



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen  
FEKN90, Företagsekonomi  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*  
VT 2015

# Den fysiska banken blir virtuell

- en studie av bankanställdas förhållningssätt till e-banking i  
Länsförsäkringar Skåne, Forex Bank & Handelsbanken

**Författare:**

Maida Selmanovic  
Alexandra Vancea

**Handledare:**

Stein Kleppestø

## SAMMANFATTNING

- Titel:** Virtuella banktjänster och organisationsförändring - en studie av bankanställdas förhållningssätt i Länsförsäkringar Skåne, Forex Bank & Handelsbanken.
- Kurs:** FEKN90 – Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 hp.
- Seminariedatum:** 2015-05-26
- Nyckelord:** Affärsstrategi, *e-banking*, *e-Business*, virtuella banktjänster, organisationsförändring.
- Syfte:** Studiens syfte är att undersöka hur strategier kring *e-banking* påverkar tre tillfrågade bankers nuvarande banktjänstemän i deras dagliga arbete, för att vidare bygga på den forskning som har gjorts inom *e-banking* och komplettera forskningen om anställdas förhållningssätt till fenomenet.
- Metod:** Studien utfördes med en kvalitativ forskningsstrategi där semi-strukturerade intervjuer via personlig kontakt, samt telefonintervjuer användes för att samla in primärdata. Studien har en hermeneutisk kunskapssyn där skapelse av förståelse har varit målet. Inga försök till generalisering förekommer, istället tillämpas rekommendationer via studiens slutsats. En abduktiv ansats användes för att öppna upp för nya aspekter och relevant information under studiens gång.
- Teoretiska perspektiv:** Det teoretiska ramverket har sin grund i en litteraturgranskning inom strategiska och organisatoriska ämnesområden med fokus på förändringsarbete och *e-business*.
- Empiri:** Det empiriska materialet utgörs av tio djupintervjuer med banktjänstemän från tre svenska banker.
- Slutsats:** Individen är i ständig förändring i organisationsmiljön. Dess tänkande och relaterande till denna miljö är viktig i en virtuell värld med intellektuellt kapital som den främsta strategiska resursen. *E-banking* är fortfarande i ett ungt stadium där det strategiska arbetet med fenomenet enligt studiens respondenter påverkat strukturella, processrelaterade och systemrelaterade komponenter i organisationsmiljön mer avsevärt än den individuella komponenten.

## ABSTRACT

- Title:** Virtual banking services and organizational change- a study of bank employee's attitude within Länsförsäkringar Skåne, Forex Bank and Handelsbanken.
- Seminar date:** 2015-05-26
- Course:** FEKN90 Master Thesis in Business Administration, 30 ECTS
- Key words:** Business strategy, e-banking, e-Business, virtual banking services, organizational change.
- Purpose:** The purpose of this study is to explore how e-banking strategies affects three Swedish banks' employees in their daily work, to further build on the research that has been done within e-banking, and to complete the research on employees' approach to the phenomenon.
- Methodology:** The study was conducted with a qualitative research approach; semi-structured interviews through personal contact and telephone interviews were used to collect primary data. The study has a hermeneutic research philosophy, where the creation of understanding has been the goal. No attempt at generalization occurs, instead applies recommendations by the study's conclusion. An abductive approach is used in order to open up new aspects and relevant information during the study.
- Theory:** The theoretical framework consists of a literature review within the areas of strategy and organization, further focusing on change and e-business.
- Empirical foundation:** The empirical material is based on ten deep interviews with bankers in three Swedish banks.
- Conclusion:** The individual is in constant change within the organizational environment. Its thinking and relating to this environment is important in a virtual world with intellectual capital as the key strategic resource. E-banking is still in its early stages and according to the study's respondents; the strategic work of the phenomenon affected the structural, process-related and system-related components of the organizational environment, to a greater degree than the individual component.

## TILLKÄNNAGIVANDE

Vi vill med detta tillkännagivande ta tillfället i akt och tacka alla som har varit medverkande i skapandet av vår uppsats. Vi vill börja med att rikta ett stort tack till de medverkande bankernas respondenter för er tillgänglighet och ert vänliga bemötande. Ni har varit till stor hjälp och bidragit med givande information. Vi vill även tacka vår handledare, Stein Kleppesø, för vägledningen under terminens gång, samt opponenter som kommit med konstruktiv kritik och feedback under seminarietillfällena.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till nära och kära som stöttat oss genom den här perioden och hela utbildningens gång.

Lund den 26 maj 2015

*Maida Selmanovic*

*Alexandra Vancea*

## DEFINITIONER

För att underlätta för läsaren och ge en guide för studiens ämnesområde ges här nedan definitioner på i studien vanligt förekommande begrepp. Syftet är att undvika missuppfattningar genom att i förväg specificera termernas innebörder.

Anmärkning: Studien har tillämpat engelska ord som har valts att inte översättas, dessa är kursiverade. Arbetet med virtuella banktjänster och *e-banking* används parallellt i uppsatsen.

### **Strategi**

I den här uppsatsen kommer begreppet strategi att syfta till en avsiktlig och medveten riktlinje som avgör beslut i framtiden, men med frånvaro av någon fast handlingsplan, och ses istället som en process av avsedda och realiserade strategier (Mintzberg, 1978; 1985).

### **Affärsstrategi**

Handlingsplaner som främst riktar sig till företagets långsiktiga konkurrensposition på marknaden där ageranden för ekonomisk utveckling, teknisk utveckling, nya lagstiftningar och andra externa faktorer som påverkar företagets lönsamhet är beskrivna (Chungyalpa & Bora, 2015).

### **Organisationsförändring**

Olika drag av förändring vid skilda tillfällen i organisationen, där förändringen är knuten till ett föremål, ett fenomen eller en tidsaspekt (Jacobsen, 2013, sid. 22).

### **Banktjänsteman**

Begreppet kommer att användas parallellt med ”anställda på banken”, men begränsas till anställda med någon form av rådgivningsroll eller säljarroll och uppåt till någon form av ansvarig- eller chefsroll.

### **Informationsteknik (IT)**

Möjliggör för organisationer att leverera data, information och kunskap till processer och individer via förekomsten av datorer, programvara och telekommunikation (Attaran, 2003).

### ***E-Business***

Begreppet kommer att syfta till företag som behåller den traditionella fysiska kontakten till kunder via försäljningsställen, men väljer att komplettera sin verksamhet med informations- och kommunikationsteknologi, framförallt genom närvaron av websidor (Beynon-Davies, 2013, sid 219).

### ***E-banking***

Begreppet syftar till automatisk och direkt leverans av nya och traditionella banktjänster genom elektroniska och interaktiva kommunikationskanaler. Här inkluderas system som möjliggör kunder till finansiella institut att få tillgång till konton och annan information om finansiella tjänster där detta sker genom ett offentligt eller privat nätverk som inkluderar internet (Chai-Lee Goi, 2014).

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	9
<b>1.1. BAKGRUND</b>	<b>9</b>
<b>1.2. PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>11</b>
<b>1.3. SYFTE</b>	<b>13</b>
<b>1.4. AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>13</b>
2. METOD	15
<b>2.1. VETENSKAPSSYN OCH KUNSKAPSSYN</b>	<b>15</b>
<b>2.2. FORSKNINGSSTRATEGI</b>	<b>16</b>
<b>2.3. PRIMÄR DATA; KVALITATIVA INTERVJUER</b>	<b>18</b>
2.3.1. URVALET	18
2.3.2. PRESENTATION AV BANKERNA	20
2.3.2.1. Handelsbanken	20
2.3.2.2. Länsförsäkringar Skåne	21
2.3.2.3. Forex Bank	22
2.3.3. PRESENTATION AV INTERVJUPERSONER	22
2.3.4. INTERVJUGUIDENS UTFORMNING	23
2.3.5. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	25
<b>2.4. SEKUNDÄR DATA</b>	<b>26</b>
2.4.1. INFORMATIONSSAMLING	27
<b>2.5. FORSKNINGSDESIGN</b>	<b>28</b>
<b>2.6. FORSKNINGSANSATS</b>	<b>29</b>
<b>2.7 KÄLLKRITIK</b>	<b>30</b>
<b>2.8 KVALITETSBEDÖMNING</b>	<b>31</b>
3. TEORISKA PERSPEKTIV	33
<b>3.1. BEGREPPET STRATEGI OCH DET STRATEGISKA TÄNKANDET</b>	<b>33</b>
3.1.1. BEHOVET AV EKLEKTICISM OCH STRATEGINS NUTIDA FOKUS	34
3.1.2. FRAMGÅNGSRIKA STRATEGIER – INGEN RAK VÄG	36
3.1.3. STRATEGIER OCH KONKURRENSFÖRDELAR	37
<b>3.2. STRATEGI OCH INTERNETVÄRLDEN</b>	<b>38</b>
3.2.1. INTERNET OCH VÄRDEKEDJAN	39

<b>3.3. STRATEGI OCH ORGANISATIONSFÖRÄNDRING</b>	<b>40</b>
<b>3.4. EBUSINESS OCH E-BANKING</b>	<b>45</b>
4. EMPIRISKA UTDRAG	47
<b>4.1. BAKGRUNDSINFORMATION</b>	<b>47</b>
4.1.1. INTERVJUPERSONERNAS BAKGRUND	47
<b>4.2. AFFÄRSSTRATEGISKT ARBETE</b>	<b>48</b>
<b>4.3. VIKTEN AV DEN VIRTUELLA BANKEN</b>	<b>52</b>
<b>4.4. BANKTJÄNSTEMÄNS VARDAG I DEN VÄXANDE VIRTUELLA VÄRLDEN</b>	<b>54</b>
5. ANALYS	59
<b>5.1. ANALYSENS UPPLÄGG</b>	<b>59</b>
<b>5.2. VIKTEN AV DEN AFFÄRSSTRATEGISKA RIKTLINJEN</b>	<b>60</b>
<b>5.3. E-BANKING OCH PLATTFORMENS BETYDELSE</b>	<b>63</b>
<b>5.4. INDIVIDEN I DEN VIRTUELLA ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN</b>	<b>65</b>
6. SLUTSATS OCH VIDARE FORSKNING	69
<b>6.1. ASPEKTER SOM GRUNDAR STUDIENS SLUTSATS</b>	<b>69</b>
<b>6.2. DISKUSSION OCH SLUTSATS</b>	<b>70</b>
<b>6.3. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING</b>	<b>72</b>
7. REFERENSLISTA	74
BILAGA 1.	79
BILAGA 2.	82

## TABELL- OCH FIGURFÖRTECKNING

TABELL 1. SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUPERSONERNA	23
FIGUR 1. DEDUKTION, INDUKTION & ABDUKTION	30
FIGUR 2. THE EVOLVING FOCUS OF STRATEGY	36
FIGUR 3. PROCESS THEORIES OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND CHANGE	41
FIGUR 4. STRATEGY AND PERFORMANCE: A CONCEPTUAL FRAMEWOR	43
FIGUR 5. ANALYSENS TEORETISKA PERSPEKTIV I EN TRIANGULERING	59
FIGUR 6. ANALYSENS POSITION INOM DE TEORETISKA PERSPEKTIVEN	60
FIGUR 7. ASPEKTER SOM LIGGER TILL GRUND FÖR SLUTSATSEN	71



# 1. Introduktion

---

*Denna masteruppsats behandlar aspekter inom e-Business och berör tre svenska bankers synsätt på affärsstrategiska faktorer som är viktiga vid övergång och utveckling av en huvudsakligen virtuell baserad verksamhet gentemot privatkund. Studiens syfte involverar vidare en undersökning av banktjänstemäns acceptans och förhållningssätt till denna utveckling, då forskning kring detta anses vara begränsad och nuvarande forskning främst behandlar kundacceptans, samt fördelar och nackdelar med e-banking.*

---

## 1.1. Bakgrund

Teknikens värld levererar ständigt nya tjänster och produkter till oss och vårt samhälle följer med på en utveckling där människor och processer integreras som aldrig förut (Balasubramanian, Jagannathan, & Natarajan, 2014). Många av teknikens nyheter har gjort att människan har anammat nya och bekvämare sätt att göra affärer, som exempelvis bekvämligheten i att handla hemifrån genom användandet av internet (Peace, Weber, Hartzel & Nightingale, 2002). Förekomsten av internet och andra spår av automatisering sätter dock nya krav på att förstå samhällsförändringar, där nödvändigheten i att förstå maskinernas roll i utformningen av framtidens samhälle är av ytterst vikt (SvD Kultur, 2015).

Dagens samhälle och ekonomi genomsyras av datorers närvaro där hela värdekedjor består med hjälp av datorers existens (SvD Kultur, 2015). SvD Kultur (2015) återger Davidow och Malones (2014) artikel ”What happens to Society When Robots Replace Workers?” från Harvard Business Review, där människans roll i det samhället som nu håller på att växa fram är framställd i nya termer. Dessa termer behandlar en syn på den framtida människan som en där vinnaren tar allt och klyftorna i samhället blir oerhört stora. Klyftorna bidrar vidare till att vinnaren ser på resten av befolkningen som människor utan något ekonomiskt värde. Anledningen till ökningen av klyftor i samhället baseras på ett påstående från Stiftelsen för strategisk forskning (SSF) som återges av SvD Kultur (2015) där rapporten från SSF menar att ”Vartannat jobb automatiseras inom 20 år”. Även mer kvalificerade jobb som

journalister och översättare påstås drabbas av utvecklingen och en fjärdedel av dessa menas bli överflödiga i framtiden. SvD Kulturs (2015) artikel återger även ekonomen Brian Arthur och hans syn på att det finns en ekonomi som försiggår i IT-systemen helt utan människans inblandning där vikten av att människan ska försöka att se på sig själv genom teknikens ögon lyfts fram som ett viktigt agerande i digitaliseringens utveckling.

Dahlin & Ekman (2012, sid. 1) definierar vidare automatiseringens fenomen för oss och menar att integration av informationsteknik (IT) har bidragit till produktivitetsförbättringar, förbindelse inom organisationer och kunskapsförbättringar. Vidare påstår författarna att företagen redan har integrerat IT med deras verksamheter i en så hög grad att IT har blivit en intern och nästan oundviklig del av varje verksamhet. Informationsteknologi anses därmed ha ändrat relationer mellan företag, såväl som relationer mellan företag och kunder (Leek, Turnbull & Naudé, 2003).

Om vi tänker på de nya relationer och livsmönstren som tekniken har bidragit med och jämför med tiden där vi blev erbjudna tjänster utan mycket involvering av teknik, kan vi snabbt konstatera flera förändringar i sättet som tjänster erbjuds till oss idag. Flera av dessa tjänster som tidigare krävde en kommunikation genom ”ansikte-mot-ansikte” interaktion har numera ersatts av andra digitala kommunikationskanaler, som internet (Durkin & Howcroft, 2003).

Kommunikation med kund via sådana kanaler är ett fenomen som Beynon-Davies (2013, sid. 226) har valt att kalla för B2C (business-to-customer) e-handel. Utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologi har dock ställt nya krav på företag, vilket i sin tur har resulterat i att dessa på senaste år har arbetat mycket med att utveckla sina *supply chains* (SC, flödesekonomier) till effektiva och ändamålsenliga värdekedjor. Som ett resultat av detta arbete har nya och utökade elektroniska leveranssystem uppkommit (Beynon-Davis, 2013, sid. 226). Anledningen till denna övergång kan man undra över, men snabbt inse att det förmodligen handlar om att erbjudandet av tjänster online är mer kostnadseffektivt och möjliggör för en utökad kundbas. Dessa faktorer, samt ett ökat värde av de

erbjudna tjänsterna har drivit en utveckling mot en virtuell tjänstesektor bland flera industrier och däri särskilt banksektorn (Balasubramanian et al. 2014).

Ett elektronisk eller online-baserat bankväsende är ett av flera nya tjänsteerbjudande i den virtuella världen. Som ett resultat av olika avregleringar i finansiella sektorn (Nellis & Lockhart, 1995; se Hughes, 2003) kom fenomen som ”online banking” och ”electronic banking” att bli allt vanligare, där dessa representerade flera erbjudanden. Välkända exempel på sådana erbjudanden är ATM maskiner och nyare erbjudanden genom tillgång till bank via datorn. Liao, Shao, Wang & Chen (1999) gav oss en bred definition av det virtuella bankväsendet redan 1999 och definierade det då som: ”tillhandahållande av banktjänster via andra vägar än de traditionella fysiska vägarna”. Vidare skrev Liao et al. (1999) om det elektroniska bankväsendet som en möjlighet att ha tillgång till ditt bankkonto och informationen kopplat till det genom privata datorer. Detta har bidragit till att ett skapande av ett skift från fysisk infrastruktur till digitala plattformar, där banker numera arbetar mycket med integreringen av alla kanaler genom vilka tjänster och kommunikation erbjuds till kund (Enders, Jelassi & Harald, 2006).

## **1.2. Problemformulering**

Mycket av den redan existerande forskningen kring online-verksamheter inom bankbranschen handlar om fördelarna med bankväsenden online och antagandet bland konsumenter (Martins, Oliviera & Popovic, 2013). Martins et al. (2013) tar upp flera fördelar där även andra författares meningar återupptas. Författarna (Lee, 2009, Xue, Hitt & Chen, 2011; se Martins et al. 2013) menar att onlinebaserade bankväsenden har resulterat i ett av de mest lönsamma e-handelsprogram och att många banker har involverat sig i denna typ av verksamhet, med målet att sänka kostnader och att förbättra sin kundservice. Trots de omtalade fördelarna har det visat sig att antagandet och acceptansen av internetbanker har varit någorlunda begränsat och i flera fall inte motsvarat bankernas förväntningar (Martins et al. 2013). Fördelarna har dock fått fortsatt tro och vidare fått fortsätta att driva utvecklingen bland 2000-talets banker i Sverige. Vi har fått se flera nya sätt att nå banken och utföra ärenden på och ett välkänt exempel på det har varit smartphonens entré på marknaden, där den

möjliggjort ännu nyare och förbättrade portabla sätt att ha kontakt med sin bank på (Enders et al. 2006). Martins et al. (2013) menar vidare att bankirer anser att sparad tid, minimerade kostnader för transaktioner, samt minimerade olägenheter är fördelarna med internetbanker och att brist på informationssäkerhet, risk för bedrägeri och möjligheter för regeringen att få informationstillgång är nackdelarna med internetbanker. Vidare är antagande och acceptans bland konsumenter oftast något banker resonerar mycket kring i formuleringen och kommunikeringen av deras strategier och ovan nämnda nackdelar berör förstås konsumenter i en hög utsträckning när det kommer till just antagande och acceptans (Martins et al. 2013).

Durkin & Howcroft (2003) bekräftar de av många företag och konsumenter visade intresset för *e-business*, men menar vidare att det är lättare att ackommodera dessa kunder genom att starta upp och erbjuda en ny verksamhet istället för att anpassa en redan existerande verksamhet. I denna anda menas det vidare att företaget antingen åter upp sina egna kunder genom att starta upp ett nytt företag, eller att man låter sig ätas av den växande konkurrensen i den virtuella världen. Tillgängligheten av litteratur som behandlar nackdelar med detta är begränsad och faktorer som banktjänstemäns acceptans av dessa nya och nästan revolutionerande företagsstrategier är även den vagt behandlad. Övergången till mer online baserade verksamheter verkar mest ha analyserats utifrån konsumentens acceptans, men mycket vagt utifrån individer från den interna organisationens acceptans. Många banker har funnits i flera årtionden där det alltså finns en svårighet i att ackommodera de existerande plattformarna till nya och större krav som *e-banking* ställer. Detta tillsammans med den generella framväxten av *e-banking* ställer alltså även nya krav på anställdas kompetens, för att möta dessa tekniska förändringar. Trots att respondenter i Durkin & Howcrofts (2003) studie alla var eniga om att kontorsnät skulle förbli den huvudsakliga kommunikationskanalen med kunderna höll alla med om att en ny spetskompetens hos anställda skulle behövas i framtiden och i takt med alla nyheter inom tekniken.

Flera studier bekräftar att tekniken är ett verktyg för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder, men samtidigt existerar det inte en samstämmighet om huruvida relationer mellan banker och kunder faktiskt stärks eller försvagas av tekniken (Proença, Silva & Fernandes, 2010). Då menas främst att ingen personlig interaktion i

kontorsnät kan ses som en nackdel, samtidigt som det å andra sidan menas att tekniken skapar bättre förutsättningar för kommunikation.

Eftersom att forskning inom *e-banking* redan i stor utsträckning behandlar kunders acceptans av IT och *e-banking*, samt anledningar till varför banksektorn väljer att implementera dessa, anses aspekten om ovanstående frånvaro av samstämmighet angående teknikens roll i kundrelationen och de anställdas förhållningssätt till automatisering av jobben som ytterst relevant att vidare komplettera forskningen inom *e-banking* med. Därmed väljer vi att i vår uppsats undersöka bankanställdas förhållningssätt till ett samhälle mot automatisering (SvD Kultur, 2015) genom att undersöka hur banktjänstemän ser på sitt arbete i en tid som karakteriseras av en framväxt av virtuella kommunikationskanaler, där mycket fokus riktas bort från fysiska kontaktnät.

