beslutar om förändringar av kontoret.

Den decentraliserade strukturen ska enligt befintliga teorier även leda till att de anställda tar egna initiativ och är motiverade (Heskett et al., 2013, Foss et al., 2013). Även detta kan bekräftas i Handelsbanken, där Helena Helgesson poängterar hur bra hennes medarbetare är på att ifrågasätta och komma med egna idéer för att föra verksamheten framåt.

Ett företags absorptionsförmåga är nyckeln till att kunna anpassa deras dynamiska kapabiliteter för deras tjänster utifrån vad kunderna efterfrågar (Cohen & Levinthal, 1990). Detta är något som Handelsbanken uppnår genom sina uppmärksamma medarbetare som är nära kund och således lätt kan identifiera och anpassa verksamheten efter kundernas behov. Handelsbanken är med andra ord bra på att absorbera kunskap från omgivningen. Att banken har nöjdast kunder i Sverige (Svenskt Kvalitetsindex, 2013) är ett tydligt bevis på detta.

För sammanfattning av analysen, se tabell 2.

TABELL 2

	Teori	Empiri	Jämförelse
<i>Fysiska tjänster</i> <i>Organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter</i>	Decentraliserat styrsätt är bäst för: • tillvaratagande av extern kunskap • anpassning till förändring (Foss et al., 2013).	Handelsbanken är genom sin decentralisering är effektiva i tillvaratagandet av extern kunskap och anpassar sig genom förändring av arbetsrutiner, personalsstyrka och mötesplatser.	Teori och empiri stämmer överens om att decentralisering är den optimala strukturen för dynamiska kapabiliteter.
<i>Virtuala tjänster</i> <i>Organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter</i>	Decentralisering är viktig för att: • behålla konkurrenspositionen (Teece, 1993) • information ska kunna nå rätt person inom företaget (Holmström & Roberts, 1998).	Handelsbanken har länge haft samma position på marknaden bland de andra storbankerna. Stabsfunktioner som växer sig för stora förs kontinuerligt tillbaka ut på bankkontoren.	Teori och empiri stämmer överens. Handelsbanken arbetar konstant med att behålla sin decentraliserade struktur, så att den personal som är i direktkontakt med kunderna kan fatta beslut.
<i>Generellt</i> <i>Organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter</i>	Hög kundkontakt kan effektiviseras med teknologier, såsom självbetjäningstjänster (Chase, 2010). Organisationsstrukturer i teknologisammanhang ska ha centraliserade beslutsprocesser för att ta vara på dynamiska kapabiliteter (Chandler, 1990). Decentralisering förbättrar motivation och initiativtagande hos anställda (Foss et al., 2013, Heskestett et al., 1994), samt säkerställer att rätt person fattar beslut (Mendelson, 2000). Närhet till kund förbättrar absorptionsförmågan, som krävs för att vara konkurrenskraftig (Cohen & Levinthal, 1990)	Lansering av internetbanken, år 1997, och andra automatiseringar av processer har lett till högre effektivitet och lönsamhet. Handelsbanken präglas av en decentraliserad beslutsprocess, och var ändå först bland storbankerna med att lansera sin mobilapplikation, år 2010. På Handelsbanken uppmuntras medarbetare att komma med egna idéer, ifrågasätta och tänka själva, vilket skapar god motivation. Optimala beslut säkerställs genom kompetent personal med hög beslutsfattarett. Medarbetarna alltid kan identifiera och anpassa sig efter kundernas behov, både på bankkontoren och på kundsupport, tack vare medarbetarnas höga beslutsfattarett.	Teori och empiri stämmer överens. Teori och empiri stämmer överens såväl på bankkontor som på IT-avdelning. Teori och empiri stämmer överens då Handelsbanken, som den mest decentraliserade banken på marknaden, var snabbast i sin anpassning till mobilapplikationstrenden.

