



Universitetet
i Stavanger

Handelshøgskolen ved UiS

Masteroppgave

Studieprogram:

**Executive Master of Business
Administration**

Er oppgaven konfidensiell?

Ja: **Nei:**

Tittel:

Norsk: Hvordan oppnå en kontinuerlig digitalisering i bank?

English: How to achieve continuous digitalization in banking?

Forfattere

Kandidatnummer:

256870

256869

Navn:

Sigmund Dahler Pettersen

Bjarte Klingsheim Folkvord

Veileder:

Førsteamanuensis

Bjarte Ravndal

Sammendrag

Masteroppgavens tema er digitalisering i bankbransjen med problemstilling "*Hvordan oppnå en kontinuerlig digitalisering i bank?*". Metodevalget er basert på empiri innenfor området, som i dette tilfellet tilsa et kvalitativt forskningsdesign. Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer med syv bankansatte fra fem ulike banker. Intervjuene ble benyttet som grunnlag for vår analyse og konklusjon.

De viktigste funnene er at bankene har organisert sitt arbeid med digitalisering ulikt. Noen har en tydelig, ansvarlig leder for digitaliseringen, mens andre deler ansvaret mellom avdelinger og individer. Bankene har også noe ulike tilnærminger i hvordan de jobber med digital innovasjon. Det er en gjennomgående lav kjennskap til bankenes digitaliseringsstrategi blant informantene. De er derimot alle bevisste på at det å jobbe med digitalisering er viktig. Mange av informantene nevner at digitalisering kan hjelpe dem å nå mål og visjoner. De er også klare på at det finnes enkelte drivere for digitalisering, blant annet kunder eller økonomiske forhold.

Basert på våre funn og teorien som ligger til grunn, har vi konkludert med at kontinuerlig digitalisering i stor grad vil kunne oppnås gjennom endringsledelse og tilpasning av organisasjonskulturen.

Forord

Masteroppgaven er skrevet av Sigmund Dahler Pettersen og Bjarte Klingsheim Folkvord som en avsluttende del av vår studie ved Universitet i Stavanger. Temaet for oppgaven er innenfor strategi, økonomi og ledelse. Bakgrunnen for valget er i vår felles interesse for digitalisering.

Målet innen forskningen er å belyse nye områder der det er kunnskapshull, eller der eksisterende hypoteser må styrkes eller forkastes med supplerende forskning. Dette gjelder også innenfor området masteroppgaven vår fokuserer på. Vårt mål er dermed som så mange andre før oss: bidra med ny kunnskap eller underbygge eksisterende teori, og samtidig peke på nye forskningsområder som kan bygge på vårt arbeid.

I denne masteroppgaven skriver vi om bankbransjen. Oppgaven tar utgangspunkt i den av to grunner. Den første er at bankbransjen allerede har vært en pionér innen bruk av digitale løsninger, og har ledet vei for mange andre. Det andre er at bankbransjen fortsatt fremstår som motivert til å øke graden av digitalisering, og dermed fortsetter å bane vei innen feltet. Bankbransjen kan dermed være en kilde til historisk kunnskap, i tillegg til å være en kilde til fremtidig strategi innen digitalisering.

Problemstillingen vår er «*Hvordan oppnå en kontinuerlig digitalisering i en bank?*». Metodevalget vårt har vært en hermeneutisk tilnærming innen kvalitativ forskning, med intervjuer av ti informanter. Vi er veldig takknemlig for at informantene velvillig har stilt opp til intervju, der de har fortalt i stor detalj om digitalisering.

Masteroppgaven har blitt løftet flere nivå gjennom gode råd og støtte av vår veileder, førsteamanuensis Bjarte Ravndal. Han har stilt oss viktige, kritiske spørsmål, men også gitt oss ros når det har vært på sin plass. Ytterligere har vi tidligere skrevet en lignende oppgave som dette i et fag hvor Bjarte var foreleser. Den oppgaven har vi hentet inspirasjon fra da vi skrev denne masteroppgaven.

Vi har hatt stor glede av å jobbe med denne oppgaven. Vi har hatt mye gode samtaler med våre informanter og ser tilbake på arbeidet som en fin og lærerik opplevelse. God lesing!

Oslo, 02.06.2022

Sigmund Dahler Pettersen

Bjarte Klingsheim Folkvord

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
Tabell- og figurliste	4
1. Innledning	5
1.1. Digitalisering	5
1.2. Bankbransjen	5
1.3. Problemstilling	6
1.4. Oppgavens oppbygning	8
2. Teori	9
2.1. Digitalisering	9
2.2. Ledelse og arbeidsmetodikk	15
2.3. Organisasjonsteori	18
3. Metode	22
3.1. Design.....	22
3.2. Utvalg	23
3.3. Reliabilitet og validitet	26
3.4. Innsamling av data	27
3.5. Analyse av data	29
4. Resultater	31
4.1. Resultater.....	31
5. Analyse og diskusjon	43
5.1. Digitalisering	43
5.2. Ledelse	47
5.3. Organisasjon.....	50
6. Konklusjon	52
6.1. Hva iverksetter endring i bankbransjen?	52
6.2. Hvordan kunne ivareta endring i bankbransjen?	52
6.3. Hvordan kunne oppnå en kontinuerlig effekt?	53
6.4. Kontinuerlig digitalisering	54
7. Videre forskning	56
8. Litteraturliste og referanser	57
8.1. Ordliste/definisjonsliste.....	63
9. Vedlegg	65
9.1. Intervjuguide	65

Tabell- og figurliste

Figurer

Figur 1 - Vipps utvikling (Dalsbø, 2018).....	7
Figur 2 - Modell for definisjon av digitalisering (Unruh & Kiron, 2017).....	10
Figur 3 - Transformasjonskompasset (Westerman, Bonnet, & McAfee, Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation, 2014).....	11
Figur 4 - Styringsmodell digitalisering (Bygstad & Iden, 2017).....	12
Figur 5 - Gioia et al. (2012) analyse metode	30
Figur 6 - DNB Digitaliseringsstrategi.....	38
Figur 7 - Analyse av bankenes posisjon i styringsmodell for digitalisering.....	45

Tabeller

Tabell 1 - Transformasjonskompasset	11
Tabell 2 - Organisasjonsstruktur, Jacobsen & Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer, 2019.....	19
Tabell 3 - De fire nøkkelverdiene til digital kultur. Westerman, Soule, & Eswaran, 2019.....	20
Tabell 4 - Primær intervjuer.....	24
Tabell 5 - Sekundær intervjuer	26
Tabell 6 - Resultater.....	31
Tabell 7 - Strategi.....	37
Tabell 8 - Organisering av digitalisering	40
Tabell 9 - Strategi/Mål/Visjon	48

1. Innledning

Oppgaven starter med en innføring i hovedtemaet, som er digitalisering. Deretter presenteres valg av bransje, som er bankbransjen. Det vil bli belyst hvordan den digitale utviklingen har vært historisk sett og hvordan den foregår nå. Avslutningsvis presenteres problemstillingen og hvordan den er relatert til digitalisering og bankbransjen.

1.1. Digitalisering

Det har vært en omfattende digital utvikling over tid, og da spesielt gjennom de siste tiårene. Blant annet har fremveksten av informasjons- og kommunikasjonsteknologi vært tydelig i denne perioden, som også er kalt «den tredje industrielle revolusjon». Nå befinner vi oss i den fjerde industrielle revolusjon, hvor næring, produksjon og industri skal integreres og digitaliseres (Deloitte, 2022).

Den digitale utviklingen i samfunnet går raskt og Norge er blant de ledende i EU/EØS på digitalisering (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2021). Undersøkelser viser at Norge er spesielt gode på digital kompetanse og bruken av digitale tjenester både i næringslivet og i samfunnet generelt.

Økt digitalisering i arbeidshverdagen for lengst blitt høyaktuelt i en rekke bransjer. Ringpermer er byttet ut med dokumenter i «skyen», fysiske møter er byttet ut med videokonferanser og man kan nå få hjelp i nettbanken av en chatbot. Innovasjon innenfor robotisering, automatisering og kunstig intelligens bidrar til en stadig mer digitalisert arbeidshverdag. Ifølge Kommunal- og distriktsdepartementet (2021) vil det for en bedrift være en grunnleggende forutsetning å anvende digitale tjenester for å hente ut de store gevinstene. Vi ønsker å undersøke mer spesifikt hva som er viktig for at en bank skal kunne kontinuerlig følge med på denne digitaliseringen.

1.2. Bankbransjen

I følge SNL er definisjonen på en bank «Et økonomisk foretak som har til hovedoppgave å motta og yte kreditt gjennom innlån og utlån. Deres hovedformål er kreditt- og betalingsformidling» (Store norske leksikon, 2018). De første bankene så man allerede spor av 2000 år f.Kr., og anses fremdeles å ha en sentral samfunnsfunksjon. Dette innebærer at de er høyst regulert – i Norge innebærer dette at alle banker må ha konsesjon av finanstilsynet

og banksikringsfond. Per 31.des 2021 hadde 118 banker konsesjon til å drive virksomhet i Norge. Antallet sparebanker er derimot kraftig redusert de siste 100 årene (Anda, 2021). Dette har medført høyere konkurranse blant de gjenværende bankene, hvilket blant annet innebærer at digitalisering er høyt på bankenes agenda. Et eksempel på dette er samarbeidet mellom bankene om å opprette et infrastrukturselskap for å forbedre betalingsformidling. Dette selskapet kalles BITS (Bank- og finansnæringens infrastrukturselskap, 2022).

Bankbransjen har økonomisk kapasitet og handlingsrom til å gjennomføre digital utvikling. I tillegg har de gjennomgått mye teknologisk utvikling allerede (Stømsnes, 2020).

Bankansattes arbeidshverdag har sett store forandringer og moderniseringer gjennom de siste 100 årene. I 1921 skrev A. Skåsheim boken *Bankarbeid* (Skåsheim, 1921), der kom det frem hvordan bruken av brev hadde endret deler av kundenes interaksjon med banken. I stedet for å møte fysisk i banken for å få gjort sine ærend, kunne de nå kommunisere med banken hjemmefra. Utfordringen for banken sin del ble da at folk sendte for mye brev og var for ukritiske til hva de sendte. Dette førte til mye merarbeid for banken. Likevel var det allerede i 1921 fokus på å kunne kommunisere med banken uten å fysisk møte opp i lokalene deres.

Utviklingen har derimot vært enorm, og i 2022 har den vanlige nordmann både tilgang på nettbank, mobilbank, tjenester basert på kunstig intelligens og mye mer. Utbredelsen er også stor - ifølge Finans Norge benytter for eksempel 1.3 millioner norske kunder nettbank eller mobilbank hver dag i 2020. Samme år hadde Vipps 3.8 millioner brukere totalt (Nergård, 2020). Bankene utvikler seg og er en bransje de fleste har et forhold til. Så hvordan tilpasser de seg den økte digitaliseringen av samfunnet? Og hvilke utviklinger har banken gjort for å imøtekomme forbrukernes behov og forventinger?

1.3. Problemstilling

Bakgrunnen for problemstillingen er i utgangspunktet todelt. Den første er at digitalisering i stadig økende grad har en påvirkning på samfunnet vårt som en helhet. Organisasjoner som fokuserer og lykkes i digitaliseringsarbeidet utvikler ofte konkurransefortrinn. Vi synes derfor det er svært interessant å undersøke hvordan man kan innføre et kontinuerlig fokus på digitalisering. Den andre grunnen er at bankbransjen allerede har vært en pionér innenfor bruk av digitale løsninger. Bransjen har ledet vei for mange andre bransjer. Banker fremstår fortsatt som motivert til å øke graden av digitalisering, og er dermed posisjonert til å fortsette å vise vei innen feltet. Bankbransjen kan dermed være en kilde til mye kunnskap om

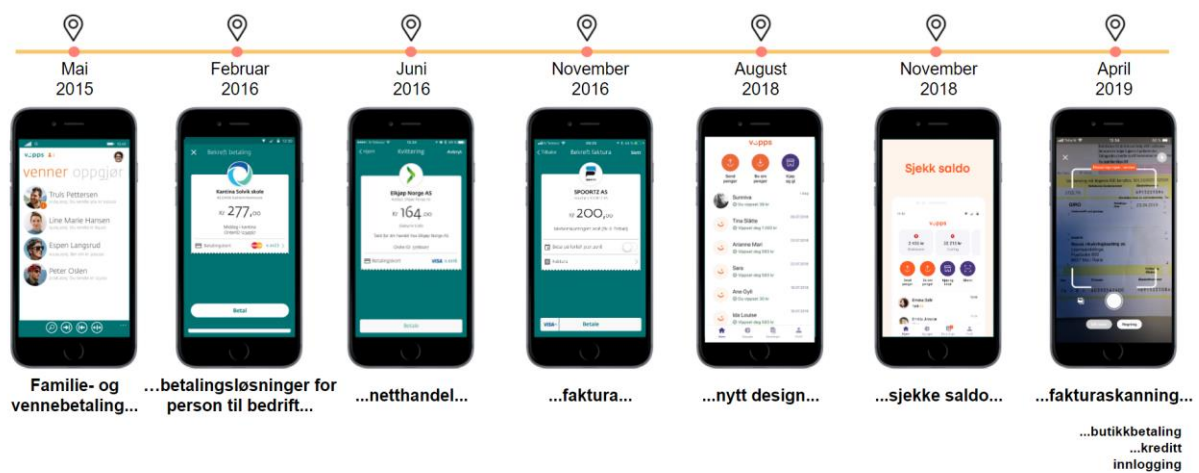
digitalisering historisk sett, i tillegg til å være en kilde til strategier rundt digitalisering for fremtiden.

Da Norge generelt har et høyt nivå av digital modenhet, lurte vi på hva som kjennetegner de bankene som klarer å henge med i denne digitale utviklingen. Basert på flere runder der tilgjengelig litteratur ble vurdert, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

«*Hvordan oppnå en kontinuerlig digitalisering i en bank?*»

Problemstillingen er relevant da digitalisering er svært viktig for en bank og deres kunder. Bankbransjen har kommet langt når det kommer til digitalisering. Og konkurransesituasjonen er også tilspisset (Stømsnes, 2020). Dette gjør at en bank kan risikere å miste sitt konkurransefortrinn om det ikke har rett fokus på digitaliseringen. Bankene må stadig utvikle seg og finne nye produkter for å holde tritt med konkurrentene. Nå er det muligens viktigere enn noen annen gang å ha et kontinuerlig fokus på digitalisering. Dette for å opprettholde de konkurransefortrinnene banken har tilegnet seg.

DNB sitt produkt, Vipps, er et eksempel som kan belyse viktigheten av problemstillingen vår. Vipps har utviklet seg fra et prosjekt til en permanent organisering, der en har fortsatt å jobbe med utviklingen kontinuerlig. Når ny teknologi eller nye løsninger kommer, jobber Vipps kontinuerlig for å få utført nødvendige endringer og oppdateringer. Disse slippes med tre til seks måneders mellomrom (Jacobsen J. , 2019).



Figur 1 - Vipps utvikling (Dalsbø, 2018)

I figur 1 ser man utviklingsløpet til Vipps (Dalsbø, 2018). Det startet som en enklere måte å flytte penger på mellom venner og familie. Deretter har de fortsatt å utvikle seg og man kan jo spørre seg hva som ville ha skjedd dersom de ikke hadde jobbet for en kontinuerlig digitalisering. Med det mener vi at de tar til seg nye teknologier og endringer fortløpende. Om de hadde stoppet den hurtige utviklingen, er det en fare for at Vipps ikke ville blitt noe mer enn en vennebetaling. Etter vår mening belyser Vipps viktigheten av å jobbe kontinuerlig med digitalisering.