### **1.3. Syfte**

Studiens syfte är att undersöka hur strategier kring *e-banking* påverkar tre tillfrågade bankers nuvarande banktjänstemän i deras dagliga arbete, för att vidare bygga på den forskning som har gjorts inom *e-banking* och komplettera forskningen om anställdas förhållningssätt till fenomenet.

Intentionen är att studien ska behandla aspekter som vidare kommer att fungera som en byggsten för fortsatt forskning inom ämnet.

### **1.4. Avgränsningar**

Denna uppsats har mot bakgrund av given tidsram valt av avgränsa sig inom följande områden:

#### *Banker*

Inom ramen för den givna tiden och med hänsyn till bankernas begränsade tillgänglighet för intervjuer har vi i denna uppsats valt att begränsa studien till att studera vårt syfte i tre svenska banker. För att öka tillförlitligheten av vår studie

valdes tre väldigt olika banker, Handelsbanken som en storbank, Länsförsäkringar Skåne som en något mindre bank och Forex Bank som den minsta banken. Både Länsförsäkringar Skåne och Forex Bank har rötter i andra branscher, medan Handelsbanken har sina rötter i bankbranschen. Handelsbanken var från början inte med som en responderande bank, då en annan storbank hade lovat oss tillgång till intervjuer, men eftersom denna storbank avbokade oss förhållandevis sent, fick vi söka till kontakter och fann respondenter inom Handelsbanken. Den begränsade och kvarstående tiden till att finna nya respondenter resulterade i att endast två respondenter från Handelsbanken kunde intervjuas.

Banker har generellt mycket regelverk att följa men även nya lagar från regeringen och krav från Finansinspektionen som kräver anpassning hos bankerna (Konsumenternas vägledning om bank och försäkring, 2015). I denna uppsats behandlas inte sådana aspekter på organisationsförändring.

### *Kundsegment*

Vi har valt att avgränsa vår studie till att endast undersöka vårt syfte i privatkundernas segment. Detta motiveras med att alla tre banker har det här segmentet och att det samtidigt inom detta segment kan göras lättare jämförelser mellan respektive banks respondenter. Utbudet till företagskunder är ofta av en mer skraddarsydd art och i en större uträkning av en individuellt förhandlingsbar art.

### *Produktutbud*

Vår uppsats behandlar bankernas produktutbud i en begränsad form där enstaka produkter endast nämns. En kartläggning av de tre bankernas produktutbud görs inte, då detta inte anses tillföra nytta till vår studie och inte är relevant inom tidsramen.

## 2. Metod

---

*Kapitlet behandlar uppsatsens tillvägagångssätt och inleds med vetenskapssyn och kunskapssyn, för att läsaren ska få en inblick i studiens utgångspunkt. Vidare diskuteras och motiveras forskningsstrategi, forskningsdesign och forskningsansats. Närmare beskrivning om tillvägagångssätt vid urvalet och empiriinsamlingen redogörs också i detta kapitel. Avslutningsvis behandlas det källkritiska förhållningssättet.*

---

### 2.1. Vetenskapssyn och kunskapssyn

Människans behov om att söka vetande och djupare förståelser av verkligheten tenderar att hänga med i hennes undermedvetande och vardagsliv. Olika teorier söks och tillämpas för att avbilda och finna förståelse för verkligheten. Behovet av att lyfta och definiera begreppet ”teori” till ett vetenskapligt sammanhang tycks därmed öka och Alvehus (2013, sid. 25) menar att vetenskapliga teorier är komplex av sammanhängande förklaringar av ett visst vetenskapligt fenomen. Det finns olika sätt att se på och förstå den sociala världen. Läran om det varande, mer specifikt kallat för ontologi, handlar just om sociala aktörers art och natur (Bryman & Bell, 2013, sid. 44).

Med detta i åtanke kan man vidare påstå att en författares syn på verkligheten påverkar studiens infallsvinkel och frågeformulering och att det därmed finns ett behov av att reflektera kring studiens verklighets- och kunskapssyn. Frågan som ofta lyfts fram här är huruvida man ska betrakta människan som en objektiv och extern enhet i sociala företeelser; med en yttre verklighetssyn som till mindre del bygger på andra sociala enheters verklighetssyn eller om man ska betrakta människan som en konstruktion i sociala företeelser; där människan ses som en intern komponent i sociala företeelser och innehar en verklighetssyn som bygger på interaktionen med andra sociala enheter. Det första synsättet relateras till objektivism medan det andra relateras till konstruktionism (Bryman & Bell, 2013, sid. 41-42).

Den konstruktionistiska verklighetssynen menar alltså att sociala aktörers handlingar skapar verkligheten (Bryman & Bell, 2013, sid. 41-43). En digitalisering av tjänster kan anses som en samhällstrend som uppkommit naturligt under dem senaste åren. På detta vis kan man vid en första tanke se företeelsen som en med objektiv karaktär, men det kan å andra sidan snabbt konstateras att digitaliseringen som en företeelse inte har en existens som är oberoende av de sociala aktörerna, dvs. människan. I den här studien ses därmed en digitalisering av banktjänster till privatkunder som en företeelse med konstruktionismen som verklighetssyn, där människan som social aktörer fungerar som en byggkloss i det hela.

En av kunskapssynens vanligaste tolkningsteorier är hermeneutiken där man fokuserar på att *förstå* det mänskliga beteendet. En annan vanlig tolkningsteori inom kunskapssynen är positivismen, där man istället fokuserar på att *förklara* det mänskliga beteendet (Bryman & Bell, 2013, sid. 38). Eftersom att den här studien har som syfte att försöka att förstå banktjänstemäns roll i utvecklingen och implementeringen av en fortsatt digitalisering av banktjänster till privatkunder, finner vi att en hermeneutisk kunskapssyn är lämplig. Studien behandlar även faktorer till implementering av ett digitaliserat tjänsteutbud till privata bankkunder, där kunskapssynen kan beskrivas som förklarande och positivistisk.

## **2.2. Forskningsstrategi**

Då studien eftersträvar en fördjupad förståelse för banktjänstemäns roll i utvecklingen och implementeringen av strategier om digitalisering av banktjänster, finner den här uppsatsens författare att en metod av kvalitativ art är som mest lämplig. Då meningar, samband och innebörder är fokus i kvalitativ metod (Alvehus, 2013, sid. 20) och studiens kunskapssyn är att *förstå* påverkan av och innebörden i banktjänstemäns förhållningssätt till ett digitaliserat utbud av banktjänster, anses den valda metoden uppnå en lämplig forskningsstrategi. Varje bank har unika mål och ett unikt strategiskt tillvägagångssätt där innebörden bör analyseras. Kvalitativ metod underlättar för att framhäva unika egenskaper och ger möjlighet för utförligare analys av dessa. Bryman & Bell (2013, sid. 390) förklarar fenomenet genom poängtering av den tolkningsinriktade eller interpretativa ståndpunkten som kvalitativ forskning



framhäver. Författarna menar vidare att denna ståndpunkt lyfter fram de sociala aktörernas uppfattning som betydelsefull i tolkningen av den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2013, sid 50). Den konstruktionistiska ståndpunkten inom ontologin ger ytterligare anledning till att betrakta kvalitativ forskning som lämplig i framhävandet av unika egenskaper och analys av dessa, där Bryman & Bell (2013, sid. 391) menar att sociala företeelser existens och utveckling inte är oberoende och åtskilda från interaktionen mellan och närvaron av sociala aktörer. Den kvalitativa forskningens avståndstagande från positivismen är ännu ett argument för att kvalitativ strategi är passande för den här studien, som har en hermeneutisk ståndpunkt.

Uppsatsens intentioner är inte att generalisera och dra slutsatser om en hel population, som är ett vanligt syfte med kvantitativa studier (Bryman & Bell, 2013, sid 49), utan det är snarare en intention att förstå innebörder och sammanhang i ett fenomen, där kvalitativ strategi underlättar för detta. Det går att också vända på det hela och se det som att kvalitativ forskning faktiskt har en styrka i att forskningen inte enkelt kan generaliseras till väldigt förenklade och normativa uppsättningar av principer (Mason, 2002, sid. 3).

Medvetenhet om kritiken som är riktad till kvalitativ forskning är inte frånvarande i denna studie. Mycket av den existerande kritiken behandlar problemet kring ett anseende om en för stor närvaro av subjektivitet, där kvantitativa forskare menar att kvalitativa studier är alldeles för påverkade av forskarens subjektiva uppfattningar om viktighet och tyngdpunkt samt av personliga förhållanden mellan forskaren och undersökningsspersonerna (Bryman & Bell, 2013, sid. 416). Visad medvetenhet om kritiken kring subjektivitet är ett angreppssätt för att stärka den här uppsatsens trovärdighet, där uppsatsens författare har försökt att skriva och analysera så objektivt som möjligt. Relationen till undersökningsspersonerna har inte påverkat intervjuernas frågeformuleringar genom att majoriteten av respondenterna har valts utifrån ett kontaktnät och ingen tidigare kännedom i form av en relation.

### **2.3. Primär data; kvalitativa intervjuer**

Intervjuer är en väldigt vanlig metod i kvalitativ forskning och ofta ett uteslutande alternativ (Alvehus, 2013, sid 80). Intervjuer ger forskaren möjlighet till att analysera känslor och ståndpunkter genom att detta är en metod som öppnar upp för en friare struktur, där intervjupersonens upplevelser om vad som är av högre relevans och viktighet har en lättare möjlighet att sticka fram och reflekteras vidare kring (Bryman & Bell, 2013, sid. 474). Den här uppsatsen använder sig av intervjuer som ett verktyg till att undersöka hur dessa tre bankers banktjänstemän ser på fenomenet ”digitalisering av bankens tjänsteutbud”, men även som ett verktyg till att få reda på hur detta fenomen framställs till bankernas anställda, dvs. de intervjuade personerna. Uppsatsens författare är dock medvetna om att intervjuer inte är helt oproblematiska som informationsskällor (Alvehus, 2013, sid. 80), och objektiviteten har som ovan nämnt försökts att hålla på en hög nivå.

Kvalitativa intervjuer brukar vara ett samlingsnamn för både semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013, sid 474). För att uppfylla den här uppsatsens syfte ansågs semistrukturerade intervjuer som en lämplig metod där en intervjuguide med frågor i tre olika sektioner användes som guide för samtalen med intervjupersonerna. Friheten som semistrukturerade intervjuer ger upphov till har ansetts bidra till en strategi där vi har velat fånga upp möjliga aspekter som inte blivit behandlade i tidigare studier inom ämnet. Det har också gjort att intervjuerna har kunnat involvera följdfrågor till intervjupersonerna som från början inte varit formulerade i intervjuguiden. Detta är något som enligt Bryman & Bell (2013, sid 476) ofta kännetecknar semistrukturerade intervjuer och har från början varit ett av skälen till den här uppsatsens författares val av just semistrukturerade intervjuer som metod. Intervjupersonerna har också haft möjlighet att utveckla sina egna tankar då dessa har känt ett behov för det.

#### **2.3.1. Urvalet**

På grund av bankernas natur av att vara förhållandevis sekreta av sig, och på grund av ovan nämnda avgränsningar i den här uppsatsen, valdes tre svenska banker i urvalet

av den initiala empiriinsamlingen. Från början var det tänkt att fem svenska banker skulle intervjuas, med två till tre personer i varje bank, men tidsramen, uppsatsens övriga avgränsningar, samt bankernas begränsade tillgänglighet resulterade i att studien fick avgränsa sig till tre svenska banker. Studiens tillförlitlighet motiveras trots detta genom att dessa tre banker är väldigt olika till både storlek, art och bakgrund. Eftersom uppsatsens syfte tenderar att undersöka ett slags förhållningssätt mellan banktjänstemän och fenomenet av digitalisering av banktjänster till privatkunder, och eftersom att vi menade på att hålla en ganska objektiv och tillsynes bred nivå, anses tre olika svenska banker vara relevant som undersökningsmaterial. För att upptäcka potentiella skillnader i kommunikeringen av strategier kring digitaliseringsarbetet i bankerna, valdes intervjupersoner från olika men för uppsatsen relevanta avdelningar. Uppsatsens författare har försökt att fånga upp vyer från högre chefer, samt anställda på nedre nivåer. De valda bankerna blev Swedbank, Länsförsäkringar och Forex Bank. En storbank, en bank med traditioner inom försäkringar och en bank med ursprung i valutamarknaden.

Bankernas olikhet kommer att bidra till en bredd i vår datasamling, där vi får möjlighet att göra en jämförelse och finna likheter trots bankernas olikheter. Mason (2002, sid. 134) menar just att kvalitativt urval av data ofta genererar någon form av jämförelse där en forskare tenderar att inte jämföra urvalskategorier i sig, utan istället en tillgång av tolkande meningar relaterade till något specifikt fenomen eller problem som forskaren är intresserad av och urvalskategorierna bidrar med. Vidare menar Mason (2002, sid. 134) att forskaren ofta kan skapa nya kategorier av urvalet där dessa inte längre behöver vara en reflektion av kategorierna som användes i urvalsprocessen. Vi har valt att analysera förhållningssätt och därmed erfarenheter istället för ”saker”. Detta är något som Mason (2002, sid. 134) beskriver som ett vanligt tillvägagångssätt i kvalitativa studier där man istället för att titta på antal respondenter ska försöka se att dessa kan generera ett högre antal erfarenheter och tolkningar. I vårt fall är detta ett ytterligare argument för högre tillförlitlighet av vår studie, då gränsen för tre banker kan suddas ut till nio personers tolkningar som kan komma att generera nya kategoriseringar där dessa personer kan bidra med fler och ojämna antal av erfarenheter (Mason, 2002, sid. 134). Dessa erfarenheter är av stor vikt och intressanta för uppfyllandet av vårt syfte.

Principen om att förstå processen, istället för att få den att representera en hel population (Mason, 2002, sid 135) har vägt tungt i vår studie och ”teoretisk mättnad” som Bryman & Bell (2013, sid. 580) definierar det, men även Mason (2002, sid. 135) beskriver, har genom dessa intervjuer uppnåtts. Detta innebär att vissa tolkningar och svar kom att börja upprepas mellan respondenter och därmed blev antalet intervjuer inom de inkluderade bankerna ett tillfredsställande bidrag för den här uppsatsen.

### **2.3.2. Presentation av bankerna**

För att illustrera skillnaden mellan bankerna vi intervjuat har vi nedan sammanställt en kort presentation av varje enskild bank. Handelsbanken, som traditionell och äldre storbank, Länsförsäkringar, som en mindre, nyare och ganska innovativ bank med rötter i försäkringsbranschen, och FOREX Bank, som den minsta banken av alla tre med rötter i valutamarknaden.

#### *2.3.2.1. Handelsbanken*

Stockholms Handelsbank, som Handelsbanken hette när den startades år 1871, grundades av ett antal företag och personer inom Stockholms näringsliv. Dess bakgrund ligger i en konflikt inom Stockholms Enskilda Bank, där styrelseledamöter avgick och beslöt sig för att bilda en ny styrelse i vad vi kallar idag Handelsbanken. Banken fick sitt tillstånd att bedriva bankverksamhet i maj år 1871 och två månader senare så öppnade man sitt första kontor i centrala Stockholm. Redan från starten utropade man att Handelsbanken skulle ägna sig åt riktig bankverksamhet, vilket innefattade in- och utlåning, samt att banken skulle fokusera på den lokala näringslivsmarknaden. Banken nådde omgående framgång och etablerade sig snabbt som en av de starkare bankerna i Stockholm (Handelsbanken, 2015a).

Handelsbankens aktier noterades år 1873 på Stockholms fondbörs, det var även efter noteringen som banken började expandera med flera kontor runt om i Stockholm (Handelsbanken, 2015b).

Handelsbanken idag är en fullsortimentsbank, med kontor runt om i hela Sverige. Banken har även filialer i andra länder som Danmark, Finland, Norge, Holland och England. Banken har sedan starten expanderat stort både inom Sverige och utomlands, man har förvärvat flera banker till sin organisation runt om i Europa så som Stavanger Bank i Norge år 1991 och Midtbank i Danmark år 2001. Handelsbanken har idag ungefär 12000 medarbetare och är verksam i 25 länder (Handelsbanken, 2015c). Bankens organisation är decentraliserad och har stor fokus på kunden (Handelsbanken, 2015d).

### *2.3.2.2. Länsförsäkringar Skåne*

Länsförsäkringar har sina rötter i 1800-talet då de stora lantbruken slog sig samman och bildade ett stort brandstodsbolag. Bolaget bildades i syfte att hjälpa till i återuppbyggnader av brandhärjade gårdar och dessutom låg bolaget till grunden för det första skånska länsförsäkringsbolag (Länsförsäkringar, 2015a).

I samband med att Länsförsäkringsbolag bildades i alla län och tillväxten var oundviklig, skapades även ett behov av ett mer strukturerat samarbete mellan alla länsbolag. 1936 bildades Landsbygdens Återförsäkringsbolag, som senare kom till att kallas Länsförsäkringar AB (Länsförsäkringar, 2015a). År 1969 skapades Länsförsäkringarnas symbol och inte förrän år 1996 startades Länsförsäkringar bank (Länsförsäkringar, 2015a). Företaget erbjuder sina kunder en helhet av bank- och försäkringstjänster, vilket skapar skillnad i bolagets inriktning och utveckling. Länsförsäkringar Bank fokuserar på att ständigt sträva efter personliga relationer till deras kunder och ha en god tillgänglighet (Länsförsäkringar, 2015b). Deras värdegrund och affärsidé grundar sig på: kundägda, lokala, tillgängliga, personliga och engagerade (Länsförsäkringar, 2015b). Länsförsäkringar har år 2014 av Web Service Award fått pris för bästa mobilappen (Länsförsäkringar Nyhetsrum, 2014). Företaget yttrande kring detta har varit att priser anses som ett kvitto på att Länsförsäkringar fokuserar på rätt saker och smarta och digitala lösningar (Länsförsäkringar Nyhetsrum, 2014).

### 2.3.2.3. *Forex Bank*

Forex Bank startade som ett litet valutaväxlingskontor år 1927. Det grundades av resebyråmannen Rolf Friberg som tog över valutaväxlings verksamheten på Stockholm centralstation från SJ. Sveriges Riksbank hade möjliggjort för Forex att vara det enda företaget som tillsammans med landets övriga banker hade licens för att handla med utländsk valuta. År 2003 fick Forex sitt tillstånd att bedriva bankverksamhet i Sverige och under samma år valde företaget att byta namn från Forex till Forex Bank AB. Företaget ändrade om sin företagsverksamhet från att bara handla med valutor till att utöka med enkla banktjänster som lån, kassaservice, bankkonton och betal- och kreditkort. Utgångspunkten för Forex Banks verksamhet är: ”med enkla tjänster och god service finns vi tillgängliga för våra kunder på generösa öppettider.”. Forex Bank har idag 118 bankbutiker fördelade mellan fyra länder Sverige, Danmark, Norge och Finland. Verksamheten är fortfarande idag helägt av Fribergs familj och drivs som ett familjeföretag (Forex Bank, 2015).

### **2.3.3. Presentation av intervjupersoner**

Här nedan följer en kort sammanställning av intervjupersonerna där deras befattning i respektive bank är specificerad. Utförligare beskrivning av befattningarnas innebörd och respondenternas bakgrund i företaget, samt deras bidrag i form av primär data, redogörs det för under rubriken ”Empiri”. En annan värdefull aspekt i vår insamling av primär data var att vi lyckades träffa majoriteten av respondenter personligen. Även om det finns en del fördelar med telefonintervjuer, som Bryman & Bell (2013, sid 495) exemplifierar som en billigare och mer lättare form av intervju där en intervjuare lättare kan få tag på svårtillgängliga respondenter som via telefon ofta är mer öppna för känsliga frågor, så nämner författarna att en personlig intervju trots allt anses vara väldigt viktig vid långa kvalitativa intervjuer, där aspekter som kroppsspråk ofta bidrar till ytterligare information i form av reaktioner som obehag och förvirring. Dessa är för intervjuaren svårare att identifiera via telefonintervjuer (Bryman & Bell, 2013, sid 495).