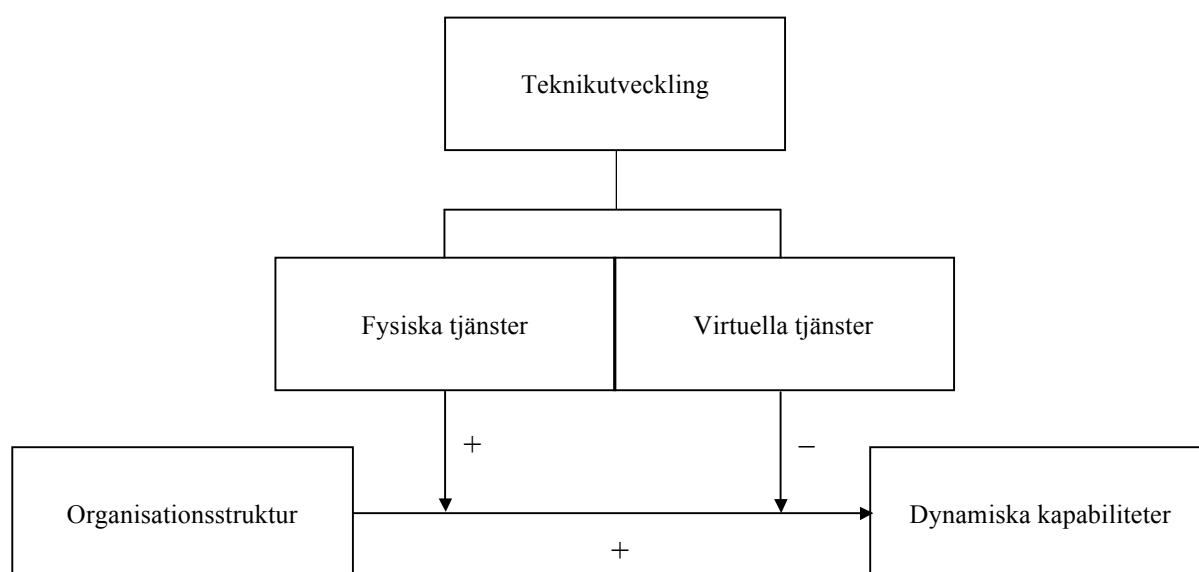
Reviderat ramverk

I vårt reviderade ramverk (se figur 4) har teknikutvecklingens påverkan på sambandet mellan organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter delats upp i de två typer av tjänster vi identifierat genom vår fallstudie: fysiska tjänster och virtuella tjänster.

Ju mer fysiska tjänster ett företags tjänsteutbud består av, desto mer påverkar ett företags organisationsstruktur de dynamiska kapabiliteterna. I takt med att företagets fokus läggs vid fysiska tjänster ökar betydelsen av att ha en decentraliserad organisationsstruktur för att kunna anpassa tjänsterna efter marknaden.

Ju mer virtuella tjänster ett företags tjänsteutbud består av, desto mindre påverkar ett företags organisationsstruktur de dynamiska kapabiliteterna. För starka dynamiska kapabiliteter för virtuella tjänster har organisationsstrukturen minskat i betydelse, vilket innebär att det måste finnas andra faktorer som istället ligger till grund för starka dynamiska kapabiliteter för kontinuerlig anpassning till marknaden.