1.4. Oppgavens oppbygning

Teorigrunnlaget for oppgaven vil bli presentert i kapittel 2. I kapittel 3 vil oppgaven ta for seg metoden som ble anvendt i forskningen vår. I de påfølgende kapitlene vil resultater bli presentert. Her vises hovedfunnene fra forskningen, I kapittel 5 presenteres analyse og diskusjon av disse funnene. I kapittel 6 kommer en konklusjon, og i kapittel 7 presenteres det et forslag til videre forskning.

2. Teori

For å finne svar på problemstilling går oppgaven først inn på teori som kan knyttes opp mot kontinuerlig digitalisering i bank. Teoridelen er delt inn i tre kategorier som vi anser som viktige for å svare på problemstillingen; digitalisering, ledelse og organisasjon.

Digitalisering: Som nevnt ovenfor er teori på digitalisering viktig for oppgavens problemstilling. Dette delkapittelet starter med en definisjon av digitalisering før det tar for seg transformasjonskompasset. Videre belyses en styringsmodell rundt digitalisering, før en avslutter med drivere for digitalisering.

Ledelse: Digitalisering innebærer store endringer i tilnærmelsen til hvordan en skal utøve ledelse, derfor anses det som hensiktsmessig å ha med et eget kapittel for dette. Det vil i dette underkapittelet presentere teori på endringsledelse, deretter kommer teori om tillitsbasert ledelse og autonomi. Det avsluttes med et kapittel om smidig arbeidsmetodikk.

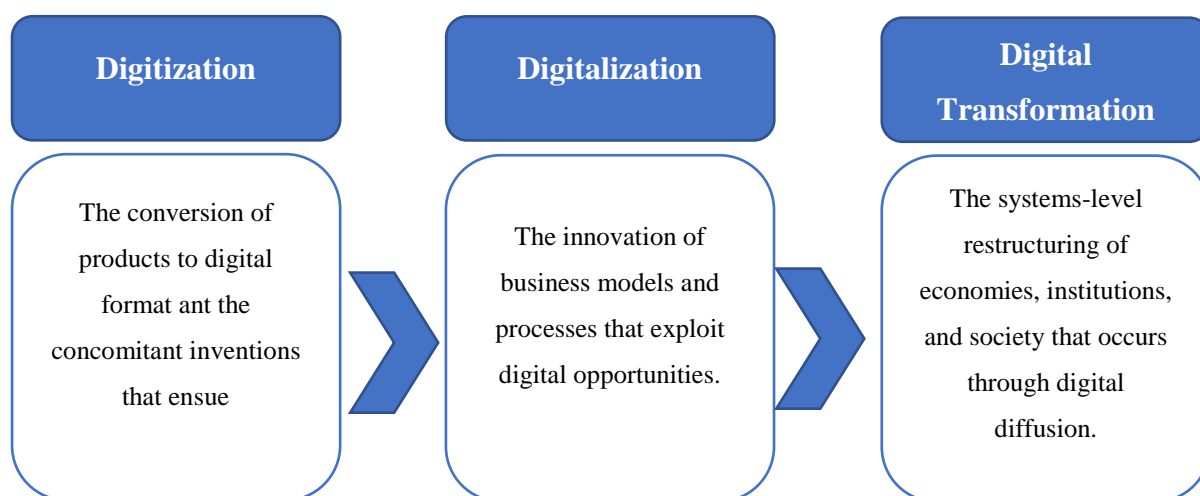
Organisasjon: Endringer i omgivelsene påvirker også struktur og kultur i en bedrift. Derfor er det sett på som hensiktsmessig å ha med et delkapittel som omhandler organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og hvordan det spiller inn i en organisasjon.

2.1. Digitalisering

Digitalisering og andre tilhørende begrep brukes mye i ulike sammenhenger, og det er derfor nødvendig med begrepsavklaringer. Med “kontinuerlig” menes det «*en tilstand som foregår eller vedvarer uavbrutt*» (Den Norske Akademis Ordbok, 2022).

For å definere digitalisering, har Unruh & Kiron (2017) en definisjon som tar for seg digital teknologi og hvordan man skiller mellom digitisere¹, digitalisering og digital transformasjon. Definisjonen deres sier at digitisere er konvertering av noe fra analogt til digitalt, som en deretter bygger videre på. Digitalisering er å innovere prosesser og forretningsmodeller for å dra nytte av digitisering. Til slutt har en digital transformasjon, som er resultatet av digitisere og digitalisering. Dette fører til endring av økonomi, institusjoner og samfunn.

¹ Det benytter ordet «digitisere» på norsk, for det engelske ordet «digitizing»

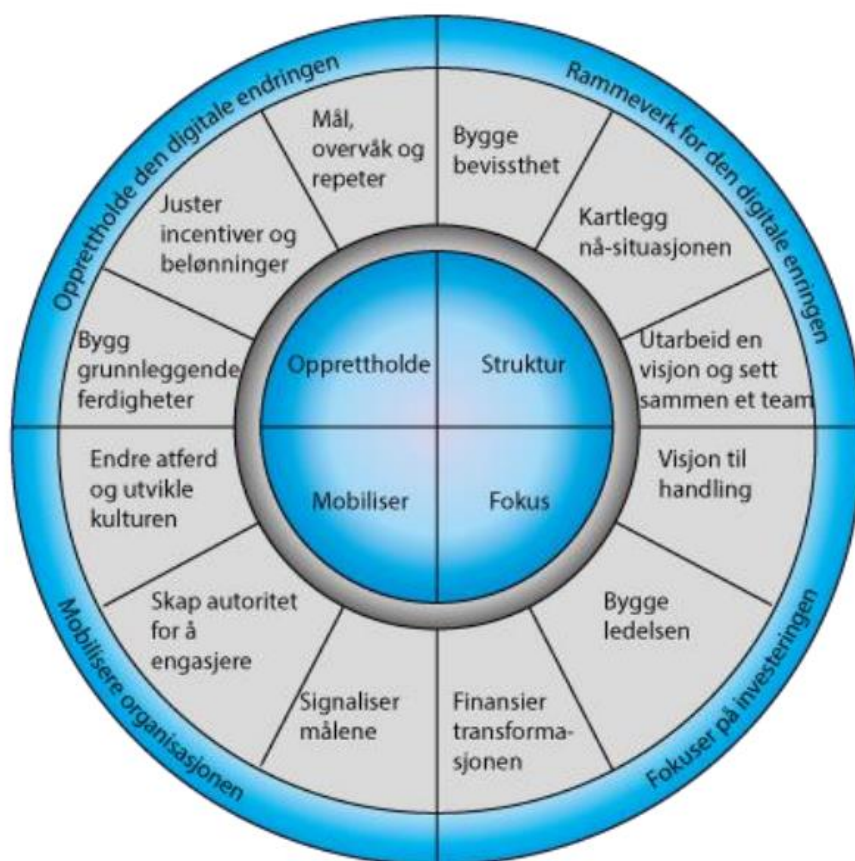


Figur 2 - Modell for definisjon av digitalisering (Unruh & Kiron, 2017)

2.1.1. Digital transformasjon

I dette underkapitlet blir digital transformasjon og Westerman et al. (2014) sitt transformasjonskompass presentert. Dette er en modell som forklarer hvilke faktorer som spiller inn i en digital transformasjon.

Osmundsen et al. (2018) definerer digital transformasjon som noe som endrer forretningsaktiviteter og interne prosesser. Denne definisjonen leder oss videre inn til transformasjonskompasset. I følge Westerman et al. (2014) gir det bedrifter bedre mulighet til å forstå hvordan de skal gjennomføre en digital transformasjon i en organisasjon. I transformasjonskompasset finnes det fire hovedelement: struktur, fokus, mobilisering og opprettholde. I modellen ser en hvordan ulike faktorer spiller inn i ulike faser når en har endringer i organisasjonen. Westerman et al. (2014) gir bedrifter bedre mulighet til å forstå hvordan de skal gjennomføre en digital transformasjon.



Figur 3 - Transformasjonskompasset (Westerman, Bonnet, & McAfee, *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*, 2014)

De fire hovedelementene har følgende nøkkelpoeng:

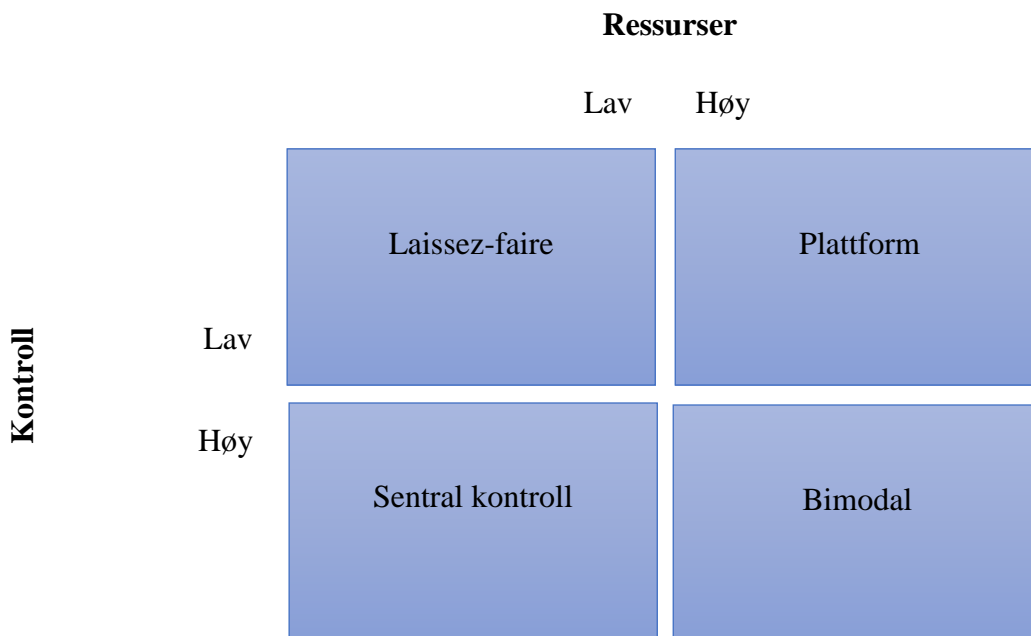
Tabell 1 - Transformasjonskompasset

Hovedelement	Nøkkelpoeng
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere en visjon i bedriften. • Kartlegge muligheter og trusler
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Skape prosesser og interne systemer som henger sammen med visjonen. • Gjøre transformasjonen mulig gjennom finansielle midler
Mobilisering	<ul style="list-style-type: none"> • Formidling av visjon innad i organisasjonen. • Stadig overvåke organisasjonen for å evaluere behov i kulturen
Opprettholde	<ul style="list-style-type: none"> • Observere hvordan endringen utvikler seg. • Justere incentiver og belønning i henhold til endringen som er gjennomført

Det sentrale poenget i kompasset er å etablere en visjon, formidle den og deretter drive transformasjonen i henhold til visjonen. Ledere må også overvåke transformasjonen og følge dens utvikling. Observering og justering er viktig underveis i en transformasjon (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Enkelte likhetstrekk kan ses i Kotter sin modell om endringsledelse, som vil bli omtalt senere i teori kapitlet.

2.1.2. Styringsmodell for digitalisering

Som transformasjonskompasset viser så innebærer en digital transformasjon mye kartlegging, overvåking og styring fra en leder. I denne modellen som er hentet fra Bygstad & Iden (2017), finner man ett forslag til en styringsmodell for digitalisering.



Figur 4 - Styringsmodell digitalisering (Bygstad & Iden, 2017)

Modellen er utformet i en matrise med dimensjoner for lav til høy, samt for kontroll og ressursbruk. Dette resulterer i fire ulike styringsmodeller for digitalisering. Ressurser er tiltak for å legge til rette for innovasjon med digitale løsninger, og kontroll er tiltak for å kontrollere den digitale utviklingen (Pettersen & Folkvord, 2021).

I de fire kommende avsnittene vil hver enkelt styringsmodell bli presentert.

Sentral kontroll-modellen er hvor den sentrale IT-avdelingen bestemmer hvilke initiativer som skal prioriteres. Dette gjøres med bakgrunn i forhåndsbestemte kriterier. Denne

modellen setter søkelys på å etablere kontrollmekanismer for å styre digitaliseringen. Den sikrer også at utviklingen gjennomføres i henhold til forhåndsdefinerte retningslinjer og standarder. Fordelen er godt integrerte og sikre løsninger – ulempen er lite innovasjon, lang utviklingstid og høye kostnader.

Den bimodale modellen utvikler digitale løsninger utenfor den sentrale enheten, men reguleres med utgangspunkt i retningslinjer og standarder satt for digital utvikling. Fordelen med denne modellen er at den utnytter de sterke sidene hos både lokale enheter og i sentral IT-avdeling. En kritikk av modellen er at den har høy grad av styring (Willcocks & Lacity, 2015) og høy grad av styring vil hindre eller bremse den digitale utviklingen. Dette vil gjelde for begge dimensjonen med høy grad av kontroll.

Laissez faire-modellen innebærer at hvem som helst kan utvikle de digitale løsningene. Modellen innebærer at digitale løsninger utvikles og iverksettes som frittstående løsninger. Strategien er god når man ønsker å fremme innovasjon og gi utviklerne mye handlingsrom. Ulempene er at løsningene ofte er vanskelig å skalere og innlemme. Ytterligere fører de også med seg utfordringer når det gjelder datasikkerhet, konfidensialitet og personvern. Videre vil laissez faire-strategien være avhengig av lokale økonomiske ressurser og av de lokale brukernes digitale kompetanse.

Plattformmodellen innebærer en bevisst ansvars- og oppgavefordeling mellom lokale enheter og den sentrale IT-avdelingen. I denne modellen har den sentrale IT-avdelingen ansvar for å stimulere og støtte digitale initiativer. Plattformmodellen er inspirert av applikasjonsbutikkene til Apple og Google. Fordelen er høy ressurstilgang og at den fremkaller innovasjon lokalt, i tillegg til å muliggjør rask innovasjon til lave kostnader. En av utfordringene er å følge opp nye løsninger. Det kreves avanserte tekniske løsninger og organisatoriske mekanismer som ivaretar sikkerhet og personvern.

2.1.3. Drivere for digital endring

I innledningen til oppgaven ble det gjort et poeng av at økonomisk suksess kan komme som et resultat av digitalisering. Dette er også noe Bleicher & Stanley underbygger (2016). Ytterligere ble det påpekt hvordan digitalisering kan øke verdien for kunden. Dette understøtter forskningen til Baden-Fuller & Haefliger (2013). For å få gjennomført endring må en ha én eller flere drivere som påvirker organisasjonen til å ta steget mot endring. Den overordnede driveren for endring innenfor digitalisering er fremveksten av teknologi (Stief,

Eidhoff, & Voeth, 2016). For å gjennomføre en digital endring i en bank viser teorien at det er noen drivere som går igjen; økonomi, kunden, innovasjon og forretningsutvikling, samt interne prosesser.

Økonomi som driver – Økonomiske forhold er naturligvis en sentral del av en bank. Å ha økonomi som en driver kan innebære blant annet reduksjon i kostnader, kostnadseffektivitet og økt lønnsomhet. Det å kunne levere tjenester og/eller produkter billigere er noe de fleste bransjer vil kunne se på som en driver for endring. Denne driveren er like relevant i bankbransjen hvor kostnadsreduksjon kan drive frem den digitale endring (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016).