Respondent	Bank	Kön	Befattning	Typ av intervju
Per-Anders Landemyr	FOREX Bank	Man	Chef Projekt & Utveckling	Personlig
Cecilia Skogh	FOREX Bank	Kvinna	IT Arkitektur ansvarig	Personlig
Pernilla Lundgren	FOREX Bank	Kvinna	Affärschef	Personlig
Jannika Åberg	FOREX Bank	Kvinna	Vice affärschef	Personlig
Stefan Fredriksson	Länsförsäkringar Skåne	Man	Chef Erbjudande & Utveckling	Personlig
Luca Gamalan	Länsförsäkringar Skåne	Kvinna	Rådgivare Bank & Privat	Personlig
Fredrik Nilshav	Länsförsäkringar Skåne	Man	Chef Kontorsrörelsen	Personlig
Agneta Nyren	Länsförsäkringar Skåne	Kvinna	Chef företag/lantbruk & ansvarig för digitala kanalens strategiska utveckling	Personlig
Amir Marusic	Handelsbanken	Man	Privatrådgivare	Personlig
Annie Almlöf	Handelsbanken	Kvinna	Rådgivare Privat & Företag	Personlig

Tabell 1. Sammanställning av intervjupersonerna

#### 2.3.4. Intervjuguidens utformning

Semistrukturerade intervjuer blir ett angreppssätt för att kunna uppfylla vår studies syfte. För att kunna utföra sådana intervjuer anses det ofta lämpligt att ha en intervjuguide med viktiga områden att beröra (Bryman & Bell, 2013, sid 482). Alvehus (2013, sid 83) beskriver intervjuguiden som ett formulär som innehåller öppna frågor och bredare teman där detta ska möjliggöra för respondenten att påverka intervjuens innehåll. Bryman & Bell (2013, sid 483) menar vidare att formuleringen av

intervjuguiden och dess innehållande frågeställningar inte ska vara för specifika. Formuleras frågorna för specifikt finns det risk för att alternativa idéer och respondenters uppfattningar inte kommer fram under datainsamlingen (Bryman & Bell, 2013, sid 483). Syftet med vår uppsats är att undersöka och identifiera aspekter som det kanske tidigare inte uppmärksammats på i arbetet med strategier som behandlar digitalisering av de tre tillfrågade bankerna och de anställdas verkliga arbete och förhållningssätt till dessa strategier. För att kunna fånga upp sådana aspekter finner vi att öppna och breda frågor ger upphov till relevanta aspekter och för studien relevant data.

Intervjuguiden (Bilaga 1.) formulerades med ett ganska enkelt språk med respondentens bakgrundsinformation som inledning och för att skapa en ordning (Bryman & Bell, 2013, sid 484) togs tre större teman fram som fortsättning. Vikten av att formulera frågorna så optimalt som möjligt, för att få svar på vår studies frågeställningar har genomsyrat vår intervjuguide, men inte i den mån att frågorna har blivit för specifika, något som man enligt Bryman & Bell (2013, sid. 484) ska akta sig för i denna typ av undersökning. Som exempel på detta ställde vi en ganska öppen fråga (Bilaga 1, Företagets Strategiarbete) om vad respondenten ser som dominerande affärsstrategin i banken. Frågan har medvetet ställts såhär brett för att se om och i vilken grad respondenten involverar digitalisering av banktjänster i företagets dominerande strategiarbete. Vår roll som intervjuare har varit oerhört viktig i sådana här frågeställningar, då vi har fått fungera som aktiva lyssnare och ha beredskap att ställa relevanta följdfrågor (Alvehus, 2013, sid. 83) för att fördjupa eller förtydliga respondentens svar.

En pilotguide (Bryman & Bell, 2013, figur 18.1., sid. 484) har utformats med Bryman & Bells (2013, sid. 485-486) nio kategorier av frågor i åtanke. Inledande frågor om respondenternas bakgrund i bankerna var en utgångspunkt i pilotguiden, men även senare i den slutliga intervjuguiden. Uppföljningsfrågor där respondenterna fick utveckla sina svar förekom också ofta då frågorna i intervjuguiden, som tidigare nämnt, är formulerade på ett ganska öppet sätt för att fånga upp intressanta aspekter och inte leda datainsamlingen till en för specifik infallsvinkel. I sådana lägen var det av ytterst vikt av oss som intervjuare att lyssna och ställa relevanta följdfrågor. ”Vilka åsikter här på ditt jobb har man när det gäller...” som Bryman & Bell (2013, sid. 485-



486) exemplifierar som en indirekt fråga, dominerade också vår intervjuguide. Tolkande frågor där vi försökte klargöra respondentens tankar och meningar i form av en inledning som ”Menar du att din roll som xxx har förändrats sedan xxx...?” räknades också med som förekommande, men formulerades inte konkret i intervjuguiden. Direkta frågor som exempelvis om respondenten anser digitalisering av banktjänster som mer eller mindre viktigt förekom också. Strukturerande kommentarer från vår sida var en viktig komponent för att leda intervjun mellan de tre olika teman. Det som förekom minst av alla frågor var preciserande frågor, som enligt Bryman & Bell (2013, sid. 485-486) handlar om vad respondenten gjorde vid en specifik situation eller reagerade på att en kollega sa något specifikt.

### **2.3.5. Genomförande av intervjuer**

Intervjuerna till den här uppsatsen genomfördes utspritt över april månad och veckodagarna berodde på när respondenterna hade möjlighet att träffa oss. Bryman & Bell (2013, sid. 480) behandlar aspekter om respondenters tillgänglighet i kvalitativa intervjuer, där författarna vidare menar att intervjuer med chefer ofta ger upphov till speciella aspekter. Chefernas status och deras makt gör ofta att det kan vara svårt för en forskare att få kontakt med dem. När kontakten väl är tagen kan det ofta ta flera dagar att vidare hitta och bestämma en tidpunkt för intervjun (Bryman & Bell, 2013, sid. 481) och i vår studie upplevdes samma svårighet där kontakt och bokning av tid dröjde mer än beräknat. Som ovanstående avsnitt om uppsatsen avgränsningar behandlar, kan detta även bero på bankernas begränsade tillgänglighet och de många regler om sekretess som är tvungna att följas. Därför försökte vi att från början vara tydliga med att intervjuer kan göras anonymt och att vår intervjuguide kan skickas i förväg. Anledningen till det är för att respondenten ska få möjlighet att se att frågornas art är av öppna slag och formulerade på ett sätt som gör att respondenten har utrymme att behandla aspekter som respondenten känner är viktiga inom ramen av temat. Intervjuerna genomfördes även i lugna och för respondenterna bekanta områden på deras arbetsplats (Bryman & Bell, 2013, sid 481).

Alla intervjuer har spelats in i syfte att kunna analysera det insamlade materialet på ett utförligare sätt och kunna gå tillbaka till specifika uttalanden av respondenternas

tolkningar (Bryman & Bell, 2013, sid. 489). Följaktligen intervjuades tio banktjänstemän på de totalt tre tillfrågade bankerna, varav sju hade någon form av chefs- eller ansvarsposition på bankerna. Intervjuernas längd varierade mellan 40 till 65 min beroende på hur mycket respondenterna valde att utveckla sina svar. Tystnad och pauser tillämpades löpande, för att ge respondenterna möjlighet att utveckla svaren och komma med nya tankar (Bryman & Bell, 2013, sid 486).

## **2.4. Sekundär data**

Studiens sekundärdata är information som vi samlat in från tidigare forskare med syfte att öka kvaliteten på vår studie. Fördelarna med datainsamling på detta vis menar Bryman & Bell (2013, sid. 325) ligger i att en forskare får data av hög kvalitet, samtidigt som forskaren sparar väldigt mycket tid och pengar. Trots att alla forskare inom kvalitativa studier har handskas med samma bortfallsproblem inom datainsamlingen, menar Bryman & Bell (2013, sid. 325) att ett noga utfört uppföljningsarbete har tillämpats vid analysen av data och därigenom har forskare minimerat bortfallsproblemet. Två andra egenskaper nämns som argument för den höga kvaliteten av sekundär data; urvalen är ofta nationella och täcker stora bitar av ett land, som vidare möjliggör för internationella jämförelser, men också att dessa studier ofta görs av erfarna och kvalificerade forskare och stora institutioner. Dessa fördelar har vi valt att inkludera i vår uppsats, för att väga upp för vårt bortfall i vår urvalsprocess.

Fördelarna gör inte att vi bortser från en medvetenhet av nackdelarna, där den vanligaste är att bekantskapen till data som samlas in minskar genom att en forskare inte själv utför insamlingen, att det finns en närvarande komplexitet i datamängden genom att omfattningen via många variabler och respondenter ofta är stor och tidskrävande att ta sig igenom, att sekundärdata ofta kan sakna en eller flera viktiga variabler genom att andra samlat in data för andra syften eller att det finns en förekomst av flera andra variabler som inte är relevanta för ett annat syfte. En annan aspekt som ofta fungerar som kritik är ifrågasättandet av kvaliteten på mindre kända datakällor, där Bryman & Bell (2013, sid. 330) poängterar viktigheten i att noggrant kontrollera dessa.

Eftersom den här uppsatsens undersökning inte har som syfte att generalisera slutsatsen anser vi att fördelarna med sekundärdata väger över nackdelarna. Genom att välja kvalificerade och erkända källor, minskar vi problemet med kvaliteten och det menar Bryman & Bell (2013, sid. 329) är en god möjlighet för studenter som har ganska begränsade resurser. Datamängdens komplexitet försöker vi hantera genom avgränsning genom att välja ut hanterbara källor via sökmotorer om Universitetet ger oss tillgång till och på så vis söka efter flera relevanta sökord. Sekundär data kommer att fungera som en viktig komponent i vår studie, då vi även kommer att ta hjälp av data och slutsatser från liknande studier som gjorts inom andra branscher och därigenom använda det som ett sätt att öka tillförlitligheten av vår studie.

#### **2.4.1. Informationsinsamling**

För att undersöka den redan existerande forskningen inom ämnet och finna vetenskapliga artiklar har vi använt oss av databaserna "LUB Search", "Web Of Science" och "Google Scholar", där de första två har varit tillgängliga för oss genom Lunds Universitets erbjudande av olika databaser. Backman (2008, sid. 163) menar att översiktsartiklar är en bra forskningsöversikt, men att det är värdefullt att gå till originalarbeten för att finna mer än den summarisk information som översiktsartiklar för fram. Vi har använt översiktsartiklar på ett sätt som enligt den här uppsatsens avgränsningar givit upphov till effektiv forskningsöversikt, men även som ett verktyg i finandet av andra relevanta källor. Översiktsartiklarnas referenslistor har därmed används som ett tillvägagångssätt i vidare finande av information. I sökandet av litteratur finns det olika metoder, och Backman (2008, sid. 162) definierar översiktsartiklar och dess referenslistor som en sökmetod av manuell art, där även referenslistor i tidskrifter och biblioteksbesök i form av "bläddring" räknas in. I denna uppsats har vi använt oss huvudsakligen av den manuella sökmetoden men också som ovan nämnt av datorbaserad sökning, där referensdatabasers ekonomiska och tidsmässiga fördelar hjälpt oss mycket (Backman, 2008, sid. 167). Andra källor som har tillämpats i uppsatsen är relevanta böcker och information från de tre svenska bankernas hemsidor. De söktermer som huvudsakligen användes i referensdatabasernas sökrutor var: "e-banking", "e-commerce", "online banking",

”bank employees”, ”bank strategy”, ”digital banking strategy”, ”banking culture”, ”organizational change bank”, ”employee resistance bank”.

## **2.5. Forskningsdesign**

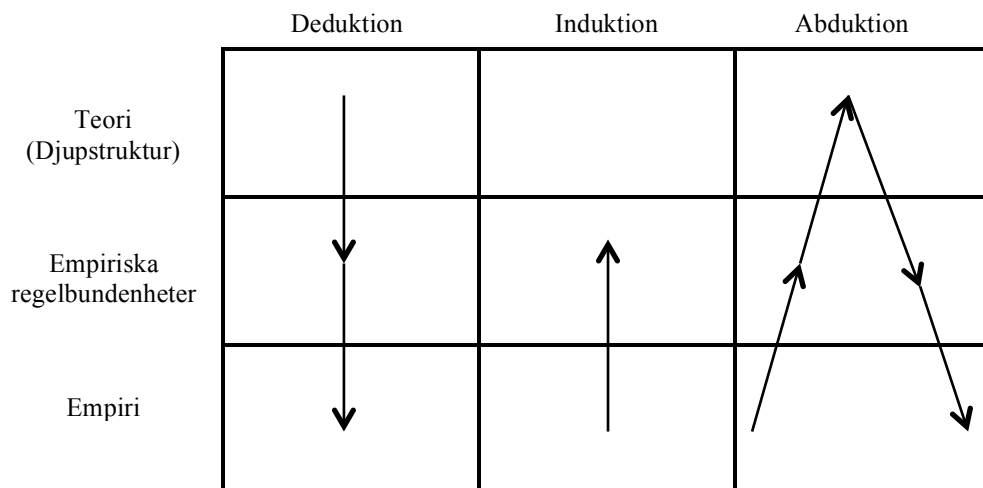
Val av forskningsdesign är enligt Bryman & Bell (2013, sid 61) en väldigt viktig fråga i mån av konkretisering och vidare tillvägagångssätt för insamlingen av data och utförande av analysen. Fem vanliga forskningsdesigner pekats ut: experimentell design, tvärsnittsundersökningar, longitudinella undersökningar, fallstudier och komparativa studier. Den forskningsdesign som enligt uppsatsens författare anses vara mest lämplig för uppsatsens syfte och tillvägagångssätt är tvärsnittsdesignen, där kvalitativa intervjuer utförs under ett bestämt tillfälle (Bryman & Bell, 2013, sid 95).

Tillämpning av tvärsnittsdesignen innebar att vi inte bara undersökte och analyserade en, utan flera banktjänstemäns synsätt på utvecklingen och implementeringen av strategier som inbegriper arbete med digitalisering av tjänsteutbudet till privatkunder vid ett utvalt tillfälle. Valet av att inte begränsa undersökningen till att intervjua anställda på en svensk bank, utan att istället titta på tre svenska banker och anställda inom dessa tyder på en tvärsnittlig undersökning. Som ovan nämnt, i avsnittet om avgränsningar, finns det en tidsaspekt att ta hänsyn till. Denna tidsaspekt fick bli anledningen till att till exempel den longitudinella designen fick väljas bort. En sådan behandlar kvalitativa analyser genom intervjuer som sträcker sig över en längre tid där målet är att kartlägga en viss förändring (Bryman & Bell, 2013, sid. 95). Syftet med den här studien skulle lika gärna kunna undersökas med en longitudinell design för att fånga upp banktjänstemäns förhållningssätt över en tidsperiod där digitaliseringens utveckling och dess potentiella påverkan över tid lättare kan analyseras genom framförallt koppling till enskilda händelser eller nyheter. Då uppsatsens ämne och syfte tyder på ett behov av analys av aktuella och betydelsefulla aspekter, finner vi att uppsatsens syfte ändå kan undersökas kvalitativt inom ramen för en tvärsnittsdesign och fungera som en byggsten för fortsatta och framtida forskning inom ämnet.

## 2.6. Forskningsansats

De vanligaste uppfattningar om relationen mellan teori och praktik är angreppssätt genom deduktion eller induktion (Bryman & Bell, 2013, sid. 31). För samhällsvetenskaplig forskning brukar enligt Bryman & Bell (2013, sid, 31) den deduktiva ansatsen representera den vanligaste synen på relationen mellan teori och praktik. Denna innebär ett skapande av teoretiska påståenden eller hypoteser i ett tidigt stadium av forskningsprocessen, och en senare modifiering med den empiriska delen av forskningsprocessen (Mason, 2002, sid 180). Vidare beskriver Mason (2002, sid, 180) den induktiva ansatsen som ett slags motsatts, där forskaren utvecklar och tar fram teoretiska påståenden eller teoretiska förklaringar i efterhand, efter att datainsamlingen är klar. Detta menar författaren (Mason, 2002, sid. 180) också är ett vanligt angreppssätt då en forskare vill lyfta sin studie till en generell nivå, något som vi i uppsatsen tidigare beskrivit som vanligt i kvantitativa och naturvetenskapliga studier med positivismen som ståndpunkt.

Bryman & Bell (2013) har dock till skillnad från Mason (2002, sid. 180) och Alvehus (2013, sid 109) valt att inte behandla den tredje ansats som också har vuxit fram och blivit vanligare inom samhällsvetenskapen, nämligen abduktion. Det här angreppssättet beskrivs ofta som ett mellanting och en kombination av deduktion och induktion (Alvehus, 2013, sid 109). Alvehus (2013, sid 109) menar vidare att det finns en svårighet i att bedriva kvalitativ forskning med antingen endast deduktiv ansats eller endast induktiv ansats. Svårigheten i att bedriva rena, deduktiva angreppssätt menar författaren ligga i tolkningsprocessen, där forskarens synsätt spelar en högre roll än vad som är utgångspunkten i en deduktiv ansats. Författaren argumenterar vidare med att ifrågasätta om det är ”hypotesen eller uttolkarens kapacitet” som då vid en deduktiv ansats faktiskt testas. Svårigheter med den induktiva ansatsen menas ligga i att det känns orealistiskt att tolkningar inom kvalitativ forskning görs helt utan teoretisk förförståelse (Alvehus, 2013, sid 109). Alvesson & Sköldberg (1994, sid. 45) illustrerar den tredje och allt vanligare ansatsen i nedanstående figur.



Figur 1. Deduktion, Induktion & Abduktion

Växlingen mellan teoretisk och empirisk reflektion har genomsyrat angreppssättet för vår uppsats, där en abduktiv ansats har ansetts vara mest lämplig. Under arbetets gång har vi varit mottagliga för ny data och nya infallsvinklar för att optimera ett processinriktat arbete där vi som författare tillåts utveckla och upptäcka nya viktiga aspekter.

## 2.7 Källkritik

Medvetenhet kring att ha ett kritiskt förhållningssätt vid insamlingen av sekundär data och annan för uppsatsen relevant information har varit av ytterst vikt i uppsatsens författning. En huvuddel av källorna är hämtade från facklitteratur och akademisk litteratur där berömda forskares tolkningar och slutsatser inom ämnesområdet ofta är inkluderade.

Frågan är dock hur begreppet ”kritik” egentligen tolkas i realiteten. Alvehus (2013, sid 18) tar upp intressanta aspekter kring tolkningen av begreppet. Författaren menar att metodens roll i det kritiska förhållningssättet spelar en stor roll. För att kunna ha ett kritiskt förhållningssätt till något, krävs det en kunskap om dels hur detta skapas inom kunskapsområdet, det vill säga kunskap om metod, men även kunskap om själva kunskapsområdet. Kritik fungerar alltså enligt Alvehus (sid. 18) mer som en reflektion med utgångspunkt i forskarens kunskap om området och metoden som

kritiseras, och distanserar sig därmed från personligt tyckande. I vårt arbete med den här uppsatsen har vi försökt att hålla en analytisk och professionell utgångspunkt i vårt kritiska förhållningssätt till nya källor, där vi har lutat våra val och bedömningar mycket på just metodkunskap och våra tidigare kunskaper inom ämnesområdet. Med detta vill vi understryka vikten av metod och att den här uppsatsen argumentationer och reflektioner genomsyras av metod, något som Alvehus beskriver som en bredare bild av metod, där den inte begränsas till att endast beskriva en studies tillvägagångssätt utan alltså genomsyrar i hela uppsatsens argumentationer och reflektioner (2013, sid. 19).

## 2.8 Kvalitetsbedömning

För att reflektera kring kvaliteten på den här uppsatsen bör vi inte luta oss på de klassiska kriterier av kvalitetsbedömningar, nämligen reliabilitet och validitet, som är av stor vikt inom kvantitativ forskning. Istället bör vi se till alternativa begrepp och utvärdera vår studie enligt dem. För att beröra frågor som inte fokuserar på mätning av fenomen eller problem används istället anpassade begrepp inom *trovärdighet*, som närmare beskrivet består av fyra delkriterier (Bryman & Bell, 2013, sid. 402). Dessa fyra har alltså alla en alternativ motsvarighet i kvantitativ forskning och kommer att behandlas här nedan:

- *Tillförlitlighet* – som har att göra med trovärdigheten av forskarens tolkning och beskrivning av den sociala verkligheten som studeras och presenteras till andra (Bryman & Bell, 2013, sid. 402). Här är det viktigt att arbeta med att genom sin empiri presentera tillförlitliga resultat som andra ska kunna lita på. Kvalitativa intervjuer som primär data kan göra det svårt att bedöma vår studies tillförlitlighet, men ett sätt att motivera en acceptabel tillförlitlighet av vår uppsats har varit genom att intervjua väldigt olika banker och studera digitaliseringens fenomen och dess påverkan i tre olika banker. Då vi båda varit närvarande på intervjuerna, försökt att hålla avstånd från våra personliga åsikter och istället lutat oss på metodkunskap, tidigare teoretisk kunskap och sekundära datakällor som utgångspunkt i tolkningen av empirin, är vår förhoppning att uppsatsens tillförlitlighet därmed är acceptabel.

- *Överförbarhet* – har att göra med att det finns ett problem med att överföra studiens resultat till andra miljöer. Kvalitativ data genererar tolkningar av sociala verkligheter som framställs av ett begränsat antal personer. Bryman & Bell (2013, sid. 402) menar här att ett sätt att försöka handskas med problemet kring överförbarhet är att som forskare redogöra fylliga beskrivningar av den kultur som kvalitativ data hämtas ifrån. Dessa beskrivningar gör det möjligt för andra att avgöra hur pass överförbar en studies resultat är till andra miljöer. Vår studie kan vara svår att föra över till andra studier men vår intention är att den ska vara en byggsten i fortsatt forskning inom ämnet.
  