FIGUR4
Reviderat ramverk



SLUTSATS OCH DISKUSSION

Slutsats

Genom vår fallstudie av Handelsbanken har det preliminära teoretiska ramverket reviderats. Vi kan genom denna studie styrka teorin att ett tjänsteföretags dynamiska kapabiliteter med avseende på fysiska tjänster främjas av en decentraliserad organisationsstruktur. Organisationsstrukturen har således en stor betydelse för dynamiska kapabiliteter inom fysiska tjänster. Rörande virtuella tjänster kan vi inte påvisa att organisationsstrukturen har någon påverkan på dynamiska kapabiliteter. Handelsbanken motbevisar befintlig teori dels genom att vara decentraliserad rörande virtuella tjänster och dels eftersom de fått starkare dynamiska kapabiliteter över tid utan att organisationsstrukturen har ändrats. Vi ställer oss därför opponerade till existerande teori som säger att ett centraliserat styrsätt är bäst för dynamiska kapabiliteter inom marknader präglade av teknikutveckling. Vi menar istället att organisationsstrukturens betydelse för dynamiska kapabiliteter inom virtuella tjänster har urholkats. Teknikutvecklingen har inte någon annan direkt påverkan på sambandet mellan organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter. Teknikutvecklingen är enligt analysen av vår fallstudie enbart det som skapat uppdelningen i fysiska och virtuella tjänster.

Diskussion

Tidigare forskning saknar idag separata synsätt för hur man bör arbeta med att utveckla dynamiska kapabiliteter för fysiska och virtuella tjänster var för sig. Vårt bidrag till strategiforskningen blir uppdelningen och analysen av vilken organisationsstruktur som leder till starkast dynamiska kapabiliteter för dessa olika typer av tjänster, samt denna organisationsstrukturens varierande betydelse för styrkan i de dynamiska kapabiliteterna.

Bankbranschen är en av de branscher som genomgått en markant förändring i samband med teknikutvecklingen (Lawrence & Karr, 1996, återgivet i Meuter et al., 2000). Ursprungligen bemöttes bankkunder enbart genom fysiska tjänster på bankkontoret, där det var av yt-

tersta vikt att ha en decentraliserad organisationsstruktur för att ta vara på extern kunskap. Idag sker den absoluta majoriteten av interaktioner mellan bank och kund virtuellt. Förändringen i tjänsteutbudet från fysiska till virtuella tjänster kan vara en indikator på att ett företags organisationsstruktur överlag minskar i betydelse för dynamiska kapabiliteter, då de fysiska tjänsternas relativa användning, jämfört med de virtuella, har minskat. Företags fokusering av resurser för intern utveckling i praktiken bör således allokeras med detta i beaktning. För ett vidare resonemang kring detta rekommenderar vi framtida forskning att undersöka fler faktorer som påverkar själva uppdelningen av tjänster. Dessutom kan det finnas fler sätt att dela upp tjänster på än just fysiska samt virtuella tjänster, kopplat till dynamiska kapabiliteter, som bör undersökas.

Vårt reviderade ramverk är anpassat för bankbranschen och är därför ytterst specifikt. Vi tror att vår studie kommer hjälpa företag inom bankbranschen att bättre allokera sina resurser samt organisera sig för att effektivt ta vara på sina dynamiska kapabiliteter. Vi tror också att våra resultat kan vara värdefulla för andra typer av tjänsteföretag som har en liknande uppdelning i fysiska och virtuella tjänster som bankbranschen. Vi uppmanar dock till replikering av vår studie för att inkludera fler banker, eller banker med annan organisationsstruktur, samt tjänsteföretag i andra branscher för att bredda forskningen och öka validiteten. Detta för att vidare undersöka om betydelsen av organisationsstruktur är lika liten för de dynamiska kapabiliteterna, för andra företag inom tjänstesektorn som för bankbranschen. Då vår forskning är den första av sitt slag ansåg vi att en kvalitativ studie var mest lämplig för att undersöka detta nya forskningsområde. Vi anser det dock vara viktigt att genomföra kvantitativa undersökningar i framtiden för att stödja och bekräfta vår studie.

För att erhålla bra dynamiska kapabiliteter för utveckling och anpassning av virtuella tjänster är alltså inte beslutet av att ha en centraliserad eller decentraliserad styrning i fokus. Vilka anledningar som ligger bakom detta kan vi bara spekulera kring, men en orsak skulle

kunna vara att teknikutvecklingen är så snabb att man även måste vara dynamisk i sitt styrsätt, för att vara slagkraftig på marknaden. En annan anledning är att det är viktigt att just de specifika processer och rutiner som utgör dynamiska kapabiliteter är genomarbetade och effektiva, snarare än att det krävs en viss typ av formell styrform. En tredje möjlig anledning är att det är förmågan att få rätt information till rätt person på ett effektivt sätt som är avgörande för styrkan i företagets dynamiska kapabiliteter. Ovanstående spekulationer kring vår fallstudie lämnar vi dock till framtida forskning att undersöka.