I en forskning fra Well & Woerner (2015), fant de ut at selskaper som hadde minst 50% av deres inntekt gjennom digitale systemer, og som i tillegg hadde forståelse for kundenes behov, hadde 32% høyere inntjening og 27% høyere resultatmargin enn markedsgjennomsnittet.

Kunden som driver – Kunden forventer å få dekket sine behov og deres forventinger skaper endringer i ulike bransjer. Bedrifter registrerer den hurtige og teknologiske utviklingen som man har nå, og at den påvirker kundenes forventninger. Dette gjør at bedriftene må tilpasse produktene sine, i tillegg til å tilby en høy tilgjengelighet og god kundeservicen (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016).

Gjennom å ha kunden som incentiv for en digital endring, så åpner en opp for benyttelse av ny teknologi. Digitaliseringen former kunden, men kunden former også digitaliseringen (Bygstad & Iden, 2017). Teknologien bør være tilrettelagt for å tilfredsstille kunden sin bruk av en tjeneste (Piccinini, Hanelt, Gregory, & Kolbe, 2015). Om bedrifter tar høyde for dette så vil bedriftens inntrykk av salgsopplevelsen endres. Da vil en ikke lengre føle at en selger ett produkt, men heller at en møter kundenes behov (Weill & Woerner, 2015).

Innovasjon og forretningsutvikling som driver – Innovasjon av ny teknologi er vanskelig å unngå om en ønsker en kontinuerlig digitalisering (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016). Dette da det bidrar til en lettere kommunikasjon med kunder og kollegaer. Samtidig gir det mer muligheter med tanke på lagring av data. Videre finner vi også at kostnadsbesparelse kan føre til endring i ressursbruk og mer fokus på innovasjon (Zhu, Dong, Xu, & Kramer, 2006).

I tillegg vil utstyr og maskiner bli mer intelligente og mer komplekse, og de vil da ha mulighet til å ta mer avgjørelser (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016). Digitalisering i form av ny teknologi kan hjelpe bedrifter å nå sine forretningsmål. Dette fordi det gir bedriftene mulighet til å tilpasse seg dagens markedssituasjon (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Når en jobber med innovasjon og utvikling av nye produkter er det viktig at brukerne av produktet i fokus, slik at produktet lever opp til forbrukernes ønsker og behov (Kling & Kling, 1977).

Interne prosesser som driver – Med interne prosesser menes blant annet arbeidsprosesser, systemer og arbeidsmetoder. Å effektivisere og automatisere prosesser kan være en viktig driver for digital endring. For å holde seg relevante i markedet må forretningsmodeller tilpasses innad i bedriftene (Weill & Woerner, 2015). I samme forskning konkluderte Weill & Woerner med at en bank har en unik mulighet til å skaffe et konkurransefortrinn i forhold til andre banker. Dette ved å ta i bruk digitale systemer på en god måte. Om de ikke klarer å ta det i bruk, så kan de blant annet risikere å miste kunder til store digitale selskaper som Apple og Google. De antar at disse kan etter hvert tilby finansielle, digitale tjenester som møter kundenes forventning og behov.

I følge Stief et al (2016) vil effektivisering av bedrifter føre til økt fleksibilitet og optimalisering av arbeidsprosesser, i tillegg til økt ressursallokering og endrede verdikjeder. Hvis en bedrift klarer å kombinere disse faktorene med automatisering av tidkrevende oppgaver, så vil bedriften ha mulighet til å allokere ressursene sine andre steder.

2.2. Ledelse og arbeidsmetodikk

Dette kapitlet tar for seg begreper innenfor ledelse og arbeidsmetodikk som kan anses som relevante for digitalisering i bank. Første underkapittel tar for seg endringsledelse, som er relevant da økt digitalisering innebærer endringer i en organisasjon. Deretter følger et underkapittel om tillitsbasert ledelse og autonomi. Å føle at en har tillit hos sin leder, kan ifølge Dirks & Ferrin (2002) styrke ansattes holdninger, i tillegg til å øke deres arbeidsinnsats. Videre følger et kapittel om smidig arbeidsmetodikk. Denne arbeidsmetodikken oppstod i IT-bransjen for å blant annet håndtere utfordringer knyttet til stadige endringer i omgivelsene.

2.2.1. Endringsledelse

I kapittel 2.1.3 ble det presentert årsaker til hva som driver en digital endring i bank, der en hadde både interne og eksterne drivere. Når valget om å gjennomføre en endring er tatt, så vil det innebære en del arbeid innad i organisasjonen. Hvordan styrer en leder en slik endring?

For å svare på dette kan John P. Kotters (1996) sine hovedelementer for en vellykket endringsprosess være relevant. Kotter sitt utgangspunkt er at ledelse og administrasjon er to ulike prosesser, der ledelse innebærer rollen med å formidle strategier og organisasjonens mål for de ansatte. Administrasjon innebærer ifølge Kotter hvordan man iverksetter disse strategiene som er blitt formulert. Kotter mener en leder skal kunne beherske begge prosessene.

For å gjennomføre en god endringsprosess, så presenterer Kotter (1996) at det finnes åtte nøkkelfaktorer som må organiseres i en bestemt rekkefølge. Prosessen som en leder bør gjennomføre er gjengitt nedenfor:

1. Få etablert en følelse av aksept og forståelse i organisasjonen om at endringen er nødvendig.
2. Sette i sammen en koalisjon av ledere som er ansvarlige. Dette i form av en gruppe med personer som har autoritet og påvirkningskraft, og deretter få dem til å jobbe som et team.
3. Utvikle en visjon for endringen. Utvikle gode strategier for å virkeliggjøre denne visjonen
4. Formidle denne visjonen. Bruke lederkoalisjonen til å hjelpe med denne formidlingen. Lederne veileder hva som er ønsket atferd. Få spredd visjonen innad i organisasjonen.
5. Gi de ansatte makt til å handle i tråd med ønsket visjon. Fjerne elementer som hindrer de i å handle.
6. Tilrettelegge for at det kan skapes synlige resultater blant de ansatte. Belønne eventuelle resultater.
7. Konsolidering av endringene slik at nye endringer blir utløst og gir momentum. Ikke slå seg til ro for tidlig med at endringen er gjennomført.
8. Forankring av ønskede endringer i bedriftskulturen og befestede de nye holdningene innad i organisasjonen.

Kotter sin modell er omfattende og tar for seg ansatte både med og uten lederstilling. Det er nærliggende å tro at disse åtte punktene vil være relevante når en endring innenfor digitalisering skal gjennomføres.

2.2.2. Tillitsbasert ledelse og autonomi

I teorien som blir presentert under vil en se at det finnes koblinger mellom tillit og autonomi. Et eksempel på dette i henhold til teorien, er at både tillit og autonomi fremmer kreativitet og selvbestemmelse.

Ifølge Trist (1981) finnes det 6 jobbrelevante krav som en arbeidstaker har for å kunne oppnå økt motivasjon i arbeidshverdagen. Av de 6 kravene er det 3 som har relevans for tillit, og det er følgende:

- i. At en skal kunne fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som en kan kalle sitt eget.
- ii. Se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene. Dette gjør at arbeidet fremstår som nyttig og har en mening.
- iii. Arbeide forenlig med en ønsket situasjon i fremtiden. Det kan være å forbedre eksisterende arbeidsmåter og arbeidsrutiner mot å få en bedre arbeidshverdag.

For at en ansatt skal kunne oppnå disse punktene må en få tillit av sin leder til å gjøre dette. Ifølge Grimen (2009) fremmer tillit toleranse, samarbeidsvilje, risikovilje og kreativitet. Grimen mener også at det gjør en mer fornøyd med egen arbeidshverdag.

Som påpekt i innledningen er autonomi et begrep som får utspring i ny teknologi, men som også henger tett sammen med smidig arbeidsmetodikk som vil bli omtalt senere i dette kapitlet. Et autonomt lederskap vil fremme kreativitet og tilrettelegge for at de ansatte kan utøve stor grad av selvstyre og selvbestemmelse (Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975). Hackman et.al. beskriver blant annet medarbeiderne sin grad av selvstyre som følger:

«Autonomy is the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out. People in highly autonomous jobs know that they are personally responsible for success and failures» (Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975, s. 59).

2.2.3. Smidig

Som omtalt tidligere, fører digitalisering med seg en del endringer. Smidig arbeidsmetodikk er godt tilpasset en dynamisk hverdag der man raskt må kunne tilpasse seg nye retninger i organisasjonen (Takeuchi & Nonaka, 2009). En smidig tilnærming er det stikk motsatte av den lineære metoden til hvordan man tradisjonelt organiserer et team. I smidig er det ikke det samme fokus med en start og sluttdato for gjennomføringen av prosjekter. Man prøver derimot å tilpasse seg endringer som det kommer i miljøene. Innenfor digitalisering innebærer det å jobbe smidig at ikke alle detaljene er kjente, og endringer som dukker opp underveis håndteres fortløpende (Pettersen & Folkvord, 2021).

Smidig handler om å skape en lærende organisasjon hvor utvikling og endringer blir møtt på en god måte. En bedrift skal en være i stand til å møte en dynamisk hverdag raskt, effektivt og kontinuerlig (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

2.3. Organisasjonsteori

I den siste delen av teorien vil det bli presentert teori på organisasjon, som i henhold til Jacobsen & Thorsvik (2019) er en gruppe deltakere som har felles mål og oppgaver som knytter dem sammen. De har gjerne prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av målene. Dette kapittelet er todelt, og starter med teori rundt organisasjonsstruktur, mens del to redegjør for organisasjonskultur

Osmundsen et al (2018) sin definisjon av digital transformasjon forklarer hvordan digital transformasjon påvirker en organisasjon: *«når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes for å muliggjøre vesentlige endringer i måten en arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri. Digital transformasjon innebærer en endring av interne prosesser, forretningsaktivitet, kunnskap og modeller»*. Det at digitalisering kan lede til en signifikant transformasjon av en organisasjon gjør det relevant å trekke inn teori om organisasjon for å besvare problemstillingen.

2.3.1. Organisasjonsstruktur

Ifølge Mintzberg (1979) er organisasjonsstruktur definert som *«summen av de måter bedriften deler opp arbeidet i tydelige oppgaver og deretter oppnår koordinering mellom dem»* før han videre sier at organisasjonsstruktur er *«de formelle midler som organisasjoner*

benytter for å dele opp og koordinere arbeidet, med den hensikt å oppnå stabile atferdsmønstre».

For at organisasjonen skal nå de målene de har satt foran seg, vil det være et behov for å organisere bedriften opp mot disse målene i organisasjonsstrukturen. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) er det to trekk ved organisasjonsstrukturen som er viktig for hvordan de ansatte tenker og handler.

Tabell 2 - Organisasjonsstruktur, Jacobsen & Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer, 2019

Trekk	Beskrivelse
Mål og strategi	Klare, formulerte retningslinjer for arbeidet, eller noen mer vage retningslinjer for å kunne gi et handlingsrom for hva som er formålet med arbeidet. Organisasjonens mål er strengt knyttet til organisasjons effektivitet.
Formell organisasjonsstruktur	Arbeidsdeling og spesialisering, som kan begrense eller øke de ansatte sin handlingsfrihet til å selv bestemme hva de skal gjøre. Styring og koordinering av arbeidet som kan legge begrensinger på utførelsen av arbeidsoppgavene. Kan også delegerer beslutningsmyndighet til de ansatte og hvordan eget arbeid best kan tilpasses arbeidet til andre.

Jacobsen & Thorsvik (2019) trekker frem at utformingen av organisasjonsstrukturen legger retningslinjer for og begrensinger på de ansattes handlefrihet, men også at det er variasjon i hvor mye begrensinger det legger på adferd.

2.3.2. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser som en bestemt gruppe har funnet opp, oppdaget eller utviklet gjennom å lære og håndtere organisasjonsproblemer med tanke på ekstern tilpasning og intern integrasjon (Schein, 1984). Dette er en omfattende definisjon, som belyser hvorfor en må undersøke hvordan kulturen i en organisasjon og digitalisering henger sammen.

En annen definisjon på organisasjonskultur som kan være nyttig er (Glomseth, 2019) som skiller mellom en deskriptiv og normativ definisjon: «En deskriptiv definisjon er at

organisasjonskultur er måten de ansatte arbeider på, de holdninger og verdier som preger fellesskapet og som blir tydelig når kulturen er under press eller skal/må endres». *En normativ* definisjon på organisasjonskultur er de «holdninger, normer, verdier og systemer som bør prege arbeidsfellesskap». Den deskriptive definisjonen er interessant med tanke på at digitalisering av en bank trolig vil innebære en vesentlig endring innad i organisasjonen, og hvordan de bankansatte reagerer, handler og tenker om denne endringen.

Westerman et al. (2019) skriver at det som er bra med kultur er at det gir overensstemmelse og kontinuitet for en organisasjon. Det negative med kultur er at det kan føre til at selskap henger igjen i tidligere praksis som ikke lenger passer inn i nåtiden.

Digital kultur

Så langt i dette delkapittelet er det blitt presentert teori på organisasjonskultur, men hvordan kan denne kulturen styres og formes når digitalisering blir introdusert? Modellen «The four key values of digital culture», heretter omtalt på norsk «De fire nøkkelverdiene til digital kultur» viser et forslag på hvordan dette kan gjøres (Westerman, Soule, & Eswaran, 2019).

Inntrykk (Impact)	Hurtighet (Speed)	Åpenhet (Openness)	Autonomi (Autonomy)
Forandrer verden gjennom kontinuerlig innovasjon.	Kontinuerlig forbedringer, følge med i tiden og bevege seg raskt og gjenta heller enn å vente til man har alle svar.	Engasjere seg bredt med ulike kilder til informasjon og innsikt. Del råd og informasjon åpent, enn å kun holde på informasjon selv.	Tillat ansatte rom til å gjøre hva som må gjøres, heller enn å stole på formelle strukturerte linjer.

Tabell 3 - De fire nøkkelverdiene til digital kultur. Westerman, Soule, & Eswaran, 2019

Modellen har fire hovedkategorier som er ansett som viktig for digital organisasjonskultur. Første kategori sier at hvis en bedrift har et mål om å gjøre inntrykk i verden, kan den oppleve motivasjon ved å jobbe hardt med innovasjon og skape noe nytt. Andre kategori er hurtighet, som skal hjelpe bedriften med å ligge i forkant av konkurrenter og holde tritt med de raskt skiftende omgivelsene. Tredje kategori er åpenhet, som vil bidra til å oppmuntre de

ansatte til å utfordre «status quo», og søke informasjon og innsikt fra relevante kilder. Fjerde og siste kategori er autonomi, som har blitt omtalt i delkapittel 2.2.2. Sammen kan disse verdiene fremme engasjerte, autonome ansatte, som føler et personlig ansvar for å stadig endre selskapet.

Kulturen til en organisasjon er et sentralt ansvar ledelsen har. Det å endre kulturen innad i en organisasjon, krever mye innsats og konstant oppmerksomhet (Westerman, Soule, & Eswaran, 2019). Det krever justeringer underveis for å sikre at den forblir i tråd med organisasjonens egne verdier og måte å operere på. Westerman et al. (2019) sier at å utvikle en digital kultur ikke innebærer at man skal fjerne den tradisjonelle organisasjonskulturen. Det er derimot et mål å kommunisere de ønskede verdiene, og deretter introdusere nye metoder og prosesser. Samtidig som man fjerner og finjusterer andre.