- *Pålitlighet* – har att göra med att redogörelse av alla faser i forskningsprocessen gör att andra har lättare att bedöma studiens pålitlighet. Vår förhoppning är att vår uppsats metodavsnitt redogör för forskningsprocessens faser och tillvägagångssätt för att uppnå vårt syfte. Dessa ska förhoppningsvis göra det lättare för läsaren att bedöma pålitlighet. Vi har exempelvis i hög mån erbjudit respondenter miljöer som varit bekväma för dem och varit öppna med att både beskriva vår studie utförligare och skicka en kopia på intervjuguiden i förväg. Respondenternas bekvämlighet ska förhoppningsvis ha ökat pålitligheten i deras reflektioner till oss.
  
- *Konfirmering eller bekräftelse* – har att göra med att det ska vara känt och uppenbart att en forskare inte låtit sina personliga åsikter påverka slutsatserna i en studie. Ett sätt att handskas med detta är att kunna påstå att vår uppsats har blivit granskad och kommenterad av vår handledare och av opponenter under seminarietillfällen. Båda har bidragit med granskning av vår objektivitet och därmed frånvaron av våra personliga värderingar.



### 3. Teoriska perspektiv

---

*Kapitlet som följer behandlar uppsatsens teoretiska utgångspunkter där vi tar upp teoriområden inom strategi och arbetet med strategi, samt teorier kring organisationsförändring och e-banking. Dessa kommer senare att fungera som utgångspunkter för den analys som görs på det empiriska materialet.*

---

#### 3.1. Begreppet strategi och det strategiska tänkandet

Förståelsen av hur en strategi utformas kan tyckas vara viktig, särskilt för att det är bevisat att det finns ett samband mellan ett företags strategiska val och dess långsiktiga prestation (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 1). För att kunna förstå utformningen av strategi behövs det en närmare blick på vad strategi faktiskt betyder, och det är något som flera författare har kämpat med att definiera. En vanligt förekommande definition är följande från Mintzberg (1978a, sid 935):

*”The term strategy has been defined in a variety of ways, but almost always with a common theme, that of a deliberate conscious set of guidelines that determines decisions into the future.”*

Mintzberg (1978a, sid 935) nämner även andra definitioner som uppkommit under tidigare år och citerar däri Chandlers (1962) kända definition på strategi inom management teori som: *“Strategy can be defined as the determination of the long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”*. Mintzberg (1978a) behandlar vidare även andra definitioner så som den inom militär teori, där det istället menas att strategi fungerar som utnyttjandet av ett lands krafter genom omfattande och långsiktig planering under både krig och fred, för att vidare försäkra en seger och garantera landets säkerhet. Författaren (Mintzberg, 1978a) menar att alla dessa definitioner har tydlighet och målmedvetenhet gemensamt, men att de även definierar strategi som i förväg formulerade planer för vissa specifika beslut. Dessa beslut är ofta ultimata i företagets väg mot framgång eller misslyckande (Besanko,

Dranove, Shanley & Schaefer, 2010, sid. 1). En annan och lite nyare definition av strategi kommer från De Kluyver och Pearce (2012, sid. 2):

*”Strategy is about positioning an organization for competitive advantage. It involves making choices about which industries to participate in, what products and services to offer, and how to allocate corporate resources. Its primary goal is to provide value for shareholders and other stakeholders by providing customer value.”*

Chungyalpa & Bora (2015) instämmer i att flera författare har kämpat för att skapa en definition och återger flera gånger boken ”Strategic Management: concepts and cases”, vars författare Thompson & Strickland (2001) exempelvis definierar affärsstrategier som handlingsplaner som främst riktar sig till företagets långsiktiga konkurrensposition på marknaden. Handlingsplanen innehåller enligt Thompson & Strickland (2001) ageranden och planer vid ekonomisk utveckling, teknisk utveckling, ny lagstiftning, nya krav från myndigheter och andra externa faktorer som påverkar företagets lönsamhet.

### **3.1.1. Behovet av eklekticism och strategins nutida fokus**

Mintzberg (1987b) menar vidare även att det finns ett behov av eklekticism i definitionen av strategi. Med detta syftar författaren till att en kombination av de existerande definitionerna av strategi ger kompletterande insikter i förståelsen av begreppet och att det är att föredra framför en annars existerande tävling mellan begreppen. Fem olika definitioner på strategi behandlas, som alla enligt Mintzberg (1978b) interagerar med varandra. Dessa är nämligen strategi som:

- *A plan* – där ledare försöker att etablera en riktning och en handlingsplan för företaget.
- *A pattern*- som består av agerande för att uppnå planerna.
- *A ploy* - En avskräckande eller på annat sätt påverkande akt med målet att påverka sina konkurrenter. Strategi som ett agerande för att vända en situation till sin fördel.
- *A position* - där organisationen ska ses som i en konkurrerande miljö.

- *A perspective* - där den interna delen av organisationen, dess kultur och kollektiv med mönster av gemensamt tänkande formar organisationens strategi och organisatoriska sinne.

Dessa fem är enligt författaren ett tillvägagångssätt för att underlätta förståelsen av fenomenet strategi och framförallt utvecklingen av en strategi som till fullt utnyttjar företagets styrkor och förmågor (Mintzberg, 1987b), men att definiera ett företags position i en konkurrensmässig marknad och att förklara vad man menar med att företaget ska skapa värde är enligt De Kluyver och Pearce (2012, sid. 2) komplexa frågor att ta sig an. Dessa frågor ändras även över tiden, i takt med att kontexten inom vilken strategier utvecklas ständigt ändras.

Dagens konkurrenskraftiga miljö skiljer sig från den som företagare fick möta för 25 år sedan och framtidens konkurrens kommer säkerligen att bidra till en ännu nyare och annorlunda strategisk miljö än den företagaren möter idag. Förändringar i det strategiska tänkande över de senaste 50 åren speglar bland annat förändringar i den konkurrenskraftiga miljön. Dessa förändringar karakteriseras av en gradvis övergång från en industriell ekonomi, där aspekter som formar den industriella strukturen och företagets position här i var de huvudsakliga bestämmande faktorer för hur framgångsrikt företaget skulle bli, till ett resursbaserat perspektiv på strategisk utveckling. Det resursbaserade perspektivet växte fram i takt med att globaliseringen och teknologins revolution ändrade den konkurrenskraftiga miljön. Fokus i det strategiska tänkandet flyttades istället till att skapa kärnkompetenser som överskrider de traditionella gränserna för affärsenheter. Istället för att ett företag skulle fånga det ekonomiska värdet skulle det nu istället försöka att skapa värde genom att utveckla och vårda viktiga resurser och kompetenser (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 2). Den gradvisa övergången av strategiskt tänkande visas i figuren nedan. Strategins nutida fokus på humankapital och det intellektuella som företagets kärnkompetens, ses som en naturlig övergång och utveckling av den tidigare resursbaserade bilden. Majoriteten av företagen ser inte längre ekonomiska och fysiska resurser som de viktigaste komponenterna i tillväxt och möjligheten att utvecklas. Nu är det viktigaste att företaget har rätt personal och rätt kunskap. Frånvaron av dessa två är den största begränsningen av tillväxt och vidare utveckling av företaget (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 3).

<b>Competitive Focus</b>	<b>Products and Markets</b>	<b>Resources and Competencies</b>	<b>Talents and Dreams</b>
Strategic Objective	Defensible product-market positions	Sustainable advantages	Continuous self-renewal
Tools/perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industry analysis; competitor analysis</li> <li>• Segmentation and positioning</li> <li>• Strategic planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Core competencies</li> <li>• Resource – based strategy</li> <li>• Networks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision/values</li> <li>• Flexibility and innovation</li> <li>• Entrepreneurship</li> </ul>
Key strategic resource	Financial capital	Organizational capability	Human and intellectual capital

*Figur 2. The Evolving Focus of Strategy (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 3)*

### **3.1.2. Framgångsrika strategier – ingen rak väg**

Andan om att vidare inte se strategi som en fast handlingsplan, utan snarare som en plan i förändring, har vuxit fram under åren och Porter (1996) beskriver fenomenet som en ständig anpassning till industriella och konkurrensmässiga förändringar där kärnan i strategi ligger i att välja att erbjuda sina kunder något annorlunda och olikt det som konkurrenterna erbjuder. Mintzberg (1985) menar också att strategier inte är fasta och oföränderliga genom att författaren påstår att avsedda strategier oftast inte är samma som de realiserade strategierna och väldigt mycket kan påverka den avsedda strategin på vägen. Konkurrenter kan exempelvis introducera nya produkter som gör att företaget måste agera utifrån en ny och annorlunda strategi.

Som ett resultat av alla olika definitioner på strategi och förklaringar på dess innebörd har det under senare år uppkommit flera ramverk för formulering och implementering av företagsstrategier, där vi exempelvis nedan i punkt två kan se marknads- och konkurrensaspekten som även nämnts ovan. För att framgångsrikt formulera och implementera en strategi behöver den enligt (Besanko et al. 2010, sid. 5) handskas med följande fem aspekter:

- Företagets gränser – där det bestäms vad företaget skall göra och vilken bransch det ska röra sig inom.

- Marknadsanalys och konkurrensanalys – där det tittas på vad det är för sorts marknad som företaget konkurrerar inom samt sorten av konkurrenskraftiga interaktioner mellan företag inom marknaden.
- Position och dynamik – där det reflekteras över hur företaget ska positionera sig för att konkurrera väl, vad som ska vara basen för företagets konkurrensfördel, samt hur denna ska anpassas över tiden.
- Interna organisationen – där det bestäms hur företaget ska organisera dess system och struktur.

### **3.1.3. Strategier och konkurrensfördelar**

Porters (2004, sid. 11) tre basstrategier kan fungera som ett verktyg till att studera hur konkurrenskraftiga företag är. Dessa tre behandlas var för sig nedan och definieras som kostnadsledarstrategi, differentiering och fokus.

Kostnadsledarstrategi handlar om kostnadsbaserad strategi och innebär vidare att företag konkurrerar med priset. Genom att kontrollera kostnadsstrukturen gentemot konkurrenterna kan företag uppnå lönsamhet. Att hålla kostnaderna låga är den första förutsättningen, dock medför kostnads kontroll även investeringar. För att kunna hålla kostnaderna nere menar Porter (2004, sid. 12) att investeringar inom ny teknologi och ständig innovation är av ytterst viktighet för att lyckas med denna strategi.

Differentiering är en annan strategi som ingår i Porters tre basstrategier. Där menar författaren att företag kan välja att erbjuda något unikt till sina kunder. Detta innebär att företag kan urskilja sig från konkurrenterna och skapa ett ökat värde för kunderna som köper företagets varor eller tjänster. Tanken är att få kunden att köpa produkter och tjänster av företaget utifrån dess unika karaktär, och inte primärt utifrån dess prissättning. Nackdelen som finns med denna strategi är dock att det kan bli svårt för företag att ta stora marknadsandelar, då produkterna och tjänsterna oftast blir nischade till ett visst segment (Porter, 2004, sid 14).

Den tredje av Porters tre basstrategier är fokus. Fokusstrategin handlar om att företag kan välja att fokusera på att erbjuda kunder specialanpassade produkter och tjänster.

Till skillnad från differentiering handlar fokusstrategin istället om att erbjuda något som konkurrenterna inte har möjlighet att erbjuda de specifika kunderna. Med denna strategi nischer företag till en specifik grupp, men kan i detta fall ta mer betalt för produkten eller tjänsten, då kunden upplever att den får mer värde för pengarna och samtidigt är villig till att betala för mervärdet (Porter, 2004 sid 15).

Porter (2004, sid 17) menar vidare att alla basstrategier skiljer sig åt när det kommer till att skapa och upprätthålla konkurrensfördelar. För att företaget inte ska "fastna i mitten" bör det begränsa sitt strategiska arbete till endast en av basstrategierna. Författaren poängterar även att det förekommer att företag skapar separata affärsenheter med olika basstrategier inom samma företagsenhet, men att vikten av att strikt separera dessa enheter är betydlig om företaget önskar att båda ska uppnå konkurrensfördelar (Porter, 2004, sid. 18).

### **3.2. Strategi och internetvärlden**

Vikten av internet och dess unika roll i företagens framtida utveckling och framtida strategiarbete var något som Porter (2001) tog upp och poängterade redan 2001. Författaren beskrev då behovet av att implementera internet som en del i företagets strategier och att synen på att internet skulle vara en faktor till att strategi blir ett föråldrat arbetssätt enligt honom var fel. Internetets framväxt och utveckling gör istället att det uppkommer en tendens till försvagad lönsamhet i diverse industrier och en frånvaro av egna driftsfördelar, då vissa enskilda rivaler konkurrerar med endast priset och inget annat. Detta gör alltså att det mer än någonsin är av stor vikt att differentiera och positionera sitt företag genom strategi och att använda internet som ett komplement till redan existerande och traditionella sätt att konkurrera. Bli internet ett komplement av företagets strategier, kan det enligt Porter (2001) även ge systematiska fördelar som konkurrenter svårt kan kopiera.

Porter (2001) nämner flera exempel på att internet kan fungera som ett komplement istället för ett hot till företagets redan existerande strategier och arbetet med dessa. W.W. Grainger är ett företag som fungerar som en mellanhand med flera lagerhus i USA och skulle enligt Porter fungera som ett bra exempel på ett äldre företag som skulle kunna betraktas som hotat av internetets uppkomst. I själva verket var det inte

alls så. Företaget integrerade istället sina erbjudanden online med sin traditionella verksamhet och försäljningen beräknas ha ökat med nio procent samtidigt som rollen av de fysiska lagren inte alls minskat. Ett annat och väldigt likt exempel nämns, där ett apotek i USA upplever samma fenomen. Fenomenet förklaras med att kunder oftast fortfarande vill ha möjlighet att besöka lagret eller apoteket för att på sätt snabbare få sitt köp, då leveranserna under den tiden tog längre tid än om kunder själva skulle komma och hämta sina köp i något lokalt lager eller närmaste apoteket. Internet ställer alltså högre krav på andra fysiska aktiviteter och då framförallt en effektiv och snabb leverans där krav på information till kunden, som återigen tyder på vidare begäran av traditionella aktiviteter. Detta understryker ännu en gång faktum att internet tekniken inte står som ensam aktivitet utanför ramarna av företagets helhetsaktivitet och bör därför inkorporeras i företagets värdekedja för att fungera som en helhetsförbättring (Porter, 2001).

Det är dock av stor vikt att se på internet som en kompletterande del i företagets helhetsstrategi och inte som en självständig strategi. Virtuella verksamheter är något som De Kluyver och Pearce (2012, sid. 4) menar vara en taktik snarare än en differentiering, och strategier handlar enligt författarna om just hur ett företag ska vara annorlunda och differentiera sig från mängden. Företagen som borrhade sig fast i att se internet som en strategi arbetade enligt författarna alldeles för mycket med att jaga kunder utan åtskillnad, minska på kvalitet och service för att istället erbjuda ett lågt pris och förlorade därmed konkurrensfördelar och lönsamhetsandelar, något som Porter också behandlade ovan. Virtuella verksamheter som en taktik är enligt dessa författare ett agerande för att förbättra operationella resultat, men generellt en enkel taktik för andra att imitera. Därför är det av stor vikt att se internet som ett komplement och en taktik i strategierna som behandlar vägen till att differentiera sig som företag, snarare än att se internet som en strategi i sig själv (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 4).

### **3.2.1. Internet och värdekedjan**

För att förstå informationsteknologins inverkan på företag har Porter (2001) tittat på informationsteknologins roll i en värdekedja som behandlar uppsättningen av aktiviteter som krävs för att en produkt eller en tjänst ska skapas och levereras till

kunden. Dessa värdeskapande aktiviteter involverar bland annat drivandet av försäljningsstyrkan, tillverkning av en komponent, och leverans av produkten. De nämnda aktiviteterna har vidare anslutningar till aktiviteter hos leverantörer, kanaler och kunder. Informationsteknologins roll är här av stor vikt då kommunikation är en grundsten i kopplingen, skapandet och bearbetningen av värdekedjans aktiviteter. Internetets särskilda fördel är vidare att det kan skapa länkar mellan aktiviteter och göra en aktivitets realtidsdata lätt tillgängligt för hela företaget, för leverantörer, men även för andra kanaler, samt kunder.

### **3.3. Strategi och organisationsförändring**

Förändring och ett ständigt arbete med strategisk anpassning till förändring är något som flera författare nämnt i ovanstående teoretiska avsnitt. Jacobsen (2013, sid. 21-22) definierar organisationsförändring som olika drag av förändring vid skilda tillfällen. Författaren menar vidare att det kan vara något som att den formella strukturen i organisationen förändras från ett tillfälle till ett annat, eller att ett beteende hos personalen förändras från en tidpunkt till en annan. Förändringen påstås vara knuten till ett föremål, ett fenomen och en tidsaspekt (Jacobsen, 2013, sid 22). Van de Ven & Poole (1995) har vidare identifierat fyra teoretiska faktorer som påverkar förändringar; livscykeln, teologi, modersmål och evolutionsteori. De menar på att dessa fyra teorier är applicerbara inom alla former av samhällsfrågor, företagande, management, psykologi, sociologi och biologi (Van de Ven & Poole, 1995, sid .512-513). De kan även beskriva förändringar inom en organisation, de fyra teorierna kan beskrivas som följande (Van de Ven & Poole, 1995, sid 513-517):

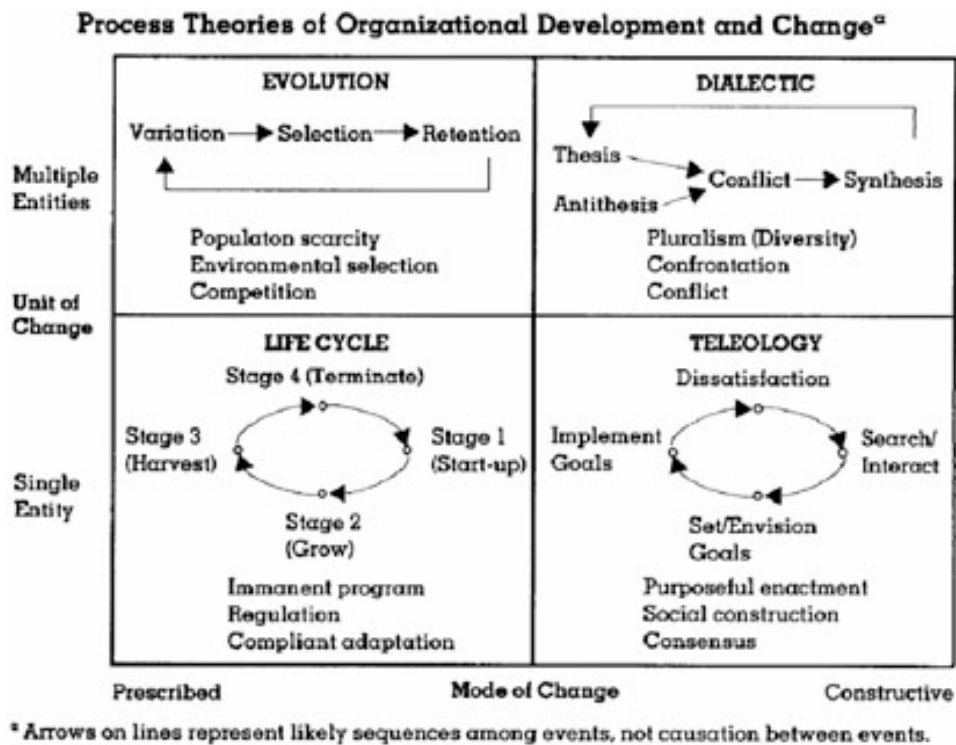
- Livscykelteorin antar att förändring är överhängande. Händelser eller förändringar som sker i en kronologisk ordning kan förutses på ett rationellt sätt i överensstämmelse med rimligheten till institutionen.
- Teologisk teori antar att förändring händer utifrån en målstyrd mekanism där funktionen i en organisation är anpassad till den nödvändiga förändringen.
- Dialektisk teori är baserad på hegelianska antaganden om konflikt, där kolliderande event, krafter och värderingar tävlar med varandra. Vidare



antyder dessa antaganden på att all existens är motsägande, även organisatoriska konflikter.

- Evolutionär teori utgår från att förändring i en organisation är en kontinuerlig process som baseras på val, variation och bevarande.

Nedan presenteras en figur som illustrerar ett försök till integrering av existerande teorier om förändring. Samtliga fyra har cyklar av processer som vidare styrs av en för varje enskild teori specifik typ av ”motor”. Det som vidare skiljer dessa åt är att den specifika ”motorn” eller genereringsprocessen driver olika enheter av analys, samt även representerar olika former av förändring (Van de Ven & Poole, 1995, sid 520).