Det bör också diskuteras att en möjlig förklaring till Handelsbankens inledningsvis dåliga dynamiska kapabiliteter för virtuella tjänster kan vara att företaget helt enkelt inte såg ett värde i teknikutvecklingen och därför aktivt valde att ta det sakta men säkert i utvecklingen av internetbanken. En annan möjlig förklaring för att anpassningen till internetbanken kan ses som en brandbekämpning snarare än en dynamisk kapabilitet. Vi är öppna för att denna typ av resonemang undersöks djupare. Vi anser dock att vårt huvudsakliga resultat, att de dynamiska kapabiliteterna inom virtuella tjänster kan anses vara fria från påverkan av organisationsstrukturen, är mest troligt. År 2010 var Handelsbanken snabbast i anpassningen till den nya mobilapplikationstrenden, vilket tydligt visar att starka dynamiska kapabiliteter kan förekomma och även förbättras inom ett företag vars organisationsstruktur varit oförändrad över en längre tid. Att de inte stjälpes av att organisationsstrukturen dessutom var decentraliserad och inte som teorin föreslår, centraliserad, visar bara ytterligare på att dynamiska kapabiliteter och organisationsstruktur saknar ett tydligt samband.

Det är viktigt att ha i åtanke att hela vår studie bygger på empiri som är insamlad från respondenter och inte nödvändigtvis experter inom områden som rör organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter. Svaren på intervjufrågorna är subjektiva, vilket vi är väl medvetna om. För att motverka detta problem har vi fokuserat på att ställa tydliga frågor, nå fram till rätt personer inom fallföretaget samt säkerställa att respondenterna svarar på rätt frågor. Dock

var det första gången vi höll i intervjuer vilket medför en viss osäkerhet i hur vi betedde oss under intervjuernas gång. Vi förberedde oss genom att studera intervjuteknik (Ryen, 2011) och testade intervjufrågorna på oss själva samt under pilotintervjun för att motverka detta. Dessutom försökte vi ställa frågor i kronologisk ordning, för att minska intervjuareffekterna, då vi inte ville ställa för ledande frågor kopplade till vår forskningsfråga utan fokuserade på fördjupande frågor som vi sedan kunde tolka vårt resultat utifrån utan att ha påverkat respondenten.

Respondenternas uppfattning är att Handelsbanken i framtiden kommer erbjuda ännu fler virtuella tjänster i form av att kundbemötandet mer eller mindre helt kommer att flyttas till internetbank och/eller mobilbank. Komplexa problemlösningar kommer dock förmodligen kvarstå som en interaktion med en fysisk anställd med decentraliserat beslutsfattande, men plattformen kommer istället för ett bankkontor representeras av en internetuppkoppling med video och mikrofon samt eventuellt delade skärmar för rådgivning. Detta är spekulationer som respondenterna i vår studie har haft och med tanke på den snabba teknikutvecklingen är det inte orimligt att det blir så. Vi lämnar därför med spänning till framtida forskning att undersöka hur denna förändring fortsätter att påverka sambandet mellan organisationsstruktur och dynamiska kapabiliteter i en omgivning är präglad av teknikutveckling.