3. Metode

Denne delen av oppgaven vil presentere vår metodiske tilnærming og de empiriske rammene som denne studien ble utført innenfor. Kontinuerlig digitalisering skjer gjennom den digitale strategien, ledelse, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. Dette krever at vi får tilgang til informasjon om bankens strategi, ledelse og oppbygning. Vi anser det også som hensiktsmessig å få informasjon om hvordan banken har utviklet seg med tiden. Dette samles og analyseres for å forstå hvordan banken jobber med digitalisering.

Vår subjektive mening om digitalisering er at utviklingen gjennom flere tiår har vært omfattende. Vi som er oppvokst på 1990-tallet har opplevd digitaliseringen av samfunnet parallelt med vår oppvekst. Det er viktig for oss å understreke at vi er klar over våre personlige meninger, inntrykk og betraktninger rundt denne utviklingen. På tross av dette så var vi klare på å ikke påvirke informantene til å svare i henhold til de betraktningene. Vi var også påpasselige når vi tolket svarene informantene ga, og ville tilstrebe å tolke dem så nøytralt som mulig.

For å tilegne oss den nødvendige kunnskapen og innsikten i hvordan bankene jobber med digitalisering, var det viktig å skaffe relevant data. Valget falt derfor på et kvalitativt forskningsdesignet. Fokuset i dette designet er å gå i dybden med forskningsobjektene (Jacobsen D. , 2015). Videre så er et slik kvalitativt forskningsdesign særlig hensiktsmessig når det er behov for å studere synspunkter fra forskningsobjektet. Forskningsdesignet gir også muligheter for å bygge personlig kontakt med personen som blir intervjuet. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

3.1. Design

I oppgaven ble det benyttet, som vi skrev ovenfor, et kvalitativt forskningsdesign. Dette designet kan brukes når en ønsker å undersøke hva som ligger bak et fenomen eller et begrep. Dette kalles for hermeneutisk tilnærming og kjennetegnes gjennom fortolkning av tekster. Denne tolkningen kan være forskjellig fra person til person (Jacobsen D. , 2015). Det vil si at hva som er sant avhenger av hvordan virkeligheten tolkes. Hermeneutisk teori baserer seg på at studiet av mennesket og sosiale systemer er i kontinuerlig endring, og at de ikke er stabile, lovmessige fenomener. Informasjon og kunnskap som hentes inn vil være kontekstavhengig

og unik. Forfatteren tolker empirien og det er forfatteren sin oppgave å sette deg inn i forståelsen.

Ifølge Jacobsen (2015) vil et kvalitativt forskningsdesign ofte bety et intensivt undersøkelsesopplegg. Denne typen forskning utføres ved at man gjør et dypdykk i et gitt emne og undersøker flere variabler. Ulempen med en slik undersøkelse er at det er problematisk å generalisere på grunnlag av funnene fra undersøkelsen. Det som derimot er fordelen med denne tilnærmingen, er at man kan få en gjennomgående og dypere forståelse av det fenomenet man undersøker. Funnene kan også bidra til mer kunnskap på andre områder (overførbarhet).

Siden vårt forskningsspørsmål vedrører hvordan man kan oppnå kontinuerlig digitalisering, så kombinerte vi det beskrivende designet med en eksplorativ studie. Den eksplorative studien skulle bidra til å støtte opp om og forsterke det beskrivende designet (Yin, 2015).

Intervjuer

I det beskrivende designet, anvendte vi semistrukturerte intervjuer av et utvalg av informanter ansatt i ulike banker. Målet var å gjennomføre intervjuer med personer ansatt i relevante stillinger. Før selve intervjuene ble gjennomført var det nødvendig å tenke gjennom hvordan strukturen og innholdet i intervjuene skulle være. Vi laget derfor en intervjuguide (Jacobsen D. , 2015). En intervjuguide er en plan for hvordan man strukturerer og gjennomfører et intervju. For semistrukturert intervjuer, består guiden normalt av noen overordnede temaer og de sentrale spørsmålene som skal stilles. En intervjuguide er viktig fordi det gir intervjuet retning og formål (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Gjennom intervjuene var målet å få nødvendig innsikt i hvilke erfaringer informantene hadde relatert til vår problemstilling. Forfatterne befinner seg på ulike geografiske lokasjoner, samtidig som det var et ønske om å gjennomføre fysiske intervjuer. Intervjuene i Oslo ble gjennomført av Sigmund og intervjuene i Stavanger/Sandnes ble utført av Bjarte.

3.2. Utvalg

For å tilegne oss relevante data som kunne belyse vår problemstilling, var det viktig å gjennomføre intervjuer med ansatte i banksektoren.

3.2.1. Primær data

For å identifisere aktuelle kandidater benyttet vi oss både av vårt private og profesjonelle nettverk. Det ble i tillegg sendt noen generelle henvendelser til enkelte banker, hvorav noen ledet frem til rekruttering av informanter. Det var nesten utelukkende positiv respons fra de som ble spurt. Alle informantene har sagt seg villig til å bli gjengitt i denne oppgaven, men vi har valgt å anonymisere dem (ikke å oppgi navn). Vi har derimot beholdt stillingstitlene deres, da vi mener dette gir en merverdi for vår analyse. Forfatterne er innforstått med at dette kun er en delvis anonymisering. Intervjuer ble gjennomført med følgende informanter som alle er bankansatte:

Tabell 4 - Primær intervjuer

Informanter	Selskap	Stilling	Form	Lengde	Dato
A1	Sandnes Sparebank	Direktør for Kundeopplevelse	Fysisk	60 min	17.02.2022
A2	DNB Sandnes	Banksjef	Fysisk	60 min	10.03.2022
A3	Sparebank 1 SR-Bank Sandnes	Banksjef	Fysisk	60 min	23.02.2022
A4.	Nordea	Senior Kundeansvarlig Bedriftsmarkedet	Fysisk	60 min	11.02.2022
A5.	Sparebanken Vest Sandnes	Banksjef	Fysisk	60 min	04.03.2022
A6.	Sparebank 1 SR-Bank Stavanger	Produktsjef	Fysisk	60 min	26.01.2022
A7.	DNB Asset Management – DNB ASA	Risikoanalytiker	Digitalt	55 min	03.03.2022

Som det følger av tabell 4 så har flere av informantene det overordnede ansvaret for driften av den enkelte bankfilialen (banksjefer), men det har også blitt gjennomført intervjuer med ansatte på lavere stillingsnivå.

Det er ikke blitt gjennomført noen intervju med aktører fra heldigitale banker, som for eksempel Bulder Bank og Sbanken. Dette kan bety at noen viktige perspektiv rundt vår problemstilling ikke blir belyst. Sparebanken Vest har et tett samarbeid med Bulder Bank, dermed hadde informant A5 noe innsikt i hvordan Bulder Bank blir drevet og hvilke fremtidige planer de har. I tillegg har nesten samtlige intervjuobjekter ytret seg om de heldigitale bankene, og om deres rolle og strategier

Det ble valgt ut syv informanter til gjennomføring av informasjonsinnhenting for denne oppgaven. Vi ønsket informanter fra ulike banker, gjerne med ulike erfaringer, fra ulike nivåer og ulike regioner. At ikke flere informanter enn de syv fra tradisjonelle bankene ble inkludert, var fordi det ikke forventes å kunne gi særlig større kunnskap og innsikt. Dette da vi opplevde å oppnå en metning (Glaser & Strauss, 1967).

3.2.2. Ekspertinformanter

I tillegg til de primærdataene som ble samlet inn gjennom intervjuene med de bankansatte, ble det gjennomført intervjuer med tre ekspertinformanter for å støtte primærdataene. Det anbefales å samle inn sekundærdata for å styrke resultatene, da flere datakilder gjør funnene mer overbevisende (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). I denne delen av studien ble det gjennomført tre ekspertintervjuer. Ekspertinformantene er individer som er valgt ut da de har bred og relevant erfaring fra arbeid innenfor digitalisering.

Tabell 5 - Sekundær intervjuer

Informanter	Selskap	Stilling	Form	Lengde	Dato
B1.	Digitaliseringsetaten Origo	Leder forretnings- utvikling og analyse	Fysisk	70 min	28.01.2022
B2.	Digitaliseringsetaten Origo	Teknologisjef	Digitalt	50 min	16.02.2022
B3.	Digitaliseringsetaten Origo	Direktør	Fysisk	50 min	08.03.2022

3.3. Reliabilitet og validitet

Reliabilitet

I forskning er reliabilitet og validitet sentrale begrep. Reliabilitet refererer til sannsynligheten for at andre forfattere vil få samme informasjon og trekke de samme konklusjonene, dersom de skulle gjennomføre en lignende studie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Semistrukturerte intervjuer var å foretrekke i denne forskningen, da man hadde anledning til å gå i dybden hvis det skulle dukke opp noe interessant i intervjuene. Videre ble risikoen for usikkerhet i intervjuene redusert ved å ha flere respondenter med ulike roller i bankene. Dette reduserte risikoen for feilkilder ytterligere (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Validitet

Validitet refererer til nøyaktigheten av den oppnådde kunnskapen, altså hvorvidt studien klarer å måle det den har til hensikt å måle (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Når det gjelder datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer, spiller spørsmålene en velger en sentral rolle i hva slags kunnskap som tilveiebringes fra informantene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

For å sikre validiteten til vår studie så ble det gjennomført et pilotintervju med informant A6. Dette ble gjort for å sikre at spørsmålene som ble stilt, faktisk var tilstrekkelige for å besvare

vår problemstilling. Etter intervjuet ble det et behov for å justere spørsmålene, dette for å bedre kunne besvare problemstillingen. Vi har valgt å inkludere pilotintervjuet med A6 i resultatene. Dette fordi endringene som hovedsakelig ble gjort etter piloten var å korte ned og forenkle spørsmål. I piloten ble det brukt mye tid på å forklare hva meningen med spørsmålene var. A6 svarte på de fleste av de spørsmålene som senere ble inkludert i intervjuguiden. Intervjuguiden ble brukt i intervjuene med de resterende informantene. Intervjuguiden ble sendt ut i forkant av intervjuene, som inkluderte spørsmålene og en forklaring av formålet med studien. Dette gjorde at informantene kunne ha mulighet til å forberede seg tilstrekkelig til intervjuet.

Overførbarhet

Overførbarhet refererer til hvor godt resultatene fra denne studien kan gjenbrukes hos andre bedrifter (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Ofte har kvalitative studier generelt lav overførbarhet. Dette fordi de ofte fokuserer på et lite utvalg, som dermed ikke vil være representativt og dermed ikke generaliserbart. Vår forskning har inkludert syv informanter. Dette burde være stort nok til å kunne frembringe tilstrekkelig merkunnskap. For å øke reliabiliteten valgte vi i tillegg å gjennomføre tre intervjuer med ekspertinformanter. Saunders et al. (2016) skriver at det å gjennomføre en analyse, samtidig som man knytter funnene opp mot relevant teori, vil øke troverdigheten til undersøkelsen. I denne studien har vi informanter fra fem ulike banker. Dette tilsier at vi har forsøkt å innhente ulike erfaringer. Med bakgrunn i de gjennomførte intervjuene, kan det tyde på at det er enkelte likhetstrekk ved en eller flere banker. Funnene våre kan være sammenlignbare for enkelte banker.

3.4. Innsamling av data

Før intervjuet ble gjennomført var det viktig å stille godt forberedt rundt temaene som skulle bli diskutert. Som beskrevet over er det svært viktig å ha kunnskap om både informanten og organisasjonene de er ansatt i. En slik type kunnskap vil kunne styrke vår relasjon til den enkelte informant, samt bidra til en bedre dialog mellom begge partene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Som det kommer frem av vedlegget med intervjuguiden, er de overordnede temaene (kategorier) i våre intervju som følger:

- i. Bakgrunnsspørsmål
- ii. Historikk
- iii. Digitalisering
- iv. Organisering
- v. Om egen bedrift

Intervjuene startet med **(i) bakgrunnsspørsmål** om informantene. Dette for å styrke validiteten i undersøkelsen. Kunnskapen om deres erfaring innenfor bankbransjen eller andre bransjer med hensyn til digitalisering, ville kunne være viktig for å forstå informantenes synspunkter.

I **kategori (ii)** ble det stilt spørsmål om hvordan informanten har opplevd digitaliseringen av samfunnet generelt. Deretter ble det spurt om hvordan foretaket de jobber i har tilpasset seg denne digitaliseringen. Dette er med på å styrke validiteten til undersøkelsen, da den kartlegger hvilke erfaringen de har hatt med digitalisering og hvor involvert eller opptatt de har vært av det.

I **kategorien (iii)** ble det gått nærmere inn på digitalisering, hvor vi startet med å spørre informantene om hva de legger i ordet “digitalisering”. Dette for å få frem informantens forståelse av hva digitalisering faktisk er. Definerings av begrepet digitalisering vil kunne fungere som en føring for de videre spørsmålene, som blant annet innebærer begrepet “kontinuerlig digitalisering”. Her forventes det ikke et klart svar, men at informanten resonnerer seg frem eller reflekterer rundt begreper basert på sine egne erfaringer. Her ble det ofte en kreativ dialog og gode diskusjoner.

I **kategori (iv)** ble det stilt mer konkrete spørsmål om hvordan organisasjonen jobbet med digitalisering. Det var interesse for å høre hvem som har det overordnede ansvaret for digitalisering i organisasjonen, og hvordan de har organisert arbeidet med digitalisering generelt. Det ble presisert at det ikke gjelder digitalisering i form av IKT og IT-systemer, men digitalisering av arbeidsoppgaver, arbeidsmetoder og teknologisk innovasjon.

I siste **kategori (v)** gikk intervjuguiden mer spesifikt inn på resultater av arbeidet med digitalisering i foretaket. Det ble stilt spørsmål om de hadde en klar digitaliseringsstrategi og hva innholdet i den var. Til slutt ble det stilt spørsmål om hvordan interaksjonen til kunden har endret seg som følger av ny teknologi.