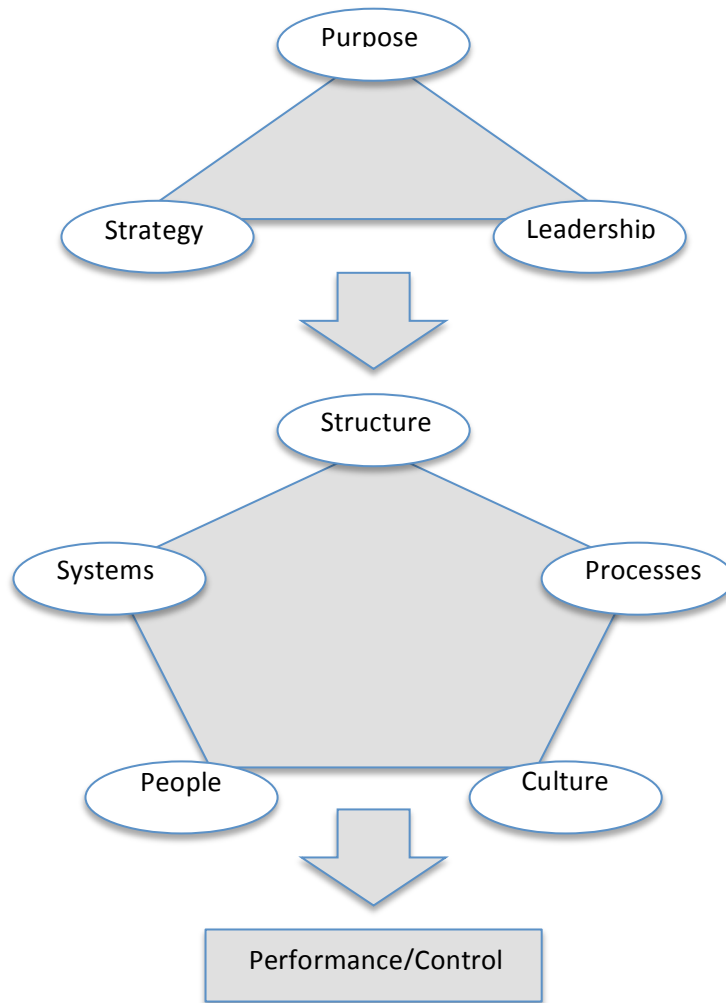


*Figur 3. Process Theories of Organizational Development and Change  
Van de Ven & Poole (1995, sid. 520).*

En evolutionär förändringsprocess illustreras som en cirkulär process av variation, selektion och retention inom organisationen. Den dialektiska processen illustreras som en utveckling och förändring som resultat av konfrontation av olika intressen inom organisationen. Figuren illustreras en tes och en antites som vidare skapar en konflikt

i organisationen och till sist en syntes. Sedan fortsätter processen i en cykel där syntesen övergår till en ny tes som möts av en ny antites. Förändring som en process av livscykel illustreras vidare som en cykel av uppstart, tillväxt, mognad och tillbakagång. Det är vanligt att företag eller andra organisationer beskrivs med detta perspektiv. Det fjärde perspektivet på förändringsprocessen är det teologiska. Här ser man på förändring som en planerad process där formuleringar av målsättningar, implementeringar, utvärdering och omformulering av målen baserat på vad som har lärts av enheten. Det teologiska synsättet karakteriseras även av att mål inte anses vara permanenta, utan snarare en kontinuerlig rekonstruering som är baserad på tidigare händelser (Van de Ven & Poole, 1995, sid 520-521).

För att ett företag vidare ska kunna hantera rekonstrueringen av mål och förbättra sin kapacitet av anpassning till förändring, krävs det att en mängd olika faktorer är med i anpassningsprocessen. Strukturella och kulturella faktorer är exempel på dem och för att chefer och andra beslutsfattare ska utveckla meningsfulla och nya strategier, krävs det att dem förstår dynamiken bakom de olika organisatoriska krafterna i ett företag. Nedanstående figur illustrerar ett ramverk för att förstå de komplexa länkarna mellan strategi och ett företags prestation (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 24). Figuren illustrerar vidare även individer, *people*, som en betydande del i ramverket. Företagets framgång påstås vidare alltmer bero på chefers vilja och förmåga att inte begränsa sina ageranden på att endast uppfylla funktionella och divisionens beslut, utan att istället tänka på att hur deras ageranden påverkar företagets prestation i helhet. Denna syn introducerar oss istället till att se organisationens prestation som direkt beroende av tusentals vardagliga beslut och ageranden av individer på alla nivåer av verksamheten (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 23). Bennett, Pernsteiner, Kocourek och Hedlund (2000) menar i artikeln ”The Organization vs. The Strategy: Solving the Alignment Paradox” och som återges av De Kluyver & Pearce (2012, sid. 24) att valen som alla dessa individer gör, vidare speglar deras ambitioner och deras kunskap. Denna hänger oftast ihop med vad varje individ ser, upplever och förstår. När strategier inte fungerar effektivt är det därmed inte meningsfullt att ifrågasätta om skälet till det är individens rationalitet (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 24).



*Figur 4. Strategy and Performance: A conceptual Framework*

Upprepning av organisationens strävan och mål, samt att uppmana anställda att arbeta bättre är även det ett icke relevant hanterande av ineffektiva strategier. Här ligger istället organisationens miljö som viktig faktor för en effektivisering av strategiarbetet, där den enligt De Kluyver & Pearce (2012, sid. 24) kommer att spela väldigt stor roll i individers tänkande och uppmana beslutsfattande som är sammankopplat med organisationens övergripande mål. Framgång definieras vidare enligt författarna kräva rätt individer, med rätt kunskaper och information och individer som även är motiverade av rätt och passande incitament. Detta gör enligt författarna att dessa individer innehar passande auktoritet för att fatta kritiska beslut. För att en organisation ska arbeta effektivt med den valda strategin krävs det fokus på tre kritiska dimensioner; individer, kunskap och incitament. Det är här ovanstående

figur hjälper till med att bland annat analysera en process av strategisk organisationsförändring (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 24).

Det presenterade ramverket i figur fyra har vidare tre kopplade komponenter, där den första och översta länkar ihop verksamhetsmålen med strategi och ledarskap. Den mellersta komponenten illustrerar istället den organisatoriska miljön i form av fem sammanhängande komponenter. Dessa är strukturen, systemen, processerna, kulturen och individerna. Den nedersta och sista komponenten, i form av en rektangel, illustrerar länken mellan en organisations prestation med kontroll (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 24). Vissa teoretiker ser vidare förhållandet mellan mänsklig individualitet och strukturella sammanhang som så nära förbundna att det inte finns någon mening med att försöka separera dessa (Watson, 2006, sid. 85). Watson (2006, sid. 85) menar att regler, strukturer och kultur i en organisation inte kan ses som isolerade komponenter och att individers natur och deras ageranden måste ses som en betydande del i organisationens omständigheter. Strukturella och kulturella stelheter i en organisation kan spela en betydande roll för organisationens förmåga att handskas med organisationsförändringar, och det är därför av stor vikt för chefer som arbetar med implementering och utveckling av nya strategiska riktningar att förstå dynamiken bakom organisationens olika krafter (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 25). Dessa krafter är dem som behandlades i mellersta delen av figur tre och illustrationen av organisationens miljö.

När ett företag har en intention att skapa någon form av omorganisation eller organisationsförändring, är det av ytterst vikt att inte bara fokusera på en av de fem komponenterna i organisationsmiljön. Resultatet kommer i så fall bli svårt att matcha med intentionerna (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 25). I ovanstående avsnitt om strategins nutida fokus poängterades vikten av rätt personal och rätt kunskap i en organisation. Efter flera år av nedskärningar och nyanställningar har många företag insett kostnaden av att ersätta kunskap och talanger. En följd av det här har varit att många företag istället börjat arbeta med att attrahera, belöna och behålla talanger på alla nivåer av organisationen. Flera företag har under dem senaste åren insett att utveckling av morgondagens spetskompetens på individ- och organisationsnivå är en nyckel till strategisk flexibilitet och en grund för en effektivare organisation i förändringens tider (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 27).

### 3.4. Ebusiness och e-banking

Beynon-Davies (2013, sid 219) menar att det finns två typer av företagande. Det traditionella företagandet, där författarna refererar till att den här sorten av företag har fysisk närvaro av personal i form av kontor, fabriker eller någon typ av försäljningsställe. Den andra typen av företagande är enligt författarna företag som har transformerat sig till *eBusiness* företagande, där den fysiska kontakten inte helt försvinner, men kompletteras med informations- och kommunikationsteknologi och då framförallt genom närvaron av websidor. Chai-Lee Goi (2014) återger en definition på *e-banking* från "The Federal Financial Institutions Examination Council, n.d" som:

*"E-banking is defined as the automated delivery of new and traditional banking products and services directly to customers through electronic, interactive communication channels. E-banking includes the systems that enable financial institution customers, individuals or businesses, to access accounts, transact business, or obtain information on financial products and services through a public or private network, including the Internet."*

E-banking och tjänsteerbjudandet via virtuella kanaler har enligt Durkin & Howcroft (2003) uppgått till ökade nivåer då det finns ett stigande antal kunder som föredrar att genomföra sina ärenden via dessa kanaler. Tidigare regleringar har också kommit att spela roll för utvecklingen av e-banking då avregleringar av dessa påstås ha varit en stor anledning till intåget av nya finansiella aktörer, och en ökad konkurrens på marknaden (Durkin & Howcroft, 2003). Författarna behandlar dock svårigheten med att attrahera dessa kunder i en redan existerande verksamhet, och att starta upp en ny verksamhet som erbjuder tjänster via virtuella kanaler är enligt dem en enklare lösning än att försöka att transformera om den existerande verksamheten. Durkin och Howcroft (2003) återger vidare Ernst & Young (2000) som påstår att marknaden kommer att finna en naturlig balans mellan det traditionella och det virtuella företagandet. Tiden som detta påstås kunna ta är vidare kostsam och Durkin & Howcroft (2003) menar att ett tjänsteutbud via mixade kanaler kan vara en bra lösning för redan existerande företag som väljer att inte starta upp nya företag. Integreringen av kanalerna kan bidra med en stor fördel genom att företaget kan ta nytta av all

kunskap om deras kunder i en infrastruktur som kan bidra till nya framgångar. Ett sådant medvetet och begränsat synsätt bidrar enligt författarna till ett klart budskap till kunderna och marknaden. Synsättet om kanal mixen anses även ge anställda en känsla av riktning och syfte i sitt arbete, under tider som enligt författarna vidare beskrivs som osäkra inom alla finansiella tjänsteverksamheter (Durkin & Howcroft, 2003). Författarna återger Durkin & Benetts (1999;2000) meningar om att anställas åtaganden är av ytterst vikt vid varje form av förändring i företaget och det är därför viktigt att ge dem en riktning och ett syfte att arbeta efter (Durkin & Howcroft, 2003).

Durkin & Howcrofts (2003) visade i en studie från år 2003 på att fysiska banker fortfarande, av flera chefer och ledande befattningshavare inom de tillfrågade bankerna, ansågs vara den huvudsakliga distributionskanalen av tjänster till kunderna. Vidare upptäckte författarnas studie att flera respondenter menade att nya tekniker skulle tillföra ett ökat behov av nya kompetenser hos dåvarande och framtida anställda. Författarnas studie involverade tillfrågade från tre länder, däri Sverige, och behovet av nya kompetenser poängterades av respondenter från Sverige också. Svenska system ska redan år 2003 problemfritt ha kunnat möjliggöra information och en klar bild av enskilda kunder i banken. Det som Durkin & Howcroft (2003) vidare påstår ha varit ett problem för de tillfrågade svenska respondenterna är att förutsäga till vilken grad kunder kommer att använda specifika kanaler, och exempelvis mobila kanaler. Medan respondenter från Storbritannien och USA angav kostdrivande faktorer som skäl till implementeringen av internet, svarade däremot svenska respondenter med att det ansågs bidra till ett ökat värde till kunden. Svenska banker var vidare ledande när det kom till initieringen av att erbjuda banktjänster online och hade under den tiden redan hunnit lansera flera prövningar, medan Storbritannien och USA låg lite i efterslängen.

Frånvaron av fysisk närvaro med kunden ansågs dock vara ett problem som enligt respondenterna i Durkin & Howcrofts (2003) studie skulle hänga kvar länge. Flera av de tillfrågade räknade med en framtid med närvaro av kontorsnät där bankens varumärke skulle göras mer påtagligt genom en social aspekt av bank- och kundrelationen.

## 4. EMPIRISKA UTDRAG

---

*Följande kapitel kommer att redogöra för de mest relevanta utdragen ur studiens empiriska insamling. Relevansen avgörs utifrån den teoretiska ramen som ovan behandlats och andra intressanta och i empirin upptäckta aspekter, som vidare kommer att fungera som en viktig komponent i analysen.*

---

### 4.1. Bakgrundsinformation

Studiens respondenter blev alla intervjuade med utgångspunkt i intervjuguiden som hör till den här studien. I takt med att intervjuerna genomfördes fick respondenterna varierande följdfrågor för att fånga upp och utveckla intressanta aspekter, som speglar vår valda metod där syftet inte är att förklara respondenternas förhållningsätt, utan snarare att förstå det. Respondenterna gavs alltså möjlighet att påverka intervjuens innehåll som därmed gjorde att följdfrågorna varierade något och vissa frågor i intervjuguiden inte besvarades av alla. Följden av det här kan bli att vissa respondenter förekommer oftare än andra i det här avsnittet.

Intervjuerna tenderade att kretsa till tre områden; bankens affärsstrategi, arbetet med det virtuella tjänsteutbudet och banktjänstemäns vardag i den växande virtuella världen. Empirin kommer vidare att redovisas med utgångspunkt i dessa tre ämnesområden.

#### 4.1.1. Intervjupersonernas bakgrund

Studiens respondenter består av en blandning av banktjänstemän med olika positioner i bankerna. Vi kommer att referera till personerna med deras yrkestitel och banken som de arbetar i. Vissa respondenter har ungefär samma position i bankerna, men bankerna kallar befattningarna någorlunda olika. Exempel på det är Länsförsäkringar Skånes chef för erbjudande & utveckling, samt FOREX Banks chef för projekt & utveckling. Eftersom att det inte finns något syfte att behandla empiriska utdrag i grupperingar och jämföra bankerna emellan, utan syftet istället ligger i att förstå varje respondents förhållningssätt till *e-banking*, kommer vi inte att lägga stor vikt till att förklara skillnader och likheter i respondenternas befattningar. Istället nämns de olika befattningar endast som hänvisning till varje enskild respondent.

## 4.2. Affärsstrategiskt arbete

Samtliga respondenter blev tillfrågade att beskriva sin tolkning av det som den respektive banken fokuserar mest på i affärsstrategiska arbetet i dagsläget, samt vidare frågor om hur strategier kommuniceras i företaget och hur det strategiska arbetet följs upp. Nedan följer för analysen relevanta utdrag från svaren på dessa frågor. Chef för privatsegmentet, samt erbjudande & utveckling på Länsförsäkringar Skåne pratar om trygga finansiella lösningar till kunder när han berättar om bankens fokus i nuvarande affärsstrategier och menar vidare att tillvägagångssättet är att erbjuda kunden flera kommunikationskanaler till att nå sina finansiella lösningar på.

”[...] Strategin är att erbjuda trygga finansiella lösningar inom bank, försäkringar och sparande. Sen kan man fråga sig hur vi ska göra det. Som en del i den strategin har vi sagt att vi bejakar det fysiska mötet men vi säger inte nej till det digitala mötet, utan dem där måste hänga ihop. Kunden väljer kanal.”

Rådgivare bank & privat på Länsförsäkringar Skåne nämner också de finansiella lösningarna och menar att det arbetas mycket med att paketera olika lösningar till kunder och att mycket fokus ligger på att banken är i en tillväxtfas. Chefen för segmentet företag och lantbruk, samt ansvarig för digitala kanalens strategiska arbete i Länsförsäkringar Skåne menar att en ny marknadsstrategi som håller på att utvecklas just nu för alla bolagen inom Länsförsäkringar självklart kommer att påverka Länsförsäkringar Skåne och att det strategiska arbetet alltid försöker göras med en utgångspunkt i att jobba långt fram, trots att det är svårt. Banken arbetar med tre års planer som revideras årsvis.

Chefen för projekt & utveckling på Forex Bank svarar något annorlunda när han ska formulera fokus i företagets nuvarande affärsstrategi och menar att det är en stor och i någon mån otydlig fråga på företaget just nu. Han hänvisar istället till att Forex Bank har en vision, där banken ska kopplas med att erbjuda kunder en enklare och roligare resa, med koppling till vardagsekonomin och menar vidare att detta bryts ner till en



affärsidé där banken ska erbjuda enkla banktjänster med hög tillgänglighet och personlig service.

”[...] Det är egentligen den affärsidén som är basen för strategin, men jag tror att ganska många och högt uppe, framförallt styrelsen och Vd:n lite grann jobbar just nu med att sätta lite tydligare strategier framåt där vi måste diskutera om vi har en affärsmodell eller om vi har två affärsmodeller. Valuta... Bank... Är valuta och bank samma sak? Är valuta en del av banken eller är det två helt olika, och jag tror att det är det beslutet som måste tas och jag vill påstå att jag upplever att det inte är klart och tydligt taget [...] och det skapar naturligtvis en viss otydlighet i företaget, framförallt om man lyfter blicken och frågar sig hur framtiden ska se ut.”

Han menar vidare att fokus i dagsläget ligger mycket på att fortsätta att arbeta med valutaförsäljningen som skapar en grund för att bygga banksatsningen, eftersom det rent ekonomiskt är svårt att hävda att det tjänas pengar på banken idag. Det är snarare så att Forex banks bankverksamhet befinner sig i en investerings fas där en bas med en kundstock håller på att byggas fram. Affärschefen i en av Forex Banks kontor i Malmö instämmer på att fokus på valutaförsäljningen genomsyrar arbetet just nu, men formulerar inte det som en tydlig formulering på fokus i strategiskt arbete utan snarare som allmän fokus i banken just nu. Hon instämmer även på att valutaförsäljningen är en grund i att utveckla bankverksamheten vidare och menar att:

”[...] Strategin är ju att vi är en öppen bank som välkomnar kunderna, och framförallt att vi gör det alla veckans dagar.”

Vice affärschefen på samma Forex Bank kontor i Malmö menar att en tydlig strategi har blivit att de anställda har fått transformera sin arbetsroll till en säljarroll där försäljning nu tar mycket större plats i arbetet.

”[...] För oss så känns det rätt så naturligt att man har gått till att bli väldigt säljinriktad i sitt jobb och det är en tydlig strategi, tycker jag, att man måste ha det tankesättet när man möter kunderna för att där är mycket konkurrens ute och gör inte vi det jobbet då kanske kunderna inte förstår vad vi gör här och vad man kan använda oss till.”

Kontanthanteringen finner affärschefen på Forex Bank vidare som ett bra verktyg att konkurrera med och att det finns ett behov för det i samhället och hon påstår vidare att många kunder kommer till Forex Bank med det behovet. Samtidigt påstår chefen för projekt & utveckling på Forex Bank att medvetenhet om ett minskat kontantanvändande finns på företaget, och att det är en aspekt som man måste arbeta med.

Chef för projekt & utveckling på Forex Bank menar att de två affärsmodellerna; valuta och bank, som banken har idag bidrar till att Porters fokusstrategi närmast matchar affärsmodellen kring valuta, medan Porters kostnadsledarstrategi är mest applicerbar på bankens affärsmodell, men med kontanthanteringstjänsterna som en differentieringsstrategi.

Inom Länsförsäkringar Skåne menar chefen för kontorsrörelsen att banken konkurrerar med att inte endast erbjuda bank utan också en kund ägd bank med en helhet som kompletteras av försäkringar och skadereglering där det lokala sticker fram. Vidare menar han att Porters differentieringsstrategi är det som han anser ligga närmst Länsförsäkringars affärsstrategi.

Även på Handelsbanken menar privatrådgivaren att banken passar mest in på Porters differentieringsstrategi, där Handelsbanken erbjuder något annorlunda som kunder värdesätter mer än lågt pris. Bankens storlek och soliditet menar han vidare bidra till att Handelsbanken är konkurrenskraftig och nämner även att den enda storbanken som faktiskt har kvar kontanter på kontoren.

Handelsbankens privatrådgivare beskriver vidare att störst fokus i Handelsbankens affärsstrategier i digitaliseringsområdet just nu är att utveckla och erbjuda sina kunder ett Mobilt BankID, att utveckla Sparguiden och Rådgivningsdokumentationen för att

den ska bli bättre och snabbare då den idag fungerar som ett affärsstöd när rådgivare lämnar placeringsförslag. Rådgivare för privat & företag på Handelsbanken menar å andra sidan även att mycket fokus ligger i effektivisering av erbjudanden och att kunden ska kunna utföra fler tjänster hemifrån. När kunderna väl är inne på kontoret ska även rådgivarna bli bättre på rådgivningsdelen och ha bättre verktyg för att möjliggöra detta. Vidare finner hon att Handelsbanken har en konkurrensfördel i att banken är något mer lättillgänglig än konkurrenterna genom att det finns direktnummer till rådgivarna och att kunden även kan komma in spontant.