REFERENSLISTA

Tidsskrifter och artiklar

- Ahuja, G., Lampert, C. M. 2001. Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22: 521–543.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. 2007. The theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 44: 1242–1254.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128–152.
- Foss, N., Laursen, K., Pedersen, T. 2011. Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*. 22 (4): 980-999.
- Foss, N., Lyngsie, J., Zahra, S. 2013. The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34: 1453-1471.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., Schlesinger, L. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (2): 164–174.
- Holmström, B., Roberts, J. 1998. The boundaries of the firm revisited. *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4): 73–94.
- Mendelson, H., Pillai, R. R. 1999. Information age organizations, dynamics, and performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38 (3): 253–281.
- Mendelson, H. 2000. Organizational architecture and success in the information technology industry. *Management Science*, 46 (4): 513–529.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., Bitner, M. J. 2000. *Journal of Marketing*, 64: 50-64.
- Monteverde, K. 1995. Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry. *Management Science*, 41: 1624–1638.
- Sandén, W. 2006. Framtidens bank. *Privata Affärer*. 12: 52-53.
- Teece, D. 1993. The dynamics of industrial capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's scale and scope. *Journal of Economic Literature*, 31: 199-225.
- Teece, D. 2000. Economic and sociological perspectives on diversification and organizational structure. *Advances in Strategic Management*, 17: 79-85.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.

Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.

Tryckta källor

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. 2013. *Economics of strategy*, 6th edition. Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

Bryman, A., Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Chandler, A. D. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press.

Ryen, A. 2011. *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Egypten. Sahara Printing.

Wallander, J. 2002. *Med den mänskliga naturen – inte mot!* SNS Förlag.

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. 1990. *The machine that changed the world*. NY: Macmillan.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. United States of America: SAGE Publication, Inc.

Elektroniska källor

Chase, R. 2010. Revisiting “Where does the customer fit in a service operation?”. *University of Southern California*.
<http://www.heinebuch.de/include/newsletter/Bibl/SozWiss/0610/06/pdf/9781441916273.pdf>
 Publicerad: 2013-03-17

Handelsbanken. 2014. Organisation. <http://www.handelsbanken.se/> .
 Hämtad: 2014-04-17.

Handelsbanken. 2005. Handelsbankens historia.
[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_hb_dec05_sv/\\$file/historia_shb_dec05_sv.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_hb_dec05_sv/$file/historia_shb_dec05_sv.pdf) . Publicerad: 2005-12.

Statistiska Centralbyrån. 2013. Privatpersoners användning av datorer och internet 2013.
http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0108_2013A01_BR_IT01BR1401.pdf . Publicerad: 2013-01-16

Svenska Bankföreningen. 2013. Bankerna i Sverige.
[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE) .
 2013-02.

Svenska Bankföreningen. 2013. De fyra storbankerna.
[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/03C87A40933FEB85C12576180046A87C](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/03C87A40933FEB85C12576180046A87C) .
2013-02.

Svenskt Kvalitetsindex. 2013. Bankerna 2013 enligt Svenskt Kvalitetsindex.
<http://www.kvalitetsindex.se/component/k2/item/403-bankerna-2013> . Publicerad: 2013-03-17.

Muntliga källor

Bredberg, E. Intervju inför studie [Personlig intervju] Kontorschef, Handelsbanken, Malmö, 2014-05-09

Evholt, S. Intervju inför studie [Personlig intervju], Chef över kundsupport, Handelsbanken, Malmö, 2014-04-29

Friman, J. Intervju inför studie [Personlig intervju], Gruppchef frontoffice, Handelsbanken, Malmö, 2014-04-29

Helgesson, H. Intervju inför studie [Personlig intervju], Områdeschef utvecklingsavdelningen, Handelsbanken Malmö, 2014-05-09

Löfberg, K. Intervju inför studie [Personlig intervju], Privatmarknadschef, SEB, Lund, 2014-04-23

Möllerberg, N. Intervju inför studie [Personlig intervju], Kontorschef, Handelsbanken, Lund Ideon, 2014-05-02