3.5. Analyse av data

For å kunne analysere informasjonen som ble hentet inn gjennom intervjuene, var det behov for å gjennomføre en systematisk metode for å analysere dataen (Yin, 2015). For å analysere dataen er det brukt Gioia-metoden (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

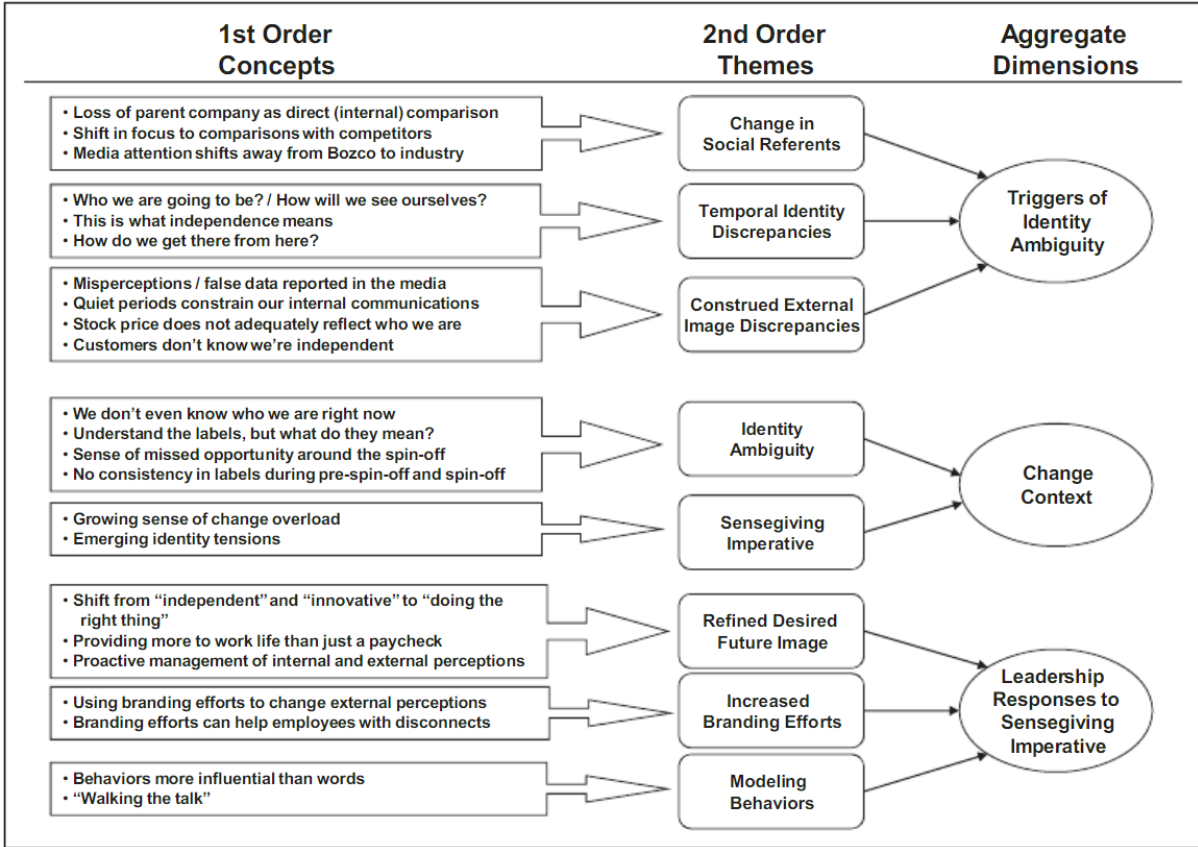
3.5.1. Gjennomgang av dataen

Intervjuene ble gjennomført i form av en-til-en-intervjuer med informanten. Dette enten digitalt eller ved et fysisk møte. Det ble foretatt opptak av intervjuene, dette for å for å få best mulig flyt i intervjuet og for å unngå forstyrrelser som tastetrykk og eksterne lyder. Opptaket ble deretter transkribert i et eget dokument. Transkriberingen ble gjennomført nøye og i gjennomgangen var man påpasselige på å få med all nyttig informasjon. Dette ga ti unike referater, som inneholdt informasjon og resultater.

3.5.2. Behandling av data

Neste steg i analysen var å gå gjennom dataen fra intervjuene. For dette ble det benyttet Gioia-metoden (2012). Analysemetoden startet med å utvikle førsteordens klassifiseringer. Her ble opptakene og de transkriberte intervjuene analysert for å identifisere kontekst og hvilke faktorer informantene anså som viktige. Dette innebar å trekke ut essensen i meningene til informanten og korte dette ned til noen setninger. Med disse funnene og med bakgrunn i litteraturen, kunne vi sette opp første ordens koder.

Neste steg i metodikken er å behandle dette til andreordens tema, hvor man basert på førsteordens klassifiseringene forsøker å finne kjernen i informasjonen (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Det siste steget innebærer å komme frem til den tredje dimensjonen. Denne kalles aggregerte dimensjoner, der man samler alle meninger under større samleord/paraplyer. Dette gjøres gjennom å analysere temaene med teorien, i tillegg til å gjøre et tilbakeblikk på intervjuene. Dette for å kunne finne flere detaljer, som bygger opp under hvert tema. (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012) Denne metoden er en kvalitativ data - analysemetode, med en induktiv tilnærming. Figur 5 viser et eksempel på hvordan det kan gjøres, som er hentet fra Gioia et al. (2012).



Figur 5 - Gioia et al. (2012) analyse metode

4. Resultater

I denne delen vil funnene som har kommet frem gjennom intervjuene bli presentert og analysert. De viktigste funnene fra intervjuene vil bli strukturert i hovedtemaene digitalisering, ledelse og organisasjon. Funnene vil deretter drøftes i kapittel 5. Denne inndelingen er valgt da man på en strukturert måte skal kunne gå igjennom informantene sine svar, før en deretter trekker inn teori.

4.1. Resultater

Resultatene er inndelt i tre aggregerte dimensjoner, hvor alle dimensjoner har undertemaer. Tabell 6 viser en oversikt over aggregert dimensjon og andre ordens tema, tidligere omtalt i metodekapittelet:

Tabell 6 - Resultater

Aggregert dimensjon	Andre ordens tema
Digitalisering	Effektivisere og forbedre
	Endringsprosesser
	Produktutvikling
	Kontinuerlig
Ledelse	Endringsledelse
	Autonomi
	Strategi
Organisasjon	Organisasjonskultur
	Organisasjonsstruktur
	Tverrfaglig

4.1.1. Digitalisering

I intervjuene ble stilt spørsmål om hva informantene la i ordet “digitalisering”, her kom det frem noen ulike svar. Det som oftest ble nevnt var at digitalisering var å forbedre prosesser med teknologi og digitale løsninger. Dette gjaldt løsninger internt, men også ut mot kundene. B2 hadde til sammenligning et mer abstrakt svar, da han oppga sin definisjon:

“Det digitale lar oss oppheve de fysiske begrensingene våre og lar oss samhandle utover disse”.

4.1.1.1. Effektivisere og forbedre

Ny teknologi

Flere av informantene trekker frem at ny teknologi kan muliggjøre effektivisering og forbedring av prosesser. Ved hjelp av ny teknologi forteller A3 at man kan finne raskere og bedre måter å løse oppgaver på. Hun understreker også viktigheten av å hele tiden passe på å anvende ny teknologi. Dette med å ta i bruk ny teknologi var noe DNB var raskt ute med. A7 fra DNB trekker blant annet frem prosessen med å gå fra fysiske kontanter til å bli kontantløs, som noe helt naturlig. Derimot opplevde flere kunder at fremveksten av ny teknologi skjedde for fort, selv om den var med på å forbedre og effektivisere oppgaver,

Ikke alle liker ny teknologi

Enkelte kunder følte at de ble hengene igjen, spesielt de eldre. A2 og A7 nevnte at en av utfordringene med digitalisering er å få digitalisert nettopp denne kundegruppen. Til tross for en rask utvikling, erkjenner begge at på et tidspunkt gikk det for fort. De måtte derfor ta et skritt tilbake. A5 forteller at dette er et kjent problem. Utfordringen er å effektivisere og forbedre samhandlingen med kundene. Dette fordi det er ikke alle kunder som liker endringene dette fører med seg. På en annen side, dersom man ikke effektiviserer og forbedrer, er det ifølge A5 en fare for å tape markedsandeler til konkurrenter. A2 trekker frem at en mulig løsning er at kundene må ha valgfrihet mellom både fysisk og digital bank.

Tidsbesparende

A4 trekker også frem viktigheten av å kunne bli mer effektive ved å bli digitalisert. Her kan for eksempel arbeidsoppgavene endres ved at det blir mindre fysiske kundemøter, da en har hjelpemidler som Teams og Zoom. Et annet eksempel er at det spares tid på e-signering. Flere av informantene ser på effektiviseringen av arbeidsprosesser som en viktig del av

digitalisering. Det nevnes fra informantene at med effektivisering og forbedring, så kan en større andel av tradisjonelle bankoppgaver i dag løses av kundene. A5 uttalte følgende:

«Brukerne er kravstore med tanke på at løsninger hele tiden skal være enkle og tilgjengelige. Digitalisering er med på å forenkle, effektivisere og sikre prosesser. Dette gjør at vi kan håndtere store datamengder og få på plass nye tjenester som gjør kundeopplevelsen bedre».

Vi vil i neste delkapittel gå nærmere inn på hvordan nettopp disse prosessene har endret seg.

4.1.1.2. Interne og eksterne endringsprosesser

Interne prosesser

Som vi så i forrige delkapittel har flere prosesser endret seg for bankene. A1 har sett store digitale endringer de siste 20 årene. Fra der bankene hadde strenge åpningstider, til dagens situasjon hvor bankene er tilgjengelig døgnet rundt. Flere av informantene forteller også at det har vært en endring i hva de må ha på plass av interne prosesser, da bransjen generelt er mer regulert enn tidligere. Dermed er det mye strengere krav til hva som skal risikovurderes. A6 forklarer at det må foretas vurderinger med tanke på det sikkerhetsmessig, juridisk og på personvern. Det er mye jobb med ett nytt produkt internt. Dette understøtter B2 med sin uttalelse. Han har sett en endring i hvordan det ansatte jobber i en bank, fra å sitte i kundemøter til å skulle jobbe med produktutvikling.

Eksterne prosesser

Det er ikke bare internt hos bankene en ser at det forekommer endringer som følge av digitalisering. En fellesnevner for dette er hvordan bankene har endret sin samhandling med kundene. Informantene opplever at mye av de tradisjonelle arbeidsoppgavene i større grad løses av kundene selv. Her trekkes blant annet prosessen om automatisering rundt lånesøknad inn. Kundene finner frem nødvendig informasjon og sender dette enkelt inn digitalt til en kundekonsulent. Videre så forteller A3 om mCash, som var relativt store før Vipps kom. Da Vipps ble lansert, tok de derimot markedet med storm.

Informantene opplever endringen i relasjonen til sine kunder gjennom digitale løsninger. Til tross for endringene er det fremdeles et behov for det mellommenneskelige. Både A2 og A7 forteller at når kunder skal ta store avgjørelser, så har de behov for tillit til banken. Dette er spesielt ved samlivsbrudd, dødsfall og arv. Enkelte av informantene stiller spørsmål ved hvordan man kan bygge den trygge relasjonen til kundene digitalt.

4.1.1.3. *Produktutvikling*

Gamle produkter blir digitalisert

Da mye av samhandlingen med kunder skal foregå digitalt, forteller flere av informantene om viktigheten av gode, digitale løsninger. De mistenker at kunder holder seg borte fra de bankene som ikke har det på plass. Med tanke på produktutvikling, påpeker A5 at de fortsatt har mange av de samme produktene, bare at de har blitt digitalisert. Et eksempel som blir gitt er chatbot, der bankene kan spare årsverk ved at roboten besvarer enklere spørsmål fra kunder. Det gjør at ansatte kan fokusere på mer komplekse oppgaver.

Produktutvikling med fokus på sluttbruker

Informantene forteller at gjennom digitalisering kommer man frem til nye måter å levere tjenester på. Informantene fra DNB forteller at Vipps, med den utrolige veksten Vipps har hatt, har vært utrolig viktig for banken. Etter lanseringen av Vipps har de brukt mye tid på å benytte tilbakemeldinger fra forbrukerne til å optimalisere funksjonaliteten. De trekker frem viktigheten av å kontinuerlig jobbe med å utvikle produktet.

En utfordring som flere av informantene opplever med produktutvikling, er at hver leveranse må risikovurderes og godkjennes. Dette er noe vi omtalte under interne prosesser. A3 trakk også frem en annen utfordring når en utvikler, nemlig viktigheten av å vite behovet til de som skal bruke produktet til slutt. Det må bli formidlet «*hvorfor*» og «*hvor skal vi*» til de som skal lage teknologien. Dette med å ha brukerfokus er også noe ekspertinformantene understreker viktigheten av.

4.1.1.4. *Kontinuerlig*

Siste undertema til digitalisering er kontinuerlig. Informantene poengterer at det er et viktig fokus å ha. A5, som har en viss kjennskap til Bulder Bank da Sparebank Vest er med på eiersiden, forteller at de er helt avhengig av å fokusere kontinuerlig på å digitalisere. De jobber aktivt med å fjerne hindringer slik at alle løsninger fungerer bra for kunden. Det er ikke bare Bulder bank som utvikler seg kontinuerlig. A2 påpeker at kundene stadig forventer mer og at de opplever et press for å utvikle seg hele tiden.

Enkelte av informantene går så langt som å si at hvis du ikke fokuserer på å jobbe kontinuerlig med digitalisering, har du ikke leverett som bedrift. Det kommer frem i intervjuene at det er tøff konkurranse mellom bankene om få kundene. De dyktigste er de som tar i bruk de nyeste digitale verktøy og utnytter de til det fulle. Da det stadig dukker opp

ny teknologi, er viktig med et kontinuerlig fokus på dette. På den måten kan en oppnå et lite konkurransefortrinn i forhold til de andre bankene forteller A2.

A7 oppsummerer viktigheten av dette fokuset med følgende:

«Om en konkurrent har en løsning som en selv ikke har, så får vi veldig raskt spørsmål fra kundene om hvorfor vi ikke har den løsningen. Det koster en kunde veldig lite å bytte bank, og lojalitet er ikke like sterk som det var før. Innovasjon hos oss er i stor grad drevet frem av våre kunder».

4.1.2. Ledelse

Hvordan kan en lede gjennom digitalisering og hvordan medfører dette endringer for kunder og ansatte. Resultatene vil bli presentert i henhold til tabell 6, med endringsledelse, autonomi og strategi

4.1.2.1. Endringsledelse

Forankring og visjon

I intervjuene har det vært en del prat om å lede. De fleste av informantene fra bankbransjen fortalte mye om viktigheten av god endringsledelse når en skal jobbe med digitalisering. Dette funnet understrekes også av ekspertinformantene våre. B2 og B3 gikk i dybden på hva de mener skal til for å få til god digitalisering. De fortalte at det var viktig å ha en tydelig topplederforankring og at en må ha en tydelig visjon på hva en ønsker å få til med digitaliseringen. B3 sa i den forbindelse

“Hvorfor gjør vi dette? Det må kommuniseres”

Videre fortsetter hun med å fortelle at en må fjerne frykten for å ikke klare å tilpasse seg og gjøre feil. En må heller sette søkelys på læring og prestasjon. Ofte har man ansatte i alle aldre og de tilpasser seg endring forskjellig. Visjonen og målene må repeteres hyppig, legger hun til.

Roller i bedriften

For å kunne drive endringene fremover, forteller A5 at de har fokus på å ha ansatte med riktig kompetanse i sentrale roller. Han fortsetter med å si at det å legge til rette for å ha et arbeidsmiljø som fremmer innovasjon, er viktig. Disse meningene understreker også B2 og B3 som viktige. Dette gjøres ved å etablere de riktige forutsetningene for økt digitalisering.

Videre gjøres det gjennom å ansette riktig personer og etablere roller i organisasjonen som fremmer økt digitalisering. A2 nevnte at deres rekrutteringsstrategi har endret seg med årene og at digital kompetanse er noe de vektlegger sterkt. A5 fortalte også om hvordan de hadde nedbemannet på de tradisjonelle rollene i banker, for å så ansette flere utviklere.

4.1.2.2. *Autonomi*

Arven etter den industrielle revolusjon

B1 forteller at arven etter den industrielle revolusjon fremdeles påvirker måten mange bedrifter jobber og organiserer seg på, herunder spesialisering, masseproduksjon og effektivisering. Hvordan en jobbet under den industrielle revolusjon skiller seg muligens ut fra hvordan flere av respondentene omtaler autonomi. Flere av informantene mener at autonomi er en avgjørende faktor for å få til en god digital utvikling.

Autonome tverrfaglige team

Som nevnt i avsnittet over, forteller informantene om hvordan det er å lede i en skiftende hverdag. Blant annet trekker A6 frem at de bruker et målstyringsverktøy kalt Objective Key Results (OKR). Han forteller at teamene deres jobber selvstendig og autonomt for å løse de overordnede målene som styret har satt gjennom OKR. A6 forteller også at for å nå disse målene, hadde Sparebank 1 Utvikling stor valgfrihet i hvordan de skulle nå disse.