”[...] Vi kan konkurrera med personlig service, i och med att vi sitter lite mer lättillgängliga än alla andra [...] vi har en kassa och kundtjänst öppen och man kan bara trilla in till oss och ha direktnummer till oss. Vissa banker har ju stängda dörrar och du kan ju inte ens nå din rådgivare om du inte har bokat ett möte liksom. Dem sitter ju inte med öppna dörrar utan kanske på andra våningen i en lokal eller sådär.”

Privatrådgivaren på Handelsbanken fortsätter på konkurrens aspekten och han menar att Handelsbanken har ett unikt arbetssätt med decentralisering och beslutsfattande på kontorsnivå där kunden och banken genom detta beslutsfattande kan mötas närmare. Vidare påstår han att Handelsbanken har Sveriges nöjdaste kunder och hänvisar därmed till att detta arbetssätt, åtminstone i nuläget, därmed verkar vara hållbart.

På frågan om nya strategiska beslut får motstånd reflekterar privatrådgivaren på Handelsbanken om att banker har mycket regelverk över sig och att det oftast inte finns mycket utrymme för motstånd, då det sällan kommer till ogenomtänkta strategiska beslut. Däremot kan anställda alltid lämna synpunkter som enligt honom uppmärksammas väl.

På Länsförsäkringar Skåne instämmer chefen för kontorsrörelsen om att motstånd för strategiska beslut och förändringar som dessa bidrar till uppkommer bland anställda och att dessa i många fall frågar sig om vad förändringar kommer att påverka den enskildes situation och roll i företaget. Rådgivare bank & privat på Länsförsäkringar Skåne menar vidare att det fanns en stor omstrukturering för några år sedan, som

krävde lite omplacering av personal och nyanställningar. Samtidigt påstår hon att de strategiska besluten oftast bidrar till förändringar som anställda faktiskt väntat på och anser underlättar i deras arbete. Som exempel på det nämns vidare att arbetet med digitaliseringen tar bort mycket pappersarbete och ger chans till privatrådgivarna att arbeta mer med sin rådgivarroll. Chefen för privata segmentet, samt erbjudande & utveckling på Länsförsäkringar Skåne menade även att man på företaget har en utgångspunkt att strategier skall växa fram och att man räknar med fördröjningen i anpassning som motstånd ofta innebär.

### 4.3. Vikten av den virtuella banken

Samtliga respondenter blev tillfrågade att klassificera affärsstrategier som behandlar *e-banking* som mindre, måttligt eller väldigt viktiga i dagsläget, för att därmed starta en konversation om vikten av den virtuella banken.

Chefen för erbjudande & utveckling, samt privatsegmentet, på Länsförsäkringar Skåne menar att det är väldigt viktigt med affärsstrategier som behandlar *e-banking* på Länsförsäkringar Skåne just nu. Bankverksamheten är enligt honom välutrustad i dagsläget och ligger i framkant med Sveriges bästa mobilbank 2014. Han nämner även att Länsförsäkringar Skåne arbetar mycket med kundfeedback.

”[...] Jag vet inte om ni har sett vår Facebook sida där kunderna berättar vad vi kan förbättra, men det går så oerhört fort. Det kan gå en månad och så är man omkörd av någon annan.”

Han poängterar vidare vikten av att följa trenderna och att om banken inte är beredd på det kommer den att vara fullständigt ute ur marknaden.

”[...] Är vi inte med där och utvecklar mervärden och utvecklar förenklingar för kunden, då är vi borta.”

Han menar vidare att kostnadseffektivitet och informationssamhället som vi lever också gör att Länsförsäkringar Skåne väljer att arbeta mycket med *e-banking*. Den största anledningen poängterar han dock vara att det är kunddrivet och att kunden vill ha det. Även om arbetet med *e-banking* anses vara i en investerings fas där det i dagsläget inte är lönsamt för banken menar chefen för erbjudande & projekt, samt segmentet privat, på Länsförsäkringar Skåne att han tror på framtidslönsamhet då det som ovan nämnt är något som kunden vill ha. Ansvarig för den digitala kanalens strategiska arbete på Länsförsäkringar Skåne menar samtidigt att den digitala kanalen med dess kunder växer och genererar en ökad lönsamhet lite av sig själv just nu, där företaget kan göra mer för att säkerställa och vidare se en tillväxt. Mycket arbete kommer enligt chefen för erbjudande & projekt, samt segmentet privat på Länsförsäkringar Skåne också att läggas på att integrera alla kommunikationskanaler med varandra.

”[...] I det informationssamhället vi lever i så har ju kunden exakt samma information som vi, nästan mer information än oss. Problemet är att kunna omvandla det till kunskap och det är där vi kommer in.”

Ansvarig för IT arkitektur på Forex Bank instämmer på att det är väldigt viktigt med *e-banking* och menar att allting går åt det digitala hållet. Vidare berättar hon att digitaliseringen framöver kommer att bli viktigare även för Forex Bank och att företaget just nu håller på att arbeta mycket med systemen och att utveckla plattformen. Den ska förhoppningsvis fungera som en grund i vidare utveckling av banken. Hon poängterar vidare vikten av att kunderna vill möta sin bank i flera kommunikationskanaler och att basutbudet online för tillfället är ganska litet. Forex banks chef för projekt & utveckling påstår vidare att *e-banking* i dagsläget är måttligt viktigt för Forex Bank, där vikten av att finna en tydlig strategi återigen poängteras som en grund för att bygga vidare på företagets helhetsutveckling. Därmed bidrar frånvaron av en tydlig strategi till att *e-banking* i dagsläget menas vara av måttligare vikt.

Privatrådgivaren på Handelsbanken menar att det strategiska arbetet med *e-banking* är något som Handelsbanken arbetar väldigt mycket med just nu och instämmer även han på att detta är väldigt viktigt när det kommer till bankens helhet och dess utveckling.

”[...] Allt det här med online utveckling och internet utveckling där kunden ska nå banken med hjälp av nätet då, är ju den största kostnaden som banken har, så helt klart, det är ju någonting som prioriteras väldigt högt.”

Kostnadsaspekten utvecklas vidare av rådgivaren för privat & företag och hon menar att Handelsbanken är väldigt kostnadsmedvetna och att det är en av anledningarna till att exempelvis Mobilt BankID inte har lanserats ännu. Vidare poängteras den existerande plattformens roll i utvecklingen och framväxten av *e-banking*, där privatrådgivaren menar att det systemet som Handelsbanken har i dagsläget, med egenskap av att vara en gammal bank, kostar enormt mycket att bygga om. Detta är något som chefen för erbjudande & utveckling, samt segmentet privat, på Länsförsäkringar Skåne också har poängterat, men han menar istället att problemet med plattformen existerar på försäkringssidan, då den har en gammal grund och tradition. Banken har byggts upp på en ny plattform och det påstår han ha varit en mycket lättare grund i utvecklingen av banken.

#### **4.4. Banktjänstemäns vardag i den växande virtuella världen**

För att gå över till interna aspekter i arbetet med *e-banking* blev samtliga respondenter tillfrågade att beskriva den interna miljön i företaget, där gemensamma värderingar ofta kom upp som svar och reflektion på den frågan.

Chef för projekt & utveckling på Forex Bank inledde här med att beskriva företagets interna miljö som en förändringsresa där det gamla möter det nya men med en stark närvaro av det personliga mötet.

”[...] Vi är mitt inne i en förändringsresa som beskrivs som det gamla och det nya som lite grann slåss med varandra.”

Vidare menar han att det även finns lite jobbigare interna aspekter där många funderar över kompetensens roll i utvecklingen.

”[...] Vi kämpar med det regelstyrda, vi kämpar med att vi har en framtid där många av oss kanske upplever att vi inte riktigt är kompetenta nog. [...] och liksom vad krävs för att bli en bank? Jag tror inte att alla medarbetare på Forex Bank känner sig som banktjänstemän och varför ska man göra det? Man har en bild av att bank är någonting annat än vad vi är.”

Vidare poängterar han att Forex Bank måste tillföra ny kunskap, nya kompetenser och nya arbetssystem som hjälper banken. IT Arkitektur ansvarig på Forex Bank ger vidare sin syn på Forex Bank interna kultur som en av ganska öppen och positiv art genom att organisationen är platt med lyhörd personal.

Rådgivare bank & privat på Länsförsäkringar Skåne menar att deras kultur är väldigt tillåtande, där man tillåts att ha idéer som man sedan prövar och utvärderar för att man ska kunna känna att man kan påverka. Känslan av att kunna påverka beskriver hon som viktig och påstår vidare att det samtidigt förekommer ett väldigt högt arbetstempo där stora krav ställs på anställda. Organisationen beskrivs även som platt där cheferna kan nå enkelt. Chefen för kontorsrörelsen på Länsförsäkringar Skåne beskriver företagets miljö och kultur som en av lokal art där mycket vikt läggs på att företaget ska fungera som ett lokalt företag till sina kunder.

Handelsbankens privatrådgivare pratar om vikten av långsiktiga relationer när han beskriver Handelsbankens interna miljö och kultur. Vidare nämner rådgivaren för privat & företag på Handelsbanken att närhet med kunden och den lokala känslan lyfts fram som aspekter som genomsyrar den interna organisationen.

Den lokala aspekten poängteras även av chefen för erbjudande & utveckling, samt privata segmentet på Länsförsäkringar Skåne där han instämmer om att detta är en viktig tradition och aspekt i företaget. Han menar att Länsförsäkringar Skåne är ett lokalt, personlig och engagerat företag, men lägger till att det nu i den virtuella världen blivit svårare att definiera det lokala.

”[...] Hur blir jag lokal på den digitala marknaden? Det är en utmaning. Många av kunderna som väljer oss väljer ju oss på grund av dem värderingarna vi står för.”

Han menar vidare att det finns en del tankar kring detta, men att det är en utmaning att vidare lista ut hur man ska nå dit.

För att gå över till att undersöka hur respondenterna upplever att deras vardag i den virtuella världen ser ut, blev samtliga tillfrågade att beskriva hur framväxten av *e-banking* har påverkat dem på företaget.

Rådgivare bank & privat på Länsförsäkringar Skåne menar att hennes arbete har blivit mer spännande genom att hon får arbeta mer med en rådgivarroll och med mer komplexa frågor. Hon menar vidare att hon har mindre pappersarbete och mer rådgivning i sin vardag och att man generellt tar bra hand om sin personal där omplaceringar är aktuella då vissa tjänster försvinner. Chefen för erbjudande & utveckling, samt det privata segmentet på Länsförsäkringar Skåne menar också att rådgivarrollen har vuxit fram och att en högre kompetens numera krävs av de anställda på företaget. Eftersom kunden har all information lättillgänglig behöver kunden hjälp med att omvandla den till kunskap, och det är här rådgivningen menas ske.

Ansvarig för digitala kanalens strategiska arbete på Länsförsäkringar Skåne är osäker om den digitala framväxten hunnit påverka de anställda på Länsförsäkringar Skåne sådär jättemycket.



”[...] Vi är i en sådan fas nu att jag ska försöka sätta upp en lite ny struktur för hur vi ska jobba med digitala kanaler i bolaget, så att jag tänker mig att vi ska göra, vilket man har gjort på några av dem andra bolagen också, en ordentlig genomgång med personalen. Vad har dem för kompetens? Vet dem hur appen funkar? Kan dem hjälpa kunder med Mobilt BankID? Försöker dem få kunder att gå över och använda dem här tjänsterna mer?”

På Handelsbanken menar rådgivaren för privat och företag att bankrådgivarna aldrig kommer att ersättas av den virtuella verksamheten, utan att det snarare är så att dessa kanske kommer gå till företagskunderna och inte längre sitta på kontoren i banken samtidigt som privatpersonerna kommer att kunna ha kontakt med rådgivarna via digitala kanaler och då exempelvis webkameror. Privatrådgivaren på Handelsbanken poängterar förändringens existens inom alla områden i bankbranschen och att förändring egentligen är det enda som är konstant där man på Handelsbanken hela tiden försöker att ta hjälp av varandra och utvecklas.

Rådgivaren för privat & företag på Handelsbanken menar även att Handelsbanken inte avskedar någon personal och att endast nyanställningar och omplaceringar tillämpas. Länsförsäkringar Skånes chef för erbjudande & utveckling, samt det privata segmentet menar att nyanställningar också förekommit på Länsförsäkringar Skåne där nyrekryterings riktning ser annorlunda ut på grund av digitaliseringen av banken, och att kompetensen nu är viktigare än någonsin. Rådgivare bank & privat på Länsförsäkringar Skåne instämmer om att digitaliseringen och framväxten av *e-banking* har krävt nyanställningar för att företaget kunna ge tillfredställande kunskap och svar till kunderna som har frågor om de digitala kanalerna. På frågan om Forex bank nyanställer personal i digitaliseringens tider menar affärschefen på kontorsbutiken i Malmö att det har gjorts nyanställningar på huvudkontoret.

Vice affärschefen på Forex Bank kontoret i Malmö reflekterar om sin roll i den virtuella världen och menar att hon ibland frågar sig huruvida framtiden med alla kontorsnät kommer att se ut, med den tätheten i avstånd mellan butiker och de långa öppettider som finns idag. Hon poängterar att hennes roll har blivit mer säljriktad

och att hitta behovet hos kunder blivit mer aktuellt då hennes kontor exempelvis inte har en så hög belastning och hon därmed får jobba mer med varje kund. Tidigare beskriver hon att kontant behovet gjorde att det var kö ut från butiken, men i dagsläget är belastningen av kunder inte lika stor och arbetsmönstret mer sälj relaterat.

”[...] Den tanken kommer över mig emellanåt, om det faktiskt finns en framtid på det sättet som vi har våra öppettider och tillgänglighet, om det tilltalar skandinaviska folket och om där är ett behov av det.”

Arbetsplatsens miljö beskrivs vidare som lugnare än under tidigare år där vice affärschefen påstår att kontoret som hon arbetar på i Malmö skulle kunna klara av en högre belastning.

## 5. ANALYS

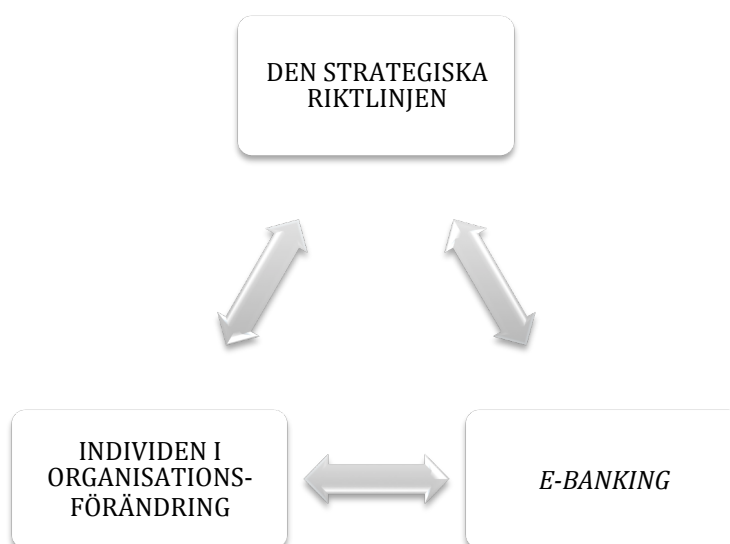
---

*I följande kapitel analyseras materialet från den insamlade empirin tillsammans med de ovan presenterade teoretiska perspektiven. Den hermeneutiska kunskapssynen ger studien en utgångspunkt i banktjänstemännens personliga förhållningssätt som därefter tolkas och analyseras med studiens teoretiska perspektiv. Dessa grundar sig i tre större ämnesområden; strategi med fokus på affärsstrategi, organisationsförändring med fokus på individerna i organisationen och e-banking med fokus på dess påverkan på de två förstnämnda.*

---

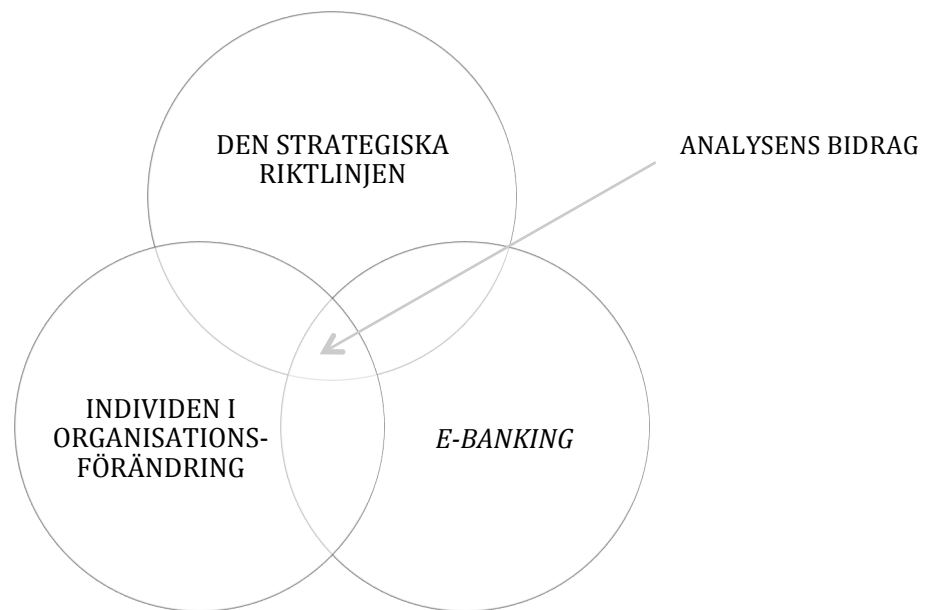
### 5.1. Analysens upplägg

Studiens analys kommer att utföras med utgångspunkt i tre större teoretiska perspektiv; arbetet med en strategisk riktlinje med fokus på bankernas affärsstrategi, arbetet med förändring i bankerna med fokus på de anställdas roll i förändringen, samt arbetet med *e-banking* som påverkar både affärsstrategiska arbetet och förändringar i organisationen, med fokus på de anställdas förhållningssätt till *e-banking*. Nedanstående figur illustrerar en triangulering som beskriver analysarbetets tre teoretiska komponenter, samt en integrering av alla tre.



Figur 5. Analysens teoretiska perspektiv i en triangulering (egen figur).

Trianguleringens ovanstående teoretiska perspektiv kommer vidare att kopplas till de empiriska utdragen och skapa en analys av det insamlade materialet. Genom att behandla det empiriska materialet med triangulering av de ovanstående teoretiska perspektiven kommer studiens analys att befinna sig i fältet som nedanstående figur visar.



Figur 6. Analysens position inom de teoretiska perspektiven (egen figur).

## 5.2. Vikten av den affärsstrategiska riktlinjen

Uppsatsens analys angående det affärsstrategiska arbetet med *e-banking* i de tre tillfrågade bankerna bygger på bland annat Mintzbergs (1985) antagande, som tidigare har presenterats under teoretiska perspektiv, där författaren menar att detta inte är en rak väg. Den oförutsägbara vägen bekräftades av ansvarig för digitala kanalens strategiska arbete på Länsförsäkringar Skåne där hon poängterade för oss att man försöker att hålla en långsiktighet när man lägger affärsstrategiska planer med tre års planer som revideras årsvis, och att det är svårt att hålla en långsiktighet.

Flera av våra respondenter hade sina egna tolkningar av bankens största fokus i det affärsstrategiska arbetet i dagsläget, som exempelvis på Forex Bank, där en respondent menade att man måste arbeta med att sätta en tydligare strategi, medan en

annan menade att öppenhet med välkomnande av kunder var företagets största strategiska fokus, och en tredje pekade på den tydliga säljrollen som vuxit fram och dominerar ett strategiskt arbete i dagsläget. Behovet av eklekticism i definitionen av strategi, där Mintzbergs (1978b) fem p-definitioner av strategi tas upp som integrerande definitioner verkar därmed vara ett synsätt som redan i någon mån existerar och bör tillämpas vid formuleringen av tydligare strategiska riktlinjer på Forex Bank, för att företagets styrkor och förmågor ska fångas upp.

Fokus på kärnkompetens som företagets huvudsakliga strategiska resurs är också något som har bekräftats av vårt empiriska material där bland annat chefen för erbjudande & utveckling, samt segmentet privat på Länsförsäkringar Skåne bekräftat detta, genom att mena att kunden är väldigt informerad i dagsläget och ibland till och med vet mer än banken, men att banken kommer in i bilden då kunden behöver hjälp med att omvandla informationen till kunskap. Där kommer bankens kärnkompetens och rådgivarroll in i bilden.

För att generera konkurrensfördelar i bankbranschen krävs det att företag arbetar strategiskt och vidare använder affärsstrategier som ett verktyg i detta. Porters (2004) tre basstrategier är ett känt verktyg för att studera hur konkurrenskraftigt ett företag är och alla de tillfrågade bankerna svarade med att differentieringsstrategi är det som passar närmast in på hur man strategiskt arbetar med att konkurrera på marknaden. De anser sig alla vara lite unika i sitt sätt att arbeta och i sina erbjudanden till kunden. Forex banks chef för projekt & utveckling lägger dock till att företaget kör på lite av alla tre basstrategier, där affärsmodellen för utländsk valuta passar bäst ihop med Porters fokusstrategi, medan affärsmodellen för banken konkurrerar mer med kostnadsledarstrategi. Sedan menar han även att differentieringsstrategin matchar företagets kontanthanteringstjänster.