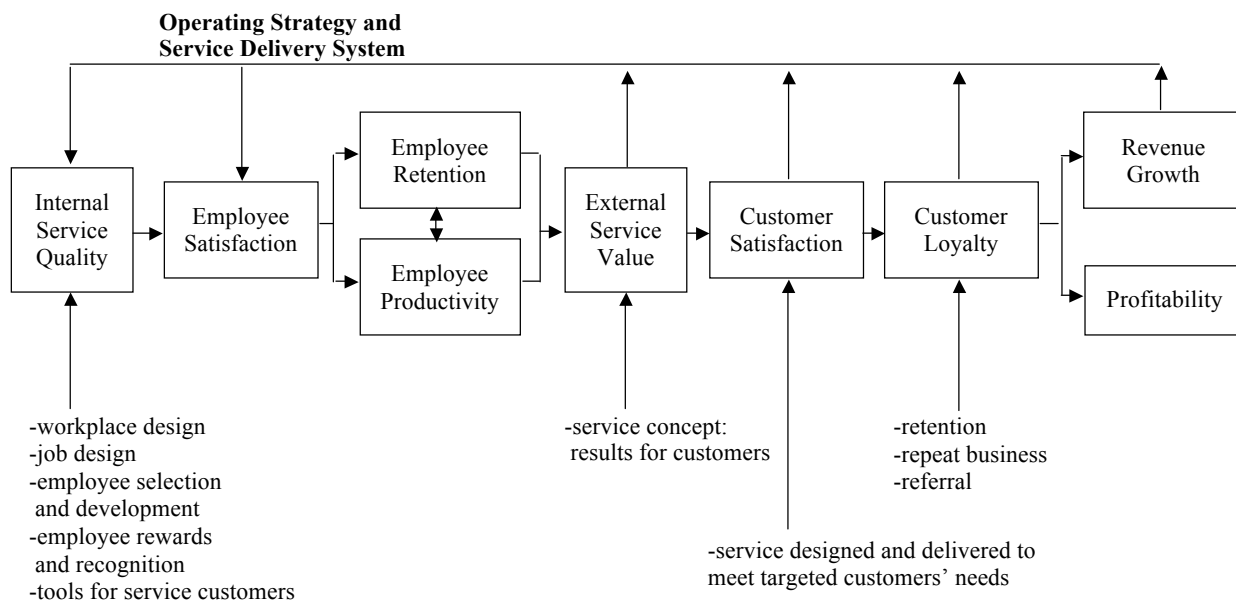
Nilsson, C. Intervju inför studie [Personlig intervju], Projektsamordnare, Handelsbanken Malmö, 2014-04-29

Segergren, R. Intervju inför studie [Personlig intervju], Företagsmarknadschef, Handelsbanken, Lund, 2013-05-13

Sjöberg, J. Intervju inför studie [Personlig intervju], Privatmarknadschef, Handelsbanken, Lund, 2014-04-23

BILAGA 1

The Links in the Service-Profit Chain



Källa: *Service-Profit Chain* (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994),

BILAGA 2

Intervjuguide

Bakgrundsfakta:

1. Visst stämmer det att du är ”*position*”?
2. Hur länge har du jobbat här?

Denna intervju kommer att handla om organisationsstruktur och lönsamhet/framgång och även kopplat till IT/Teknik. Känns det ok för dig?

Organisationsstruktur:

1. Hur uppfattar du er organisationsstruktur här på ”Bank X”?
2. Har denna organisationsstruktur förändrats (vad du vet) de senaste 10 åren?
3. Vilka personer är involverade i beslutsfattande på din bank?
 - a. Hur implementerar du beslut från dina chefer på din bank?
 - b. Hur informerar du vidare detta till dina kollegor?
4. Hur fungerar det när en kund kommer in med ett klurigt uppdrag såsom ett problem eller en ovanlig förfrågan?
 - a. Hur stor frihet har kontorspersonalen att ta egna beslut som ligger utanför normen för att göra en kund nöjd?
 - b. Hur snabbt löser det sig?
 - c. Vem tar tag i det?
 - d. Hur nöjda är kunderna generellt sett när dem lämnar banken?
 - e. Har du något exempel?
5. Hur arbetar ”Bank X” med att utveckla sin organisationsstruktur?
 - a. Har du några egna exempel?
6. Hur arbetar ni med antalet bankkontor nationellt sett?
 - a. Vilka effekter tror ni detta resulterar i?
 - b. Har ert kontorsnät förändrats någonting under de senaste 30 åren?
 - c. Följdfråga: Har chefer tagits bort? Kontor som har flyttats? IT-avdelning har flyttats? Hade ni någon extra välutvecklad telefonjour (behövdes det)?
7. Märks satsningarna som sker centralt ner till bankkontoren?
8. Vilka fördelar kan man tänka sig med den organisationsstruktur som din bank har?
9. Vilka nackdelar kan man tänka sig med den organisationsstruktur som din bank har?
10. Vad har varit bankernas största utmaning under 2000-talet?
 - a. Vad har varit ”Bank X” största utmaning under 2000-talet? Hur kommer det sig?
11. Vet du om besökarantalet på era bankkontor har förändrats över tid från idag jämfört med 10 år sen?
 - a. Vad kan det bero på?
 - b. Hur tror du att era tekniska tjänster har bidragit till detta?

Dynamiska kapabiliteter:

1. Vilket år lanserade ni er internetbank?
2. Kommer du ihåg hur det gick till?
 - a. Följdfråga: Hur menar du då? Kan du ge ett exempel?

3. Vad fanns för tekniska tjänster innan internetbanken kom?
4. Kan du berätta om saker och ting som har hänt sen dess både inom IT-utvecklingen, interna processer och organisationsstrukturen från att internetbanken lanserades fram tills nu?
 - a. Följdfråga: Kronologisk berättelse!
5. Hur reagerade era kunder på denna innovation upplevde du?
6. Var det några andra banker som också skaffade internetbank i samma veva?
 - a. Följdfråga: Hur påverkade detta er bank anser du?
7. Hur påverkade teknikutvecklingen lönsamheten enligt dig?
 - a. Följdfråga: Hur minns du att det gick till mer specifikt?
8. Vilket år lanserade ni er mobilbank?
9. Kommer du ihåg hur det gick till?
10. Vad var det största skillnaderna som du minns; från då och nu?
11. Hur arbetar ni med era tekniska tjänster och vad är dess syfte?
 - a. Hur upplever du att "Bank X" tekniska struktur står sig jämfört med andra Svenska storbanker?
12. Hur stor del av alla tjänster ni erbjuder skulle du säga utgörs av tekniska kundmöten?
13. Är det någon på ert kontor som arbetar med IT?
14. Vem hanterar IT-kundtjänst?
15. Hur upplever du att internetbanken fungerar?
16. Vad anser du vara för- och nackdelarna med att erbjuda kunden ett tekniskt möte?
17. Med tanke på ovanstående fråga: Hur stor del tror du kommer utgöras i framtiden / om 10 år?
18. Påverkas betydelsen av en viss organisationsstruktur av teknikutvecklingen med internetbank/mobilbank?
 - a. Tror du att tekniken på sikt kommer ta bort betydelsen av att ha bankkontor?
19. Hur tror du tekniken såsom internetbank/mobilbank påverkar era kunders nöjdhet?
20. Har tekniken underlättat för "Bank X"(s organisationsstruktur) att bli mer effektivt vinstdrivande?
21. Upplever du att tekniken bidragit till att skaffa fler kunder?
22. Tror du tekniken bidragit till att lättare kunna behålla era kunder?
 - a. Har du exempel på det?
23. Vad tror du effekten blir om internetbanken ligger nere en viss tid ex. 1 dygn?
 - a. Har du exempel på det?
24. Om man jämför era tekniska tjänster och era fysiska tjänster, på era bankkontor, hur mäter ni hur värdefulla vart och ett av dem är?
25. Vad anser du vara anledning till en banks framgång idag?
 - a. Vad är det som ligger bakom "Bank X" framgång?