B3 forteller at tanken om tverrfaglige og autonome team er helt essensielt i hvordan en bør jobbe med digitalisering. Autonomi er viktig for å dyrke kreativitet og innovasjon. En leder som jobber med digitalisering, bør tilstrebe å gi sine ansatte frihet til å tenke å bestemme selv. Dette kan gjøres gjennom å skape et miljø hvor de ansatte kan få komme med nye ideer og jobbe videre med dem, forteller hun.

4.1.2.3. *Strategi*

Strategi ligger i denne oppgaven under kategorien ledelse, da vi ser at ledelsen står sentralt i utformingen og aktualiseringen av strategier. Informantene svarte ulikt på spørsmål om de visste om banken hadde en digitaliseringsstrategi. Tabell 7 viser en oversikt over hva informantene svarte da de fikk spørsmål om digitaliseringsstrategi.

Tabell 7 - Strategi

Respondent	Bank	Svar
A1	Sandnes Sparebank	Adoptert Eika sin strategi. Sandnes Sparebank kan komme med innspill på denne. Kjenner ikke detaljene i den selv.
A2	DNB Sandnes	“Vi skal befeste vår posisjon som digital leder”
A3	Sparebank 1 SR-Bank Sandnes	“Best for noen, god for alle” og “Enkelt og smart for kunde og ansatt”
A4	Nordea	Viste til kostnadsmål som kan nås ved hjelp av økt digitalisering
A5	Sparebanken Vest	Digital strategi fra 2016 som innebar ansettelse av en rekke utviklere og å være best på digitalisering
A6	Sparebank 1 SR-Bank Stavanger	“Best for noen, god for alle”
A7	DNB Oslo	“Race for the future”

A1 i Sandnes Sparebank forteller at de ikke har en konkret intern digital strategi, men de har “adoptert” Eika sin. I Eika sin utarbeidelse av denne strategien fikk Sandnes Sparebank komme med innspill. Innspillene gikk på hva de anså som viktig innenfor digitalisering. A1 kjente dog ikke til detaljene i denne strategien.

A2 som er banksjef i et **lokalt DNB-kontor** sa følgende: *“Vår overordnede strategi er at DNB skal bevare sin posisjon som digital leder i bankbransjen. Vi skal være råest på digitalisering og digitale løsninger”*. A2 fortalte at for å få en mer konkret digitaliseringsstrategi, må en henvende seg til konsernledelsen. Derimot forteller **A7 i DNB** om en digitaliseringsstrategi som først ble formalisert i 2017, kalt “Race for the Future”. Denne ble oppdatert i 2020 og er delt inn i 5 deler, som en kan se i figur 6. A7 var ikke godt kjent med denne strategien, men opplevde at han i grove trekk visste hva den gikk ut på.



Figur 6 - DNB Digitaliseringsstrategi

A4 i Nordea fortalte at han ikke visste om noen klar digitaliseringsstrategi. Derimot visste han at digitaliseringsstrategi kunne være ett steg på veien mot å nå et kostnadsmål. A4 trekker frem robotisering av arbeidsoppgaver som et eksempel på dette.

A5 i Sparebanken Vest fortalte at Sparebanken Vest hadde en strategi som først ble anvendt i 2016. Strategien ledet til en stor nedbemanning på 80 ansatte. Dette fordi de så behovet for en annen kompetanse i organisasjonen. I dag har de bygget opp organisasjonen med 300 utviklere i Bergen, som jobber med digitalisering. Utover dette kjente A5 ikke til detaljene i digitaliseringsstrategien.

A6 fra Sparebank 1 SR-Bank kjente ikke til konkrete digitale strategier, men sier de har strategiske innsatsområder de jobber mot. De har en strategi som heter “*Best for noen, god for alle*”. Denne strategien innebærer at de skal være en bank som har gode digitale løsninger, men som også er åpen for de som vil møte opp fysisk i banken. De skal være en fremtidsrettet relasjonsbank. Denne strategien viser **A3** også til. Hun jobber i samme bank, men på et annet kontor. Hun legger til at de har en strategi som heter “*Enkelt og smart for kunde og ansatt*”. For å nå målene i denne strategien vil digital utvikling være viktig.

4.1.3. Organisasjon

Det er flere forskjeller mellom bankene på hvordan de har strukturert sitt arbeid rundt digitalisering. I denne deler er det blitt forsøkt å finne ut hvordan digitalisering skjer i en organisasjon. Hvordan er organisasjonen strukturert, hvor mange ledd er involvert, og hvem har beslutningsmyndighet med tanke på gjennomførelse.

4.1.3.1. Organisasjonskultur

Bygge kultur

Samtlige ekspertinformanter trekker frem viktigheten av kultur. Det pekes på hvor viktig kulturbygging i organisasjonen er for å få til kontinuerlig digitalisering. Flere av informantene mener at kulturbyggingen er noe som starter på toppen med ledelsen. A2 i DNB svarte at en måtte ha en ledelse som hadde en lidenskap for digitalisering og innovasjon. Han fortsatte med å si at ledere til stadighet må minne de ansatte på hvor viktig digitalisering er. Også A5 i Sparebanken Vest fortalte at det var viktig at de har en konsernleder som har et brennende engasjement for digitalisering. Dette engasjementet smittet over på de ansatte, og gjorde at deres holdninger ovenfor digitalisering endret seg positivt. Flere av informantene har også opplevd ansatte som motsetter seg eller motarbeider kulturbygging rundt digitalisering. Disse ansatte må da veiledes til å bli mer mottakelige for digital utvikling.

Kultur for endring

A5 fra Sparebanken Vest forklarer at deres kultur går ut på følgende:

“Vår kultur er bygget opp rundt et begrep som kalles for Burning Plattform. Dette innebærer at en alltid skal være årvåken og at det ikke nytter å si seg ferdig og fornøyd med det en har oppnådd. Det skal alltid være fokus på å utvikle seg, og alle ansatte må være involverte for å finne de beste løsningene»

A3 understreker også viktigheten av å få bygget en kultur i organisasjonen som fremmer endrings- og omstillingsvillighet.

4.1.3.2. Organisasjonsstruktur

Gjennom intervjuguiden kom man innom organisasjonsstruktur. Her fikk vi svar på hvordan de ulike bankene er strukturert rundt digitalisering. De ulike informantene svarte svært forskjellig på hvordan de har strukturert arbeidet rundt digitalisering. Tabell 8 viser en oversikt over dette.

Tabell 8 - Organisering av digitalisering

Bank	Lokasjon	Digital utvikling	Leder digitalisering
DNB	Hovedkontor i Oslo, med lokalkontor rundt omkring i Norge.	Hvert forretningsområde har en digital utviklingsavdeling. I tillegg har de avdelingen en overordnet, Teknologi & services.	Marita Ervik Løvold, leder Technology & Services.
Nordea	Hovedkontor i Helsinki i Finland. Lokalkontor rundt omkring i Skandinavia.	Hvert forretningsområde har en digital utviklingsavdeling. Har også en overordnet utviklingsavdeling som heter Nordea Digital.	Ingen oppgitt
Sparebanken Vest	Hovedkontor i Bergen, lokalkontorer rundt på Vestlandet	Egen utviklingsavdeling ved hovedkontoret i Bergen.	Konserndirektør Strategi og Digital distribusjon
Sandnes Sparebank	Hovedkontor i Sandnes, i tillegg til et kontor i Stavanger.	Gjøres i Eika.	Har prosessforbedrere i hver avdeling.
Sparebank 1-SR Bank	Hovedkontor i Stavanger. Har 13 kontorer rundt omkring i Norge i Sparebank 1-alliansen	Eget utviklingsselskap som heter Sparebank 1-Utvikling	Har konserndirektør for teknologi, utvikling og forretningsprosesser. Har en leder for forretningsprosesser i og en leder for innovasjon i SR – Bank.

I hovedsak er det gjort tre funn i måten de ulike bankene har organisert seg rundt digitalisering. De ulike tilnærmingene vil bli presentert i de kommende avsnittene.

Organisering med tanke på digitaliseringen skjer utenfor banken

Som en ser i tabell 8, er bankene organisert forskjellig. Sandnes Sparebank er for eksempel under Eika-alliansen, som er et konsern med 50 forskjellige lokalbanker. Disse er spredt på forskjellige steder i Norge. Eika leverer IT-tjenester til Sandnes Sparebank. Ettersom Sandnes Sparebank er en del av Eika, har de ikke noen øverste leder for digitalisering. De har dog ansatte med stillingstittel “prosessforbedrer”. Jobben deres er å se på hvordan arbeidsprosesser og løsninger i en avdeling kan bli bedre. Om en ansatt i Sandnes Sparebank har en ide til noe som kan utbedres eller innoveres, kan det meldes ifra om til prosessforbedrer. Prosessforbedrer sender så inn en henvendelse til riktig avdeling i Eika (kredittavdeling, signaturavdeling, nettbankavdeling m.m.). Det vil da bli tatt vurdering i avdelingen i Eika om dette er noe som er mulig å utbedres.

Organisering med tanke på digitalisering skjer i banken

DNB og Nordea har likheter i hvordan de organiserer arbeidet med digitalisering. I disse bankene har hvert forretningsområde (personmarked, bedriftsmarked m.m.) sin egen avdeling som jobber med digitale løsninger og arbeidsprosesser. DNB har i tillegg en egen avdeling som heter DNB Technology and Services, som jobber mer overordnet med digitale løsninger og strategier. Det samme har Nordea, gjennom sin avdeling som heter Nordea Digital.

I Sparebanken Vest skjer mye av den digitale utviklingen fra hovedkontoret i Bergen. Her jobber utviklerne med digitalisering. De jobber med løsninger på vegne av alle Sparebanken Vest-kontorene. Ifølge A5 har de en egen stilling i konsernledelsen med ansvar for digital kompetanse og strategi. Denne lederen har ifølge A5 fem til seks ledere under seg, som har hver sin underavdeling innenfor digital kompetanse og strategi.

Organisering med tanke på digitalisering skjer i eget selskap

Sparebank 1 SR-Bank er under Sparebank 1-alliansen, som er en samling av 13 banker rundt i Norge. Sparebank 1 har et eget utviklingsselskap som heter Sparebank 1 Utvikling, heretter omtalt som SB1U. Dette selskapet har et eget styre og her utvikles det på tvers av alle Sparebank 1-bankene. De ulike bankene må bli enig om hva SB1U skal jobbe med å utvikle. Innad i SB1U har de ulike team, som team sparing, team hverdagsøkonomi, team for betaling

m.m. Disse teamene jobber selvstendig og autonomt for å nå målene som er satt av styret i Sparebank 1.

A6 gikk i dybden når det kom til den interne organiseringen i SR-Bank. Internt i Sparebank 1-SR Bank er det en øverste leder for digitalisering, med tittelen konserndirektør for teknologi, utvikling og forretningsprosesser. Denne lederen rapporterer direkte til konsernsjefen.

4.1.3.3. Tverrfaglighet

Gammel historie sitter igjen

Som presentert under 4.1.2.2, gjør B1 et poeng ut av at tradisjonelt sett har bedrifter organisert seg i siloer og spesialisert seg innenfor sitt ansvarsfelt. Han fortsetter med å forklare at det ofte er lite samhandling mellom de tradisjonelle siloene da disse har ulike incentiver og måles etter ulike parametere. Arven etter den industrielle revolusjon påvirker fremdeles måten mange bedrifter jobber og organiserer seg på

For å skape en god og økt digitalisering av en organisasjon, så er flere av respondentene innom at en må jobbe tverrfaglig. Som A6 i Sparebank 1 SR-Bank sa, så har de et klart mål om å jobbe mer *“på tvers”*. Han så på det som en utfordring å få alle til å jobbe sammen mot kontinuerlig digitalisering. Da det fremdeles har en tendens til å bli silobasert jobbing hvor hver avdeling holder på med sitt.

Fokus på god samhandling internt

A6 forteller at god samhandling mellom avdelinger er viktig for å være kundens førstevalg. Da kan man ifølge A6 få til *“kanalsamspill”* og *“konsernsynergier”*. Flere av de andre informantene er innom mye av den samme tankegangen. A3 Forteller at de i SR-Bank har opprettet tverrfaglige team, som innebærer at ansatte med kompetanse skal dekke ulike behov i organisasjonen. B2 er også opptatt av samhandling og tverrfaglighet. En organisasjon bør integrere IT inn i selskapet gjennom forretningslinjene. Det er ikke ideelt om IT-avdelingen ikke har tilstrekkelig med interaksjon med andre avdelinger. B2 mener at det må opprettes et samarbeid mellom teknologer og andre ansatte, der en har et felles eierskap til det som leveres til kunden.

5. Analyse og diskusjon

Igjennom oppgaven er det kommet frem til en del viktige funn, men hvordan står disse funnene seg opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2? I forskningen er det blitt hentet inn svar på spørsmål rundt digitalisering fra informanter med forskjellige stillinger innen bank og utenfor. For å diskutere funnene har det blitt valgt å holde på de aggregerte dimensjonene fra teoridelen, som inndeling av diskusjonen. Disse dimensjonene var digitalisering, ledelse og organisasjon.

5.1. Digitalisering

Digitalisering har vist seg å ha en stor effekt på samfunnet vårt, men det er ikke alltid like klart hva slags endringer dette medfører. Med bakgrunn i informasjonen som har blitt hentet inn, kan det fremstå som at informantene har opplevd ulike stadier av digitalisering. I tillegg virker det som at flere av dem har et ulikt syn på digitalisering generelt.

Bankene har vært gjennom flere stadier av digitalisering

Forståelsen av digitalisering blant informantene er relativt lik hvordan Unruh & Kiron (2017) definerer digitalisering. Det er som nevnt i teorien, delt inn i tre deler: (i) Digitisere; som beskrives som konvertering av noe som går fra analogt til digitalt, som det er mulig å bygge videre på: Flere av informantene hadde opplevd en slik endring ved overgangen fra fysiske sedler og mynter til digitale penger. (ii) Digitalisering; endrer prosesser og forretningsmodeller for å dra nytte av digitiseringen: B2 forklarer at digitalisering er å integrere digital teknologi i allerede etablerte løsninger, samt ha en løpende utvikling av den – hvilket samstemmer godt med teorien. (iii) Digital transformasjon: A7 sier;

«Historisk så har vi jo gått fra å være en bank med fysiske penger til hvor alt skjer digitalt. Våre produkter og tjeneste har endret seg. Tradisjonelt så lånte vi ut penger til huskjøp eller investeringer. Nå jobber vi med legitimeringer via vipps, vi leverer tjenester som er tilgjengelig 24 timer i døgnet, betaling med apper, vi ser på krypto, nye metoder for å verifisere seg og godkjenne nye avtaler».

Transformasjon av bankene

Sitatet fra A7 beskriver den transformasjonen de har vært igjennom. Dette samsvarer med definisjonen som ble presentert om digital transformasjon i 2.1.1. I transformasjonskompasset fra samme delkapittel ble det gått nærmere inn på hva dette er. I figur 3 -

Transformasjonskompasset (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) påpekes det hvordan en må skape interne prosesser og systemer som fremmer visjon om økt digitalisering. Flere informanter diskuterte hvordan de hadde fokus på interne prosesser og systemer. Blant annet forklarte A3 at Sparebank 1 SR-Bank hadde et mål om at deres systemer og tjenester skulle være *“Enkelt og smart, for kunde og ansatt”*. Hun fortalte at utviklerne måtte utvikle med sluttbruker i fokus og jobbe mot å effektivisere deres arbeidshverdag. Fokus mot sluttbruker av produktet er viktig (Kling & Kling, 1977), ellers kan man risikere å ende opp med å lage noe ingen benytter, som i tillegg har kostet mye penger.