Kombinationen av basstrategier blir särskilt intressant då Porter (2004) poängterar vikten av att välja endast en basstrategi och vidare råder företag med affärsenheter som karaktäriseras av olika basstrategier att strikt separera dessa. Om företaget alltså önskar att båda ska gå med konkurrensfördelar är en åtskillnad av affärsenheterna, inom ramen av företagsenheten, att betrakta som fundamental. För Forex Banks del

verkar detta väldigt viktigt att uppmärksamma, i alla fall i det arbetet som nu väntar företaget gällande formulering av tydligare affärsstrategier.

Här gäller det även att se nyheter på marknaden som komplement i ett företags strategier, där förändringar ändå ständigt sker och där strategier bör fungera som en ständig anpassning av industriella och konkurrensmässiga förändringar (Porter 1996). Exempel på detta är internet och dess unika roll i företagens framtida utveckling där Porter redan år 2001 poängterade dess roll och behov av att implementeras i företagens strategier. Internet och dess bidrag i form av möjliggörande av att använda internetbanker eller mobilbanker genom appar har bidragit till en växande lönsamhet för Länsförsäkringar Skåne där ansvarig för den digitala kanalens strategiska arbete menar att den digitala kanalen växer lite av sig själv just nu och att det är viktigt med mer arbete på det området för att vidare säkerställa och fortsätta generera en tillväxt där. Flera respondenter från Länsförsäkringar Skåne poängterade vikten av att integrera existerande kommunikationskanaler som kommunikationen med kund sker på. Detta är en tydlig strategisk riktlinje som man håller på med just nu och kämpar med att arbeta fram, samtidigt som man funderar över aspekten av att vara lokal på en digital marknad.

Tydliga strategiska riktlinjer anses vara grundpelare i företagets utveckling, och det har vi märkt dels genom Porters tre basstrategier men även alla definitioner och ramverk vi har tagit upp i avsnittet om begreppet strategi och det strategiska tänkandet. Nyheter, som uppkomsten av internet för flera år sedan, bör inte ses som hot utan som en förändring där affärsstrategierna ska revideras och anpassas. Detta gjorde exempelvis W.W. Grainger som vi behandlade i avsnittet ”Strategi och internetvärlden” när detta äldre företaget valde att implementera internet i sitt strategiska arbete och faktiskt ökade sin försäljning ganska fort. Länsförsäkringar Skåne indikerar på tydliga strategiska riktlinjer och har samtidigt fått pris för Sveriges bästa mobilapp 2014. En tydlig strategisk riktlinje behöver här inte vara skälet för det, men kan åtminstone påstås ha underlättat denna framgång.

Internet är vidare en oerhört värdefull strategisk komponent som genomsyrar många uppsättningar av bankernas aktiviteter. Handelsbankens rådgivare för privat & företag exemplifierar en av internet värdeskapande aktivitet genom att mena att hon

tror på att privatkunder kommer att kunna ta kontakt med sina rådgivare via webbkameror i framtiden.

I formuleringen av Forex banks strategiska riktlinje kan ramverk som det vi presenterat på sida 37 hjälpa till i arbetet med detta. Två affärsmodeller där man i dagsläget inte riktigt vet hur man ska ta dessa vidare kan indikera behovet av att sätta en gräns för företaget, som vidare illustrerar punkt ett i ramverket. Fortsättningsvis behandlar punkt två marknads- och konkurrensanalys där företaget tittar på konkurrenskraftiga interaktioner mellan företag inom marknaden. Även om Forex Bank lyfter fram hantering av kontanter som en konkurrensfördel just nu, bör företaget se över marknaden och ta fram en tydlig strategisk linje för agerande gällande det minskade behovet av kontanter som chefen för projekt & utveckling på Forex bank pratat om vid intervjun med oss. En reflektion över företagets position och dynamik, som representerar punkt tre i ramverket, hjälper till med att skapa en grund för att konkurrera väl. Samtidigt bör man se över interna strukturen och dess system, något som ansvarig för IT Arkitektur på Forex Bank menade att företaget håller på med just nu, då man jobbar mycket med att bygga upp en stark plattform som man planerar att bygga vidare på.

### **5.3. *E-banking* och plattformens betydelse**

Arbetet med *e-banking* har visat sig genomsyra flera respondenters tankar och kundens efterfrågan tar flera av respondenterna, bland annat chefen för erbjudande & utveckling samt det privata segmentet på Länsförsäkringar Skåne, upp som skäl till att man väljer att arbeta starkt med fenomenet. Detta är även något som exempelvis Durkin & Howcraft har tagit upp som skäl redan år 2003. Kostnadseffektivitet och efterfråga hos kunder är dem vanligaste anledningarna som tagits upp av respondenterna i Durkin & Howcrafts studie, men även av respondenterna i vår studie. Den ökade konkurrensen på marknaden poängteras av Durkin & Howcraft (2003) som menar att avregleringar på marknaden har skapat högre konkurrens och fler aktörer inom den finansiella marknaden. Chefen för erbjudande & utveckling samt det privata segmentet på Länsförsäkringar Skåne menar att arbetet med *e-banking* är oerhört viktigt men att utvecklingen går så oerhört fort. Han menar vidare

att man ena dagen kan ligga bra till medan man andra dagen kan bli omkörd av någon annan. Respondenter från Forex Bank och Handelsbanken instämde också på att *e-banking* är ett väldigt aktuellt fenomen som är viktigt just nu.

Således visar både våra teoretiska och empiriska moment att *e-banking* är ett högaktuellt fenomen, och att arbetet med plattformar samt integrering av digitala kommunikationskanaler är det stadiet som *e-banking* i dessa tre banker verkar befinna sig i.

I tider som Durkin & Howcraft (2003) beskrivit som osäkra inom alla finansiella tjänsteverksamheter när deras artikel publicerades år 2003 menade författarna att ett tjänsteutbud via mixade kanaler kan vara en bra lösning. Författarna syftade då främst till redan existerande företag som valt att inte starta upp nya företag men ändå valt att arbeta med *e-banking*. Integrering och mix av kanaler skulle enligt författarna bidra till att företaget kan generera nya framgångar genom att ta nytta av all kunskap om deras kunder i en ny infrastruktur. Detta medvetna synsätt skulle enligt författarna vidare sända tydligare signaler till både kunden och dem anställda på företaget.

I dagsläget verkar det som att de tre tillfrågade bankerna fortfarande arbetar på detta vis. Respondenter från alla de tre tillfrågade bankerna har poängterat vikten av plattformen och Handelsbankens privatrådgivare menade exempelvis att deras existerande plattform, med en gammal grund, kostar väldigt mycket att bygga om. Forex Bank arbetar med att byta system och introducera en bättre plattform för företaget att bygga vidare banken på, medan Länsförsäkringar Skåne har byggt sin bankverksamhet på en helt nygrundad plattform, men upplever istället samma problem som Handelsbanken på sin försäkringsverksamhet där den karaktäriseras av en äldre grund inom företaget. Kostnader som denna ombyggnad genererar, menar Handelsbankens ena respondent ha gjort att vissa virtuella tjänster har blivit försenade hos banken, och exemplifierar vidare med att Mobilt BankID är en sådan. Plattformens roll spelar alltså en mycket stor roll i dessa tre bankers utveckling av *e-banking*.



#### 5.4. Individen i den virtuella organisationsförändringen

Integreringen av kommunikationskanaler må ha framhävts tydligt av åtminstone Handelsbankens och Länsförsäkringar Skånes respondenter, men bilden som Durkin & Howcraft (2003) fick fram i sin studie om att den fysiska banken ansågs vara den huvudsakliga distributionskanalen av tjänster till kunderna bekräftas inte av respondenterna i vår studie. Cirka tolv år senare menar flera respondenter i vår studie att deras roll som rådgivare med högre kompetens har vuxit och att kompetens är viktigare i dagsläget. Samtidigt pratar exempelvis rådgivaren för privat & företag på Handelsbanken om att rådgivarna aldrig kommer att plockas bort från banken, hur mycket den än digitaliseras. Kommunikationssättet blir enligt henne det enda som i så fall förändras, där hon exemplifierar webbkameror som ett möjligt och nytt sätt att kommunicera med privatkunder. Våra respondenter bekräftar att den fysiska banken fortfarande är lönsam men pratar istället om vikten att vara tillgänglig för kunden digitalt och integrera alla kanaler i en större utsträckning.

Förändringen som *e-banking* vidare medför dessa individer och deras arbetsplatser skulle kunna beskrivas med Van de Ven & Pooles (1995) livscykelteori samt teorin om en teologisk förändringsprocess. Förändringsprocess som en livscykel är enligt författarna ett vanligt sätt att se på organisationer, men vi anser att det teologiska perspektivet på förändring också är relevant, framförallt på Handelsbankens och Länsförsäkringar Skånes respondenter. Privatrådgivaren på Handelsbanken menade exempelvis att förändring är det enda som är konstant i arbetet på Handelsbanken där många olika avdelningar hjälps åt emellanåt. Chefen för projekt & utveckling på Forex bank pratade också om förändring och menade att företaget är inne i en förändringsresa där det gamla lite grann slåss med det nya. Samtidigt menar ansvarig för digitala kanalens strategiska arbete att Länsförsäkringar Skåne är inne i en fas där man försöker sätta upp ny struktur för hur företaget ska arbeta med digitala kanalens utveckling. Samtliga påståenden tyder på en process av formuleringar och kontinuerliga rekonstrueringar för att planera för förändring, som vidare är komponenter i det teologiska synsättet på förändringsprocesser.

Strukturella och kulturella faktorer i anpassningsprocessen för förändring är enligt De Kluyver & Pearce (2012, sid. 24) viktiga att iaktta då beslutsfattare ska utveckla

meningsfulla och nya strategier. Dynamiken bakom de olika organisatoriska krafterna och förståelsen av dessa är också något som tas upp som en förutsättning för utvecklingen av nya strategier, där ramverket i figur fyra på sida 43 i vår uppsats illustrerar dynamikens olika komponenter. Individerna är en av dessa komponenter och vikten av att inte endast fokusera på en eller föredra några enstaka framför andra komponenter, i exempelvis den mellersta delen av figuren som illustrerar organisationsmiljön, är understruken. När chefen för projekt & utveckling på Forex bank berättar om att många på företaget kanske inte riktigt känner att de har rätt kompetens för att utvecklas i en bank och att bank är något annat än vad de är, indikerar han på förståelse av att det här är ett problem som är viktigt att iaktta i vidare arbete med organisationsmiljöns dynamik, samt hela företaget fortsätta arbete med utveckling av en tydligare strategi. Organisationens miljö är en viktig faktor för individers tänkande (De Kluyver & Pearce, 2012, sid. 24) och uppmanar för beslutsfattande som är sammankopplat till organisationens övergripande mål.

Forex Banks IT Arkitektur ansvarige har framhävt att det arbetas mycket med plattformen och med att införa nya strukturer och system som underlättar för utvecklingen av banken. Detta indikerar att företaget arbetar mycket med den strukturella, den systematiska och den processrelaterade komponenten i organisationsmiljön. Tittar vi på figur fyra och dess andra två komponenter, individer och kulturen, verkar det ske något mindre arbete där. Detta eftersom företagets kultur beskrivs som en med kontanthantering och personliga möten med kunderna, men samtidigt nämns det att företaget är i en förändringsresa där det inte riktigt är tydligt hur de två affärsmodellerna ska integreras och vilken strategisk riktlinje man kommer att välja. Vidare poängterar chefen för projekt & utveckling på Forex Bank att det behövs ny kunskap, nya kompetenser och nya arbetssystem som hjälper banken vidare. Affärschefen för Forex bank kontoret i Malmö samt vice affärschefen behandlar däremot dessa aspekter inte alls med oss på intervjun, utan bekräftar endast att nyanställningar har skett på huvudkontoret och pratar vidare om att det istället är viktigt att fokusera på att sälja valuta och kontanter. Samtidigt ifrågasätter vice affärschefen på samma kontor företagets strukturella förhållanden i form av de öppettider som finns i dagsläget och om den tillgängligheten som finns idag tilltalar det skandinaviska folket. Hon menar vidare att tätheten mellan kontoren i Malmö gör

att arbetsbelastningen i kontoret hon arbetar i är relativt låg och att kontoret har förmåga att ta en högre belastning och ett högre antal kunder.

Forex Banks högre chefer, eller i alla fall den chefen för projekt & utveckling som vi intervjuade, verkar inte riktigt arbeta med omorganisation och förändring hos komponenterna individ och kultur i figur fyra (sid. 43) mellersta del. Detta kanske inte är så konstigt i dagsläget eftersom företaget inte satt en tydlig strategisk riktlinje än och inte har något att kommunicera till individerna. Det finns dock en poäng i att börja med att ha en tydlig basstrategi, som man sedan bygger vidare riktlinjer på, innan man börjar en omorganisation av figur fyra fem komponenter i organisationsmiljön. Har man inte en tydlig affärsstrategisk linje blir det svårt att arbeta med alla fem komponenter samtidigt och det verkar just vara det som Forex Bank har svårt med nu, då endast strukturellt, processrelaterade och systemrelaterat förändringsarbete sker.

Individens tänkande är som tidigare nämnt betydelsefull i kopplingen till organisationens övergripande mål. Det att vice affärschefen på Forex Bank kontoret i Malmö börjat tänka kring kontorets tillgänglighet och om det tilltalar det skandinaviska folket i dagsläget men även framöver, samt att flera anställda på företaget enligt chefen för projekt & utveckling inte känner sig kompetenta nog i bankens utveckling är en betydelsefull aspekt. Denna aspekt verkar vidare ganska tydligt ha kommit upp som en följd av *e-banking* och dess uppkomst på marknaden, kundernas ökande efterfråga av *e-banking* tjänster, samt att *e-banking* kräver kärnkompetens och spetskunskap.

På Forex Banks ges alltså anställda fokus och syfte genom att valutaförsäljningen är något som de uppmanas att trycka starkt på. På Länsförsäkringar Skåne ges de intervjuade anställda fokus och syfte genom den mixen av kanaler som Durkin & Howcraft (2003) behandlat år 2003 och kämpar med ett nytt spännande fenomen, att hitta ett sätt att vara lokala på den globala och digitala marknaden. På Handelsbanken förekommer medvetenhet om den spetskompetens som *e-banking* kräver, där rådgivningsrollen poängteras som ett behov hos kunder som enligt rådgivaren för privat & företag aldrig kommer att försvinna utan ske via nya kommunikationssätt med kunden.

Flera företag har vidare enligt de Kluyver & Pearce insett att utvecklingen av spetskompetens på organisations- och individnivå inom företaget är nyckeln till strategisk flexibilitet och underlättar en anpassning av organisationen i förändringens tider. Ansvarig för den digitala kanalens utveckling på Länsförsäkringar Skåne berättade för oss att hon tvivlar på om den digitala framväxten riktigt har hunnit påverka anställda på Länsförsäkringar Skåne så mycket och att arbetet med att kartlägga kompetenser och kunskapen om de digitala kanalerna på individnivå är det som står framför henne just nu.

## 6. SLUTSATS OCH VIDARE FORSKNING

---

*Studiens avslutande kapitel behandlar aspekter som grundar studiens slutsats, samt diskussion och slutsatsen som vuxit fram under studiens gång. Kapitlet avslutas med rekommendationer till vidare forskning inom ämnesområdet.*

---

### 6.1. Aspekter som grundar studiens slutsats

Denna studie har undersökt anställdas förhållningssätt till *e-banking* och lyft fram aspekter med fenomenet som påverkar anställda på tre svenska banker i deras arbete. Det är analysens triangulering av tre ämnesområden; den strategiska riktlinjen, individen i organisationsförändring och *e-banking*, som har bidragit till flera aspekter som är betydande i studiens slutsats.

Den affärsstrategiska riktlinjens väsentliga roll i tider som beskrivs som osäkra inom alla finansiella tjänsteverksamheter är en av dessa aspekter. Denna kan vidare ge anställda ett syfte och en mening i sådana tider, där exempelvis en mix av kommunikationskanaler med kunden samt en integrering av dessa kan fungera som en tydlig riktlinje för de intervjuade banktjänstemän.

Den andra aspekten är plattformars roll i utvecklingen av *e-banking*. Även om SvD Kultur (2015) påstår att hälften av alla arbeten kommer att automatiseras om tjugo år, tar arbete med rekonstruering av plattformar väldigt lång tid och kostar väldigt mycket, särskilt i företag som har gamla grunder och traditioner i en viss typ av tjänsteverksamhet som då behöver rekonstrueras. Vikten av att välja mellan att rekonstruera sitt existerande företag eller att starta upp en ny verksamhet från grunden kommer således och troligtvis att spela en högre roll i takt med att samhället fortsätter att automatiseras. Det blir även svårt att säga hur lång tid denna rekonstruering kräver.

Den tredje aspekten som är betydande för studiens slutsats är individens roll i den virtuella framväxten, där den affärsstrategiska riktlinjen har visat sig vara något som saknas i en tid av förändring på en av studiens responderande bank. Avsaknaden av denna verkar ha gynnat en tillväxt av att anställda på banken inte känner sig kompetenta nog och ifrågasätter sin befattning i företaget. Respondenter i denna

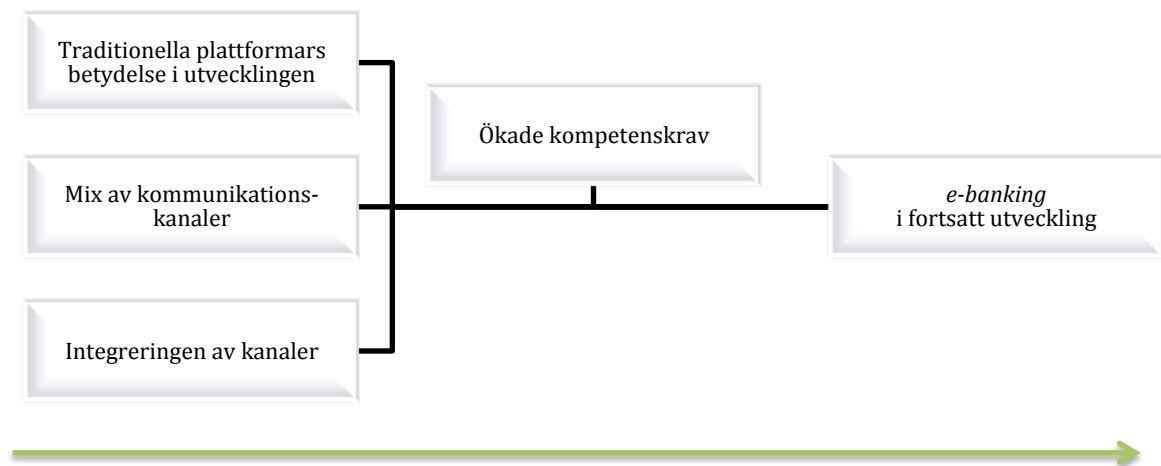
studie har bekräftat kärnkompetensens och spetskompetensens betydelse i förändringen som dessa tre banker handskas med i dagsläget, och dess viktiga roll i utvecklingen av *e-banking*.

## 6.2. Diskussion och slutsats

Studiens slutsats involverar alla tre aspekter och har genererat en bild av att de intervjuade respondenter inte känner att *e-banking* har bidragit till en radikal eller större förändring i deras arbete på bankerna. På en av de tillfrågade bankerna, där banken startats upp på en nygrundad plattform, har *e-banking* strategier visat på en någorlunda mer märkbar påverkan av hur de intervjuade anställda ser på sitt arbete. Dessa har lyft fram kravet på spetskompetensens och rådgivningsaspekten som följer och förändrat arbetssätt.

Således indikerar den här studien alltså inte på några radikala förändringar i de tillfrågade banktjänstemäns dagliga arbete genom påverkan av *e-banking* strategier. Individernas roll som innehavare av intellektuellt kapital, och därigenom företagets huvudsakliga strategiska resurs i dagens växande finansiella konkurrensmarknad, har styrkts av studien. Detta har åstadkommit genom att studien poängterat banktjänstemäns växande betydelse som kunskapsomvandlare av informationen som kunden har lättillgänglig i dagsläget.

Källor som påstår att häften av jobben kommer att försvinna om tjugo år är dock fortfarande betydelsefulla att iaktta. Människans roll i en fortsatt utveckling av en ekonomi med IT-system som klarar av att försiggå utan människans närvaro, är ett fenomen som bör introduceras mer i den fortsatta strategiska utvecklingen. Den här studiens syfte har varit att undersöka hur anställda på tre svenska banker ser på automatisering genom att titta på om de upplever att *e-banking* har förändrat deras dagliga arbete. Studien har vidare kunnat bekräfta att samtliga anställda ser vikten av *e-banking* och dess utveckling på marknaden, men att ingen signifikant påverkan i arbetssättet och arbetsrollen hos dessa individer ännu upplevts.