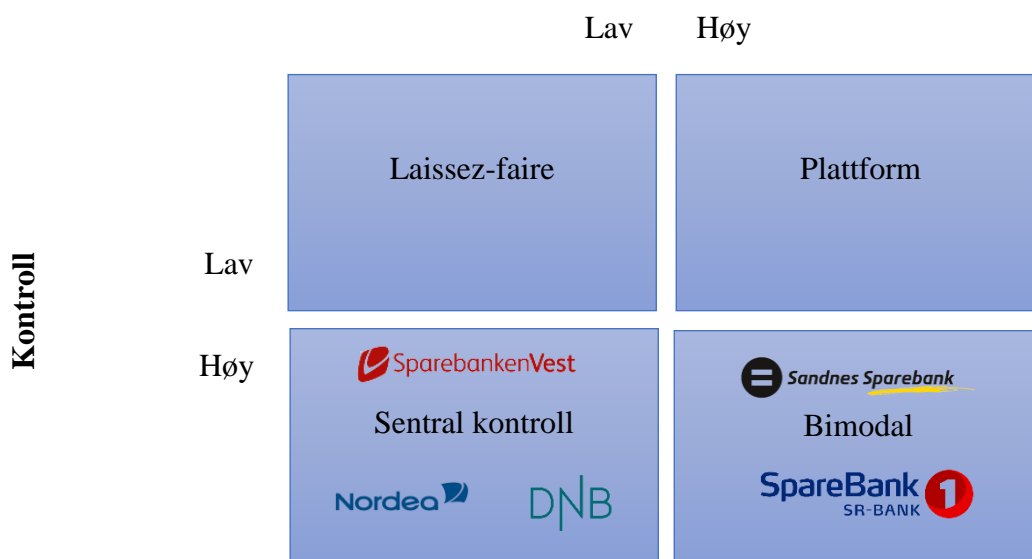
Som en ser i figur 3, er det viktig for gjennomføringen av den digitale transformasjonen, å mobilisere hele organisasjonen. For å gjøre dette gikk DNB så langt som å endre banken, fra å være et finansselskap til å bli et IT-selskap, forteller A7. Denne endringen var også noe B3 hadde fått med seg. Det at DNB ser på seg selv som en IT-selskap og ikke finansselskap, understreker den store transformasjonen de har vært igjennom. Derimot stopper ikke utviklingen og digitaliseringen for DNB, noe man tydelig ser i sitatet tidligere i kapittelet fra A7.

Styring av digitalisering

I resultatene går det frem at når en jobber kontinuerlig med digitalisering, vil det være et behov med en form for styring. I punkt 2.1.2 i teorikapittelet, ble det presentert en styringsmodell. Denne kan være et hjelpemiddel for å gi retning for utviklingen. Modellen til Bygstad & Iden (2017) har ulike dimensjoner man kan benytte for digitalisering. Hvilken dimensjon som er korrekt, varierer derimot ut ifra bankens situasjon og ønske. Informantene trekker frem at hvis bankene skal holde tritt med utviklingen og ikke tape for mye markedsandeler til konkurrentene, så er det viktig for dem å utvikle gode produkter. Det går frem i funnene at flere synes produktutvikling er utfordrende. I figur 4, som presentert i teori kapittelet, finner en fire ulike dimensjoner for styring og ulike form for kontroll og ressursbruk.

I resultatkapittelet fant man at bankene hovedsakelig har tre måter i deres tilnærming av hvordan man kan styre digitalisering. I henhold til teorien vår finner man tre ulike strategier for styring av digitalisering som er benyttet. Sandnes sparebank og Sparebank 1 SR-Bank har tilsynelatende en mer bimodal tilnærming til hvordan de styrer sin digitalisering. Dette fordi utviklingen foregår utenfor den sentrale enheten (selve banken). Både DNB, Sparebanken Vest og Nordea har likheter i hvordan de organiserer sitt arbeid med digitalisering. Her kan

det fremstå som de har en sentral kontroll-strategi i hvordan det styres. Det er ingen funn som tyder på at bankene tillater fri innovasjon ved å benytte en laissez faire-strategi. Dette kan mulig tyde på at bankene ønsker å inneha en grad av kontroll på hvordan digitaliseringen foregår. Bankenes posisjon er oppsummert i figur 7.



Figur 7 - Analyse av bankenes posisjon i styringsmodell for digitalisering

Alle informantene fra bankene har vært innom applikasjoner og de ulike løsningene de tilbyr. Dette kan tyde på at i tillegg til de over nevnte strategiene, har bankene også en plattformstrategi for distribusjon og vedlikehold av løsningene sine.

Drivere for digitalisering

Tidligere i dette delkapitlet er det blitt diskutert hvordan bankene oppfatter digitalisering og ulike former for hvordan det kan styres. I delkapittel 2.1.3 ble det presentert hvilke drivere som står bak en digital endring, som nå vil bli diskutert.

Økonomi som driver

Økonomiske grunner som kostnadsbesparelse og økt lønnsomhet, er sentrale poenger informantene våre snakker om. Et eksempel på hvordan en kan oppnå det er at flere av de tradisjonelle oppgavene som tidligere ble løst av ansatte, blir flyttet over på kundene. I dag er det få banker som har mange fysiske filialer, derimot har de fleste nettbank og nettmøter. At en sparer årsverk og finner nye måter å løse oppgaver på gjennom digitaliseringen, gjør at en kan se at økonomi er en driver.

Som nevnt tidligere var Sandnes Sparebank sin andre forutsetning for å ta et forslag videre til Eika, at det økte lønnsomheten deres. Forskingen til Well & Werner (2015) fra del 2.1.3 forteller oss at selskaper som i stor grad anvende digitale systemer, kunne få et stort konkurransefortrinn, i tillegg til økte inntekter og resultat. A4 i Nordea nevnte at en kunne oppnå økt digitalisering gjennom å nå kostnads mål. I henhold til teori, så vi i del 2.1.3 at kostnadsreduksjon kan drive frem digital endring (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016)

Kunden som driver

Et av funnene var at kunderelasjonen har endret seg mellom bankene og deres kunder. Bedrifter registrerer den raske teknologiske utviklingen som vi har nå, og at den påvirker kundenes forventninger (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016). Et eksempel på dette er da A5 snakket om en stor endringsprosess i Sparebanken Vest. Den startet ved at de “scoret” dårlig på en kundeundersøkelse angående digitale løsninger. Det gjorde at de måtte endre strategi, og blant annet ansatte flere med digital kompetanse.

Om en konkurrerende bank har en løsning som en selv ikke har, blir det raskt stilt spørsmål fra kundene om hvorfor dette er tilfellet. Kunden forventer å få dekket sine behov, og forventinger skaper endringer i forskjellige bransjer, herunder også bankbransjen (Weill & Woerner, 2015). B1 påpeker at det er veldig lett å bytte bank i dag, det koster en kunde lite å gå til en konkurrent. Det kan tyde på at innovasjonen i bankene i stor grad drives frem av deres kunder. Digitalisering former kunden, men kunden former også digitaliseringen (Bygstad & Iden, 2017).

Innovasjon og forretningsutvikling som driver

Innovasjon av ny teknologi er vanskelig å komme utenom dersom en ønsker kontinuerlig digitalisering. Innovasjon kan bidra til forbedring innenfor kommunikasjon, datalagring og utstyr (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016).

For denne driveren har informantene ulike perspektiver. Et eksempel er Vipps. Til tross for at kun to av informantene jobbet i DNB, nevnte flere Vipps som et godt eksempel på vellykket innovasjon. Denne innovasjonen bidro til et konkurransefortrinn for DNB. Som nevnt i del 2.1.3 kan digitalisering i form av ny teknologi hjelpe bedrifter til å nå sine forretningsmål. Dette fordi det gir bedriftene mulighet til å tilpasse seg dagens markedssituasjon (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Med bakgrunn i overnevnte finner man at innovasjon og forretningsutvikling er en driver for digitalisering.

Interne prosesser som driver

Da bankene opplever en digitalisering av sine hverdager, leder dette ofte til endringer. Digitalisering vil effektivisere, øke fleksibilitet og optimalisere arbeidsprosesser. I tillegg vil det føre til endring i ressursbruk og endrede verdikjeder (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016). Endringer i interne prosesser har gjort at flere av arbeidsoppgavene i bankene blir digitale eller flyttet over på kunden. Et eksempel på dette fra bankbransjen er chatboter. Slik endring av interne prosesser har en påvirkning på arbeidshverdagen til de ansatte. En jobber mot at arbeidsoppgavene skal løses mer effektivt og at kundeopplevelsen skal bli bedre. Resultatet av dette kan i stor grad føre til effektivisering og ressursallokering for banken.

5.2. Ledelse

I denne delen vil det tas utgangspunkt i teorien fra del 2.2, Ledelse og Arbeidsmetodikk for å analysere og drøfte svarene til informantene. Å gjennomføre denne økte digitaliseringen i en bank krever at ledelsen og de ansatte omstiller seg og er tilpasningsdyktige. Dette medfører ledelse endringer.

Lede gjennom endringer

Som det fremgår i Kotter sine modell fra del 2.2.1 er det første steget å “få etablert en følelse av aksept og forståelse i organisasjonen om at endringen er nødvendig”. Mange av informantene uttrykte at ledelsen må gå i front som gode eksempler for digitalisering. Det må være en tydelig topplederforankring, noe både B2 og B3 nevnte. De må også utvikle og rekruttere ansatte som har kompetanse til å være med på å drive utviklingen frem. Dette er nærliggende med steg to i Kotters steg til endring. Det går ut på å ha riktig kompetanse og ledertyper i en organisasjon. Disse kan operere som endringsagenter. Her fant vi generelt at de fleste informanter, både bankansatte og eksperter, anså det som sentralt å lede gjennom endringer.

Kotter sitt siste punkt på endringsledelse fra del 2.2.1 forteller at en ikke skal slå seg til ro med at en endring er gjennomført for tidlig. Spesielt A5 trakk frem hvor viktig det var for Sparebanken Vest å til stadighet være i front når det kom til digitalisering og utvikling. I en tid med så mye teknologisk innovasjon og forbedring av systemer, så mente A5 at det er viktig å ikke si seg fornøyd med den digitale utviklingen. En må stadig være oppdatert på ny teknologi og på arbeidsoppgaver som kan digitaliseres.

Strategi, mål og visjoner

Videre så ser både Kotter og Westerman på strategier for digitalisering. I Westerman sitt transformasjonskompass (figur 3) finner man et eget punkt som heter struktur, med et eget underpunkt som sier at en må “*etablere en visjon og sette sammen team i henhold til denne visjonen*”. Lignende poenget går også igjen hos Kotter. Et noe overraskende funn blant respondentene var at ble det gitt få konkrete strategier for hvordan digitaliseringen ønskes gjennomført. Dette til tross for at respondentene var veldig bestemte på viktigheten av digitalisering. Forfatterne hadde en antagelse om at flere av informantene ville ha en mer formalisert strategi rundt digitalisering. I tabell 9 vises det kategoriserte uttalelsene fra informantene i de tre aggregerte kategoriene: strategi, mål og visjon.

Tabell 9 - Strategi/Mål/Visjon

Respondent	Bank	Svar	Kategori
A1	Sandnes Sparebank	Adoptert Eika sin strategi. Sandnes Sparebank kan komme med innspill på denne. Kjenner ikke detaljene i den selv.	Strategi
A2	DNB	“Vi skal være befeste vår posisjon som digital leder”	Mål
A3	Sparebank 1 SR-Bank	“Best for noen, god for alle” og “Enkelt og smart for kunde og ansatt”	Visjon
A4	Nordea	Viste til kostnadsmål som kan nås ved hjelp av økt digitalisering	Mål
A5	Sparebanken Vest	Digital strategi fra 2016 som innebar ansettelse av en rekke utviklere og å være best på digitalisering	Strategi
A6	Sparebank 1 SR-Bank	“Best for noen, god for alle”	Visjon
A7	DNB	“Race for the future”	Strategi

Som en ser av tabellen er det tre av informantene som gir et svar som kan minne om en strategi. De andre henviser til noe som ligner mer på visjon eller mål. Denne oppgaven går ikke dypt nok i resultater av digitalisering, til å få tilstrekkelig med informasjon. Hvorvidt det er samsvar mellom en klar digital strategi og om banken faktisk er gode på dette. Et bemerkelsesverdig funn er at A2 og A7 som begge er ansatt i DNB. Derimot ved kontorer med ulik lokasjon, oppgir forskjellige strategier. Det må påpekes at det kan forekomme lokale varianter, som forfatterne ikke kjenner til. Dog var A7 ganske klar på at «Race for the future» var den overordnede strategien til DNB.

Likevel gir svarene til respondentene oss et innblikk i om de ansatte forstår viktigheten av økt digitalisering. Svarene forteller oss at de bankansatte, uavhengig av stilling, i stor grad forstår viktigheten av digitalisering. Med bakgrunn i informasjonen som har blitt hentet inn er det grunnlag for å tenke seg at det på ledelsesnivå har det blitt gjort en innsats i å formidle budskapet om at digitalisering av arbeidsoppgaver og systemer må skje.

Autonomi og tillit

Som presentert i kapittel 2.2 er autonomi, tillit og smidig arbeidsmetodikk begreper som henger tett sammen med digitalisering. Hvordan henger de begrepene sammen med svarene til informantene? Den nye digitale hverdagen til bankene fremstår som dynamisk. Ved endringer bør en leder i banken legge til rette for autonomi blant de ansatte (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Dette er noe flere av respondentene trekker frem, da de blir spurt om hvordan en jobber i organisasjonen med digitalisering. A6 forteller at Sparebank 1 Utvikling har stor grad av autonomi i måten de jobbet på. Utviklerne setter i stor grad begrensninger selv for hvordan de skal jobbe gjennom arbeidsdagen. En av lederne i banken mener de bør vise sine ansatte tillit til å forme sin egen arbeidshverdag rundt digitalisering. Noe overraskende at ikke flere av informantene trakk frem tillit som viktig, da det ble pratet en del om autonomi. En mulig forklaring er at de anser at tillit er implisitt i begrepet autonomi.

Smidig

I teorikapittel 2.2.3 ble smidig introdusert. Som det ble vist i resultatene så er hverdagen til bankene dynamisk. Det er stadig et behov for å utvikle seg videre. Som tidligere omtalt, er kreativitet en viktig faktor for å utvikle seg digitalt, kanskje spesielt i hvordan man jobber med å utvikle produkter. Som B3 fortalte, er det alltid mange vanskelig valg som skal tas for å løse komplekse problemer. Her kan smidig, med korte iterasjoner for å se om man har løst

problemet, være en god løsning. Noe av det samme forteller A4 om. De jobber smidig, med korte tidsintervaller, og at de forkastet prosjekter etter 4-6 uker om de ikke viser seg å bli bra nok. Dette henger godt sammen med teorien til Takeuchi & Nonaka (2009), som sier at smidig er å jobbe med korte tidsintervaller og vurdere arbeidet tett underveis.

5.3. Organisasjon

I kommende delkapittel vil det bli diskutert funnene som ble gjort gjennom intervjuene relatert til organisasjon. Deretter vil dette settes opp mot teorien som ble presentert i punkt 2.3. Av de hovedfunnene som er blitt gjort trekkes det frem en struktur for organisering av digitalisering og viktigheten av å bygge en god organisasjonskultur.

Organisering med tanke på digitalisering

Et ikke så overraskende funn var at bankene har ulike måter å organisere arbeidet med digitalisering på. I tabell 8 ble det vist forskjellene i hvordan de var organisert. I tillegg ble det sett på om de hadde en type leder for digitalisering. Noen tok for seg organisasjonskartet grundig, som A6 i Sparebank 1, mens andre var i større grad usikre. Blant annet henviste A4 i Nordea til hovedkontoret i Finland.