Figur 7. Aspekter som ligger till grund för slutsatsen (egen figur).

Ovanstående figur illustrerar aspekterna som ligger till grund för studiens slutsats. De tre komponenterna längst till vänster illustrerar aspekter som tagits upp i empiriska utdragen och analyserats vidare i studiens femte kapitel. En fördröjning av utvecklingen av *e-banking* förekommer i exempelvis Handelsbanken som är en äldre bank. Mixen av kanaler via vilka tjänster erbjuds till kund och kommunikation med kund sker på, påverkar och bidrar till att respondenterna i dagsläget har en tydlig mening och syfte i sitt arbete. Vidare nämner respondenter att integrering av kanalerna bör ske. Dessa är de mest förekommande aspekterna av *e-banking* som enligt respondenterna påverkar deras arbete i dagsläget. Ökade kompetenskrav förekommer också ofta i det empiriska materialet och en mer radikal förändring av banktjänstemäns förhållningssätt till *e-banking* och dess påverkan på deras arbete anses i den här studien först kunna förekomma längre fram i tiden, då *e-banking* kommer i fortsatt utveckling.

Individen är alltså i ständig förändring i organisationsmiljön. Dess tänkande och relaterande till denna miljö är viktig i en virtuell värld med intellektuellt kapital som den främsta strategiska resursen. *E-banking* är fortfarande i ett ungt stadium där det strategiska arbetet med fenomenet enligt studiens respondenter påverkat strukturella,

processrelaterade och systemrelaterade komponenter i organisationsmiljön mer avsevärt än den individuella komponenten.

Trots att studien alltså inte uppvisar några radikala och nya förändringar i hur de tillfrågade respondenterna ser på att deras arbete har påverkats av *e-banking* strategier, styrker studien kompetensens ökade roll som en viktig faktor i utvecklingen av *e-banking*. Samtidigt reflekterar studien över den i problematiseringen nämnda frånvaron av samstämmighet gällande huruvida tekniken faktiskt stärker relationen mellan banktjänstemän och kund eller försvagar den genom att ”ansikte-mot-ansikte” interaktionen minskar. Respondenterna i denna studie poängterar vikten av den personliga interaktionen i fysiska kontaktnät, dvs. bankkontor, men menar att tekniken stärker relationen, genom att *e-banking* är något som kunden efterfrågar.

### **6.3. Förslag till vidare forskning**

Den här studien har framfört att det i dagsläget är för tidigt för att kunna uppvisa någon bild av att banktjänstemäns ser sin arbetsuppfattning som en i en högre grad av förändring, vidare orsakad av automatisering genom *e-banking*.

Studiens tidsram har bidragit till att en tvärsnittdesign var att föredra och att den longitudinella designen fick väljas bort. För att vidare undersöka automatiseringens konsekvenser och fånga upp tidsmässiga förändringar i banktjänstemäns förhållningssätt till *e-banking* och digitaliseringens fortsatta utveckling, föreslås fortsatt forskning inom ämnet med tillämpning av en longitudinell design. Kvalitativa intervjuer över en längre tidsperiod kommer troligtvis att bidra till en djupare analys av individens roll i den virtuella utvecklingen.

Fortsatt och fördjupad forskning om plattformars fördröjning av framväxten av *e-banking* i traditionella och äldre verksamheter rekommenderas starkt, för att vidare även kunna fortsätta att undersöka individens roll i den virtuella utvecklingen. Förekomsten av det lokala i den globala och digitala världen och arbetet med hur det lokala ska behållas häri är också en aspekt som framkommit i vårt empiriska material och kan forskas vidare på.



Förslag till vidare forskning anser vi även kunna ligga i aspekten att titta på människan genom teknikens ögon, där teknikens självstyrande och automatiserande roll i samhället bör beaktas mer. I uppsatsens första kapitel har bakgrund till studien behandlats där en artikel från SvD Kultur har presenterats. I den menas det vidare att forskarna Davidow och Malones (2014) i artikeln ”What happens to Society When Robots Replace Workers?” från Harvard Business Review behandlar en samhällsutveckling som en med ökade klyftor med enstaka vinnare som ser resten av befolkningen som en utan ekonomiskt värde. Fortsatt forskning av teknikens automatiserande roll i samhället kommer därmed även att bidra till forskning som kan tillämpas i fortsatt forskning om individens roll i utvecklingen av *e-banking*.

Följaktligen anses den här studiens slutsats och dess behandlade aspekter tillsammans med förslag på vidare forskning fungera som en grundsten för fortsatt forskning inom *e-banking*.

## 7. REFERENSLISTA

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Attaran, M. (2003). Information technology and business-process redesign. *Business Process Management Journal*. Vol. 9 Iss 4 pp. 440 – 458.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser, 2 upplagan*, Lund: Studentlitteratur
- Balasubramanian, S. Jagannathan, V. Natarajan, T. (2014). Information Systems Success in the Context of Internet Banking: Scale Development. *Journal of Internet Banking & Commerce*. Dec2014, Vol. 19 Issue 3, p1-15.
- Besanko, D., Dranove, D. Shanley, M. Schaefer, S. (2010). *Economics of Strategy*. 5 upplagan. Hoboken, NJ: Wiley.
- Beynon-Davies, P. (2013). *eBusiness, 2 upplagan*, Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2 upplagan*, Stockholm: Liber.
- Chai-Lee Goi. (2014). Sustainability of E-banking in Malaysia: Opportunities and Challenges in the New Era. *Journal of Internet Banking and Commerce*. Vol. 19. No. 3. December 2014.
- Chungyalpa, W. & Bora, B. (2015). Towards Conceptualizing Business Strategies. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*. Jan/Feb2015, Vol. 2 Issue 1, p73-83. 11p.

Dahlin, P. & Ekman, P. (2012). *Management and Information Technology: Challenges for the Modern Organization*. New York: Routledge Ltd.

De Kluyver, C. A. & Pearce, J. A. (2012). *Strategy: a view from the top*. Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall.

Durkin, M.G. & Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 Iss: 1, pp.61 – 71.

Enders, A. Jelassi, T. Harald, B. (2006). From E-banking to E-business at Nordea Bank. *MIS Quarterly Executive*. Vol. 5 Issue 1, p31-42. 12p.

Forex Bank. (2015). Om Forex Bank. Tillgänglig online:  
<http://www.forex.se/Om-FOREX/> [Hämtad: 25 mars 2015].

Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.

Handelsbanken (2015a). Historia. Tillgänglig online: <https://www.handelsbanken.se> [Hämtad: 2 maj 2015].

Handelsbanken (2015b). Några årtal i bankens historia. Tillgänglig online:  
[https://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&idd ef=privat&navid=Z2\\_Privat%20tjanster&sa=/SHB/Inet/ICentSv.nsf/Default/q2C556E14BE3645DCC1256AAB0040C23B](https://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&idd ef=privat&navid=Z2_Privat%20tjanster&sa=/SHB/Inet/ICentSv.nsf/Default/q2C556E14BE3645DCC1256AAB0040C23B) [Hämtad: 2 maj 2015].

Handelsbanken (2015c). Handelsbankens historia 1990-talet. Tillgänglig online:  
[https://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&idd ef=privat&navid=Z2\\_Privat%20tjanster&sa=/SHB/Inet/ICentSv.nsf/Default/q2C556E14BE3645DCC1256AAB0040C23B](https://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&idd ef=privat&navid=Z2_Privat%20tjanster&sa=/SHB/Inet/ICentSv.nsf/Default/q2C556E14BE3645DCC1256AAB0040C23B) [Hämtad: 2 maj 2015].

Handelsbanken (2015d). Organisation. Tillgänglig online:  
[https://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&idd ef=privat&navid=Z2\\_Privat&sa=/SHB/Inet/ICentSv.nsf/Default/q2 C556E14BE3645DCC1256AAB0040C23B](https://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&idd ef=privat&navid=Z2_Privat&sa=/SHB/Inet/ICentSv.nsf/Default/q2 C556E14BE3645DCC1256AAB0040C23B) [Hämtad: 2 maj 2015].

Hughes, T. (2003). Marketing Challenges in E-banking: Standalone or Integrated? *Journal of Marketing Management*, 19 (2003), 1067-1085.

Howells, J. (1996). Rethinking the market-technology relationship for innovation. *Research Policy*, 25 (1997) 1209-1219.

Jacobsen, D. I. (2013). Organisationsförändringar och förändringsledarskap. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Konsumenternas vägledning om bank och försäkring. (2015). Lagar och Regler. Tillgänglig online: <http://bankforsakring.konsumenternas.se/sidfot/lagar-och-regler/lagar-och-regler> [Hämtad: 6 maj 2015].

Leek, S., Turnbull, P., Naudé, P. (2003). How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey. *Industrial Marketing Management*.

Liao, S., Shao, Y. P, Wang, H., Chen, A., (1999). The adoption of virtual banking: an empirical study. *International Journal of Information Management* 19, 63–74.

Länsförsäkringar Nyhetsrum, (2014). Länsförsäkringar får pris för bästa mobilapp. Tillgänglig online: <http://nyhetsrum.lansforsakringar.se/2014/01/29/lansforsakringar-far-pris-for-basta-mobilapp-2/> [Hämtat: 8 april 2015].

Länsförsäkringar (2015a). Historia. Tillgänglig online:  
<http://www.lansforsakringar.se/skane/om-oss/> [Hämtad: 8 april 2015]

Länsförsäkringar (2015b). Värdegrund och affärsidé. Tillgänglig online:  
<http://www.lansforsakringar.se/skane/om-oss/> [Hämtad: 8 april 2015]

- Martins, C., Oliviera, T., Popovic, A. (2013). Understanding the Internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. *International Journal of Information Management* (34) 2014 1-13.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*, 2 upplagan, London: SAGE Publications Ltd.
- Mintzberg, H. (1978a). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, May 1978.
- Mintzberg, H. (1978b). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Vol. 30, Issue 1, p11-24, Fall 1978.
- Mintzberg, H. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6 Issue 3, p257-272.
- Peace, G. Weber, J. Hartzel, K. S. Nightingale, J. (2002). Ethical Issues in eBusiness: A Proposal for Creating the eBusiness Principles. *Business & Society Review*. Spring2002, Vol. 107 Issue 1, p41. 20p.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996): 61–78.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* Mar2001, Vol. 79 Issue 3, p62-78.
- Porter, M.E. (2004). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Proença, J. F. Silva, M. M. Fernandes, T. (2010). The Impact of the Internet upon bank marketing. *Journal of Financial Services Marketing*. Sep2010, Vol. 15 Issue 2, p160-175. 16p.

SvD Kultur. (2015). Datorer tar hälften av jobben inom 20 år. Tillgänglig online: [http://www.svd.se/kultur/understrecket/datorer-tar-halften-av-jobben-inom-20-ar\\_4457591.svd](http://www.svd.se/kultur/understrecket/datorer-tar-halften-av-jobben-inom-20-ar_4457591.svd) [Hämtad 6 maj 2015].

Van de Ven, A. H., Poole, M., S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*.1995, Vol. 20, Issue 3, p. 510-540.

Watson, T. J. (2006). Organising and managing work: organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice. 2. ed. Harlow: Pearson Longman

Wilkinson, A; Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, 91(5): 118-127.

## **Bilaga 1.**

### **INTERVJUGUIDE**

#### **INTERVJUFRÅGOR TILL BANKTJÄNSTEMÄN PÅ ”BANKENS NAMN”**

Vi börjar med att berätta lite om vår studie och därefter kommer vi att börja ställa våra frågor. Dessa är ganska öppna för diskussion och för att lägga till aspekter du tycker är viktiga att tänka på. Vi vill även informera dig om att vi kommer att spela in denna intervju och hoppas på att vi kan behålla ett avslappnat samtal, där det som sagt är ganska fritt fram för inlägg som du tycker är viktiga inom ramen av frågan. Som övrig information har vi som utgångspunkt att de intervjuade bankerna alla anses ha ökat sitt utbud av online tjänster under dem senaste åren.

#### **BESKRIVNING AV UPPSATSEN**

Vår undersökning handlar om vilka faktorer det är som driver tre svenska banker mot en implementering och utveckling av ett online baserat tjänsteutbud till privatkunder. Vi undersöker vidare banktjänstemäns syn på strategier kring virtuella verksamheter och hur dessa påverkar deras dagliga arbete.

#### **BAKGRUND**

Kan du specificera/beskriva din position i företaget?

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Har du arbetat med något annat inom företaget?

#### **FÖRETAGETS STRATEGIARBETE**

Vad är det störst fokus på i arbetet med affärsstrategierna på ”bankens namn” just nu?

Finner du det generella affärsstrategiska arbetet på företaget konkurrensförmåligt hållbart?

Hur uppmuntras och sprids nya företagsstrategier ner till ”golvet”?

Hur kontrollerar ”bankens namn” att all personal jobbar mot samma strategiska mål?

Upplever du att nya strategier alltid accepteras väl av företagets personal?

Hur väl är ni förberedda på förändringar i digitaliseringen av banktjänster och på vilket sätt förbereder ni er?

- Är er strategi att följa trenderna eller att försöka förutspå kommande händelser och agera tidigt?

## ONLINE BANKING

*Vår undersökning handlar som ovan nämnt bland annat om vilka faktorer som driver de tillfrågade bankerna till att utveckla och arbeta efter strategier som behandlar erbjudande av privata banktjänster via virtuella kanaler. När vi nämner online banktjänster håller vi oss inom ramen för erbjudanden till privatkunder.*

Hur ser du på affärsstrategier som fokuserar på att erbjuda banktjänster online? Är det något du finner *väldigt, måttligt* eller *mindre* viktigt när det kommer till bankens helhet och dess utveckling?

Hur ser du på ”bankens namn” utbud av privata banktjänster online? Är det en övergång till en mer online baserad verksamhet eller tar den virtuella världen redan mycket plats i företagets nuvarande strategier?

Finns det några onlinetjänster som banken inte har möjlighet att erbjuda sina kunder idag?

Hur har utbudet av onlinetjänster förändrats på fem år?

Vilka faktorer har huvudsakligen bidragit till dessa förändringar?

Har ”bankens namn” nuvarande utbud av banktjänster online påverkat företagets lönsamhet?

Är det möjligt att erbjuda privatkunder både ett välutvecklat och stort utbud av online baserade banktjänster *och* tillgänglighet via personlig kontakt i bankkontor?

Om ja, är detta ekonomiskt och konkurrensmässigt hållbart?

Om ja, hur gör ni för att få det att bli ekonomiskt hållbart och konkurrenskraftigt?

Kommer ”bankens namn” att öka utbudet av banktjänster online?

Om ja, varför?

Hur tror ni att online verksamheten ser ut om 5 år? Vilka faktorer kan här vara viktiga och avgöra framtiden?



## INTERNA ASPEKTER

*Vår undersökning handlar även om hur strategier kring arbetet med erbjudandet av privata banktjänster online påverkar företagets anställda i deras dagliga arbete.*

Hur skulle du beskriva ”bankens namn” interna miljö och/eller kultur?

Hur har framväxten av onlinetjänster påverkat dig på företaget?

Hur har framväxten av onlinetjänster påverkat annan personal på företaget?

Har det uppkommit några förändringar kring arbetsrutiner eller arbetsmoment för bankanställda sedan bankens utbud av tjänster online har ökat?

Har banken ökat antalet anställda på företaget?

*Om ja*, på vilka avdelningar har flest anställts?

*Om nej*, har ni minskat personal på grund av en tillväxt av tjänsteutbud online?

Vilken personal är att betrakta som viktigast när det kommer till arbetet med erbjudandet av banktjänster online?

Finner du att all personal är lika mottaglig till strategier som involverar det virtuella tjänsteutbudet?

Är mottaglighet av all personal en mer eller mindre viktig faktor för att denna företagsstrategi ska leverera lönsamhet?

Om ”bankens namn” ökar sitt utbud av banktjänster online, hur tror du att det kommer att påverka företagets kultur och personal?

## ÖVRIGT

Har du något ytterligare som du tänkt på eller vill tillägga nu i efterhand?

## Bilaga 2.

Publiceringsförslag:  
Dagens Nyheter (Vetenskap)

# Den digitala banken ställer högre krav på banktjänstemän



Bild tagen från: <http://www.dn.se/ekonomi/teknik/missa-inga-nyheter-med-dns-app/>

**På senare år tycks samhället ha blivit allt mer automatiserat och flera källor indikerar på ett samhälle där datorn och det digitala kommer att fortsätta att ta över allt mer av det mänskliga arbetet. Framtidens utveckling mot kontantfria banker som löpande introducerar nya tjänster online är visserligen inget undantag. Innebär detta att teknikens värld också kommer att ta över banktjänstemännens arbete?**

Den digitala banken utvecklas jämnt och ständigt, flera nya tjänster gör att samhället blir mindre beroende av kontanter och istället blir mer beroende av elektroniska kort och digitala verktyg. För att betala fakturor och föra över pengar till nära och kära var du tidigare tvungen till att gå till en bank. Idag kan du istället

göra allting digitalt på internet och legitimera dig genom att använda mobilt bank-ID. Samtidigt kan man fråga sig hur långt teknikens nyheter egentligen kommer att ta oss i utvecklingen av vårt samhälle och vad vi kommer ha för roll i det samhället samhälle som väntar oss. Kommer bankkontor ens att existera

eller kommer vi inte behöva gå till banken längre och kunna sköta alla våra privata affärer via mobilen eller datorn? En ny studie från Ekonomihögskolan vid Lunds universitet har undersökt den digitala bankens roll i dagens samhälle och författarna har i sin studie intervjuat ett antal banktjänstemän för att se hur dessa ser på sitt arbete i den digitala bankens framväxt.

- Studien har gett oss en del intressanta aspekter att iaktta i den fortsatta utvecklingen av den digitala banken. Det har blivit allt lättare att byta bank som privatkund och kunder efterfrågar allt mer nya tjänster inom den digitala banken. Är kundens bank inte snabb på att erbjuda kunden det som den vill ha riskerar banken vidare att förlora kunden. Konkurrensen mellan bankerna ökar därmed mer än någonsin, säger Maida Selmanovic, en av författarna till magisteruppsatsen "Den fysiska banken blir virtuell - en studie av bankanställdas förhållningssätt till e-banking i Länsförsäkringar Skåne, Forex Bank & Handelsbanken."

Bankernas betydande roll som samhällsaktörer har länge varit ett faktum, men på senare tid kan deras form av existens verkligen ifrågasättas.

- Idag kan man göra allt via mobilbanken och en banktjänsteman från Länsförsäkringar Skåne har exempelvis berättat för oss att deras kunder är mer aktiva via sina telefoner än på Internet. Kunderna besöker i genomsnitt mobilbanken 3

ggr om dagen för att bara titta på sitt saldo, fortsätter Alexandra Vancea, medförfattare till studien.

Kundernas förändrade beteenden och den digitala bankens framväxt bekräftas alltså ganska fort av den här studien, men hur påverkar då denna snabba utveckling banktjänstemän i deras arbete? Kommer de att behövas i framtiden och är det någon som redan nu genomsyrar deras tankar? Vad har de hittills introducerade digitala tjänster haft för påverkan på banktjänstemännens jobb?

- Flera av de tillfrågade berättade för oss att banken som de jobbar på har varit tvungen att nyanställa personal på grund av ett ökande behov av spetskompetens inom det digitala området. Dock har ingen bekräftat att nedskärningar på grund av den digitala framväxten förekommit, berättar Alexandra.

Studien indikerar inte på några radikala förändringar i banktjänstemännens arbetssätt. Dock har deras arbetsuppgifter gått från att involvera väldigt mycket pappersarbete och kassatjänster till att kräva ny kompetens i form av rådgivning till kunderna.

- En av våra respondenter berättade exempelvis att banken är väl medveten om att kunden har mycket lättillgänglig information och att kunden i vissa fall till och med har mer information än banken, men att omvandla all information till kunskap är ett behov som gör att kunden väljer att vända sig till sin bank, och

det är där banken kommer in som värdeskapare, berättar Maida.

Den digitala utvecklingen har alltså gjort att flera enkla arbetsuppgifter har flyttats till digitala kanaler, samtidigt som det fortfarande finns tjänster som underlättar att göras personligen på bankkontor. Dock så verkar det endast vara en tidsfråga, innan lagförändringar och regelverksförändringar kommer att tillåta resterande banktjänster att vara tillgängliga digitalt.

Framtiden för banktjänstemän är dock fortfarande trygg och det finns i dagsläget ett behov av kvalificerade bankrådgivare, då banker som Forex Bank, Länsförsäkringar Skåne och Handelsbanken alla beskriver att kundmötet är viktigt för bankernas fortsatta utveckling och expansion. Därför kommer banktjänstemän fortfarande vara en viktig del av bankernas verksamhet, trots ökad digitalisering, skillnaden blir att förväntningarna på kompetensen och kvalitén ökar.

*För att läsa hela studien se "Den fysiska banken blir virtuell - en studie av bankanställdas förhållningssätt till e-banking i Länsförsäkringar Skåne, Forex Bank & Handelsbanken." (Selmanovic & Vancea, 2015).*