De fleste bankene har gjerne en konkret måte de utvikler digitale løsninger på. I punkt 2.3.1 ser en at det finnes to trekk ved organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det ene trekket var formelle organisasjonsstruktur, der blant annet arbeidsdeling og spesialisering var viktig. Dette da det gikk ut over de ansattes handlingsfrihet og selvbestemmelse. Med unntak av Sandnes Sparebank, så har alle bankene egne avdelinger eller egne selskap som jobber konkret med digitalisering. Det ble også gjort et funn der den digitale utviklingen ledet til at nye selskaper oppstår i forbindelse med bankene. Et eksempel her er Vipps, som DNB valgte å skille ut til ett datterselskap. En av hensiktene med dette var at Vipps skulle ha mulighet for å vokse og utvikle seg uten bindinger til tidligere historikk.

Organisasjonskultur og kulturbygging

Utover organisasjonsstrukturen så snakker informantene mye om nettopp organisasjonskultur, og i underkapittel 2.3.2 ble dette skrevet om. I teorien til Glomseth (2019) er en organisasjonskultur måten de ansatte arbeider på. Det er de holdningene og verdiene som preger felleskapet og som blir tydelig når kulturen er under press eller må endres. Her var to av banksjefene og to av ekspertinformantene veldig klare på hva de mente.

Det måtte jobbes med å innarbeide en god organisasjonskultur i alle ledd. Fra rådgivere til banksjefer, det må være en villighet og interesse til å bli mer digitale i måten en arbeider på. Organisasjonen må være fleksibel og smidig for å kunne stå i en dynamisk hverdag. Denne villigheten må skapes hos alle ansatte i alle ledd.

A2 kunne blant annet ikke understreke nok hvor viktig kulturbygging i en organisasjon er, dersom en skal kunne oppnå kontinuerlig digitalisering. Kulturbyggingen må starte på toppen med ledelsen. Ledelsen må få de ansatte til å forstå viktigheten med å bygge en organisasjonskultur som fremmer digitalisering. B2 forteller at en må få inn kulturbyggere som forstår viktigheten av digitalisering. Dette kan minne litt om hvordan Kotter tar for seg endring (Kotter, 1996). Da spesielt siste punkt om å forankre endringer i kulturen. Alle tre ekspertinformanter nevnte også viktighet av kultur for å kunne stå godt i dynamisk hverdag.

Digital kultur

Kultur er noe som ikke er lett å endre, og det er muligens enda vanskeligere når det innebærer å innlemme digitalisering i ens egen organisasjonskultur. Her er modellen «*De fire nøkkelverdiene til digital kultur*» (Westerman, Soule, & Eswaran, 2019) et mulig hjelpemiddel. I siste seksjon av delkapittel 2.3.2 ble denne modellen beskrevet. De fire verdiene er inntrykk, hurtighet, åpenhet og autonomi. Som B2 forteller «*Som følge av en digital transformasjon må også kulturen endres. Man skal ikke bare få folk til å jobbe på en litt ny måte. Man går bort fra gamle tankesett, til hvor man skal lære seg et helt nytt språk*». Med disse endringene i væremåte for en bedrift, er det viktig at autonomi er innarbeidet i organisasjonskulturen. Slik at ansatte kan prøve seg frem til hvordan de best mulig kan løse sin nye arbeidshverdag. Ved å verdsette åpenhet og etterstrebe innovasjon, oppmuntrer bedriftene sine ansatte til å løse sine oppgaver og søke informasjon uansett hvor den måtte befinne seg (Westerman, Soule, & Eswaran, 2019).

Det var få av informantene som snakket om innovasjon, utenom at det var et viktig fokus å ha i en «digitaliserings-øyemed». Derimot var A5 innom temaet, da han fortalte at for de var det viktig å legge til rette for å ha et arbeidsmiljø som fremmet innovasjon. En fordel med det er at man enklere kan tilpasse seg hurtig og organisere de ansatte raskt for å løse nye oppgaver (Westerman, Soule, & Eswaran, 2019). En må også legge til rette for tverrfaglig samarbeid, der en jobber autonomt og smidig mot å løse oppgaver foran seg. En digital organisasjonskultur kan mulig hjelpe med å møte endringene bankene møter som følge av ny teknologi.

6. Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi forsøkt å analysere hvordan man jobber med digitalisering i bankbransjen. For å utføre vår analyse har vi innhentet data både fra primær- og sekundære kilder. Vår analyse har forsøkt å besvare følgende problemstilling:

“Hvordan oppnå kontinuerlig digitalisering i bank?”

Vi har valgt å inndele våre hovedkonklusjoner i fire deler. Den første delen vedrører hvilke forhold som fremkaller endringer i bankbransjen – hvilket er sentralt for å kunne gjennomføre digitalisering. Den andre delen forklarer hvordan man ivaretar endringen. Den tredje delen omhandler hvordan man kan oppnå en kontinuerlig effekt, før vi i siste del ser på de tre første delene i sammenheng.

6.1. Hva iverksetter endring i bankbransjen?

Vi har fått bekreftet at driverne som ble presentert i innledningen kan danne grunnlag for hvorfor bankene blir drevet til å gjennomføre endringer.

Informantene våre har hatt mye fokus på (i) kunden som driver i svarene sine. Å oppnå vedvarende digitalisering for informantene handler ofte om å møte kundenes behov, i sterk konkurranse med andre banker. For å kunne «vinne» kampen om kundene er det viktig med (ii) innovasjon og forretningsutvikling. Å utvikle egne systemer, samt tilstrebe en god produktvikling, vil føre til at man beholder kunder, samtidig som en kan få nye. Det å levere gode produkter er ikke alene godt nok for å kunne være med i konkurransen. En effektivisering av (iii) interne prosesser vil føre til økt fleksibilitet og gi mulighet for ressursallokeringer. Disse tre driverne vil være med å påvirke den fjerde driveren, (iv) økonomisk resultat. Bankene må være lønnsomme for å kunne utvikle seg videre og levere bedre tjenester og produkter til kundene. Lønnsomhet blir altså en nødvendig betingelse for å kunne fortsette å være konkurransedyktig.

6.2. Hvordan kunne ivareta endring i bankbransjen?

Vi finner at digitalisering leder til store endringer for bedriftene og det vil som følge av dette oppstå et behov for å kunne lede disse endringene. I teorikapittelet ble Kotter sine 8 steg presentert. Flere av punktene her omhandler hvordan en leder skal veilede sine ansatte

gjennom en endringsprosess. Digital utvikling skjer hele tiden i form av nye, teknologiske hjelpemidler og arbeidsmåter. For en leder vil det derfor være nødvendig å styre den digitale utviklingen slik at flest mulig av de ansatte tilpasser seg dette. For å få til en god endring har vi argumentert for Kotter sin modell, som vi mener er relevant for å besvare vår problemstilling. Alle punktene er viktige, derimot ønsker vi her å trekke frem de vi anser som sentrale for en endring med tanke på digitalisering.

- Punkt 1: Viktigheten av digital endring må komme klart frem i organisasjonen. Bankene bør få etablert en følelse av aksept og forståelse i organisasjonen om at den digitale endringen er nødvendig.
- Punkt 4: Visjonen som er utviklet for bankens nye fremtid må formidles. Formidlingen av visjonen bør starte på toppen med lederforankring, deretter spres videre innad i organisasjonen.
- Punkt 5: I en slik endringsprosess er det viktig at en fjerner eventuelle hindrer for at de ansatte skal kunne oppnå resultatet av visjonen. Det kan være ødeleggende for endringen om ansatte ofte støter på problemer med å kunne jobbe i henhold til visjonen. Det må gis makt til å handle i tråd med den ønskete visjonen.
- Punkt 8: Når endringene er gjennomført må resultatet av endringsprosessen forankres i kulturen til banken.

6.3. Hvordan kunne oppnå en kontinuerlig effekt?

Vi finner at Kotter sin modell ikke alene har tilstrekkelig forklaringskraft gitt vår problemstilling. Kotter tar utgangspunkt i endring som en prosess, med en klar start og slutt. Derimot ønsker vi å studere hvordan man kan oppnå kontinuerlig digitalisering. Her kommer «de fire nøkkelverdiene til digital kultur» inn. Modell bidrar til å forstå hvordan en kan oppnå *kontinuerlig* digitalisering gjennom de 4 kategoriene: inntrykk, hurtighet, åpenhet og autonomi.

6.3.1. Inntrykk

Bankene må ha en kultur for å hele tiden kunne fortsette å jobbe med «Inntrykk», altså påvirkning og innovasjon. Dette kommer klart frem i intervjuene våre. Hvis en konkurrent har en løsning som en selv ikke har, vil det raskt oppstå en situasjon der kundene etterspør

tilsvarende løsningen. Hvis banken ikke har et godt svar, kan dette øke sannsynligheten for å tape kunden til konkurrentene. Det å kontinuerlig jobbe med innovasjon vil gjøre bankene mer konkurransedyktige, men det vil også gjøre dem bedre med tanke på kostnadseffektivitet. Flere av oppgavene som banker tidligere hadde er nå blitt automatisert og/eller flyttet over til kundene. Banken er avhengig av å fortsette arbeidet med innovasjon for å kunne dra nytte av digitaliseringen.

6.3.2. Hurtighet

Alle bankene opererer i en svært dynamisk hverdag. For å kunne holde tritt med utviklingene er det avgjørende med «hurtighet». Ny teknologi utvikler seg raskt og det er en reell fare for å bli hengende etter. Bankene må jobbe målrettet med å implementere en endringsvillig kultur, som må være til stede i alle ledd i organisasjonen, fra rådgivere til banksjefer. Organisasjonen må altså være fleksibel og smidig for å kunne tilpasse seg hurtig.

6.3.3. Åpenhet

Bankene bør i sin organisasjon legge til rette for et miljø med stor grad av åpenhet. Ansatte bør oppleve at det er stor takhøyde for å prøve nye løsninger, uten frykt for å feile. Dette vil gjøre det enklere å drive frem gode innsiktprosesser. Ett miljø og en kultur blant de ansatte for å dele god informasjon vil kunne gi bedre beslutninger, når en jobber med produktutviklingen. Fokus og åpenhet kan være viktig for å forstå kundenes behovs.

6.3.4. Autonomi

Autonomi styrker motivasjonen til de ansatte og tilrettelegger for at de kan strukturere arbeidet sitt selv. Dette gjør at ansatte kan legge opp arbeidet slik man selv vil, noe som igjen kan bety at oppgavene løses bedre og/eller mer effektivt. Banken bør legge til rette for et miljø for medarbeidere med autonomi og med mulighet til å jobbe tverrfaglig. De må bli gitt tillit til å kunne ta beslutninger innenfor sitt ansvarsområde.

6.4. Kontinuerlig digitalisering

Vi har på bakgrunn av informantenes erfaringer identifisert de faktorene vi mener er sentrale for å kunne oppnå en kontinuerlig digitalisering i bankbransjen. Vi har fått bekreftet at driverne presentert i teori kapittel 2.1.3. er sentrale for hvorfor bankene ønsker å jobbe mot en kontinuerlig digitalisering.

Bankene har vært og er i endringsprosesser, som vi mener kan styres av Kotters 8 faser. Digitalisering vil føre med seg mange små endringer som igjen påvirker bankens måte å operere på. For å kunne oppnå kontinuerlig digitalisering, må bankene få med seg hele organisasjonen på de kommende endringene. Her er organisasjonskultur helt sentralt. I form av «de fire nøkkelverdiene til digital kultur», vil bankene ha mulighet til å gi retning til den digitale kulturen i organisasjonen. Med bakgrunn i det overnevnte mener vi at bankene kan oppnå en kontinuerlig digitalisering.

7. Videre forskning

I konklusjonen til vår forskning finner vi at det er to modeller, som etter vår mening er godt egnet for å oppnå en kontinuerlig digitalisering. Det vi derimot ikke har hatt anledning til å gå i dybden av, er de ulike organisasjonsformene bankene har. Det er forskjell på organisasjonsstrukturen, hvor noen banker har et moderselskap, egne selskaper eller avdelinger som jobber konkret med digitalisering for dem. Det hadde vært interessant å undersøke disse forholdene i større grad, for å se hvordan det påvirker arbeidet med digitalisering. Videre vil det også vært spennende å inkludere heldigitale banker for å se hvordan de jobber med digitalisering, sammenlignet med mer tradisjonelle banker.

8. Litteraturliste og referanser

- Anda, S. (2021, Mars 18). *Finansfokus*. Hentet fra <https://www.finansfokus.no/>:
<https://www.finansfokus.no/2021/03/18/det-vil-bli-faerre-og-storre-sparebanker/>
- Andersen, E., & Sannes, R. (2018, Oktober 24). Er du klar for digitalisering? *Praktisk økonomi & Finans*, 196-213.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013, Desember). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning - International Journal of Strategic Management*, ss. 419-426.
- Bank- og finansnæringens infrastrukturselskap. (2022, Mai 01). *Bits*. Hentet fra www.bits.no:
<https://www.bits.no/om-bits/>
- Bleicher, J., & Stanley, H. (2016, Juli-Desember). Digitization as a Catalyst for Business Model. *Journal of Business Management*, ss. 62-69.
- Bygstad, B., & Iden, J. (2017, Juni). Styringsmodeller for digitalisering. *Magma*, ss. 25-32.
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (2022, 04 06). *Cambridge Dictionary*. Hentet fra dictionary.cambridge.org:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/brownfield>
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (2022, 04 06). *Cambridge Dictionary*. Hentet fra dictionary.cambridge.org:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/greenfield>
- Dalsbø, V. (2018, Februar 16). *DNB*. Hentet fra www.dnb.no:
<https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/din-okonomi/vipps-enkel-betaling>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison Wesley Publishing Company,.
- Deloitte. (2022, 05 26). *Deloitte*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/no/no.html>:
<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/strategy-operations/articles/den-fjerde-industrielle-revolusjon-er-her.html>

- Den Norske Akademis Ordbok. (2022, 05 13). *Den Norske Akademis Ordbok*. Hentet fra naob.no: <https://naob.no/ordbok/kontinuerlig>
- Den Norske Akademis Ordbok. (2022, 05 13). *Den Norske Akademis Ordbok*. Hentet fra <https://naob.no/>: <https://naob.no/ordbok/konkurransefortrinn>
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 611-628.
- Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008, August). Empirical Studies of Agile Software development: A Systematic Review. *Information and Software Technology*, ss. 833-859.
- Finans Norge. (2021, September 24). *Finansnorge*. Hentet fra www.finansnorge.no: <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2021/09/soliditet/>
- Finanstilsynet. (2021, November 18). *Boliglånsundersøkelsen 2021*. Hentet fra www.finanstilsynet.no: <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/pressemeldinger/2021/boliglansundersokelsen-2021/>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012, Januar). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, ss. 15-31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for*. New York: Aldine.
- Glomseth, R. (2019, Februar). *Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den?* Hentet fra Magma - Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse: <https://old.magma.no/hva-er-organisasjonskultur-og-hvorfor-bry-seg-med-den>
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Universitetsforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

- Hackman, J., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975, Juli 1). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, ss. 57-71.
doi:<https://doi.org/10.2307/41164610>
- Haugen, S. (2014, April 4). *www.ba.no*. Hentet fra Bergensavis:
<https://www.ba.no/nyheter/bankene-strekker-seg-langt-for-unge-boligkjopere/s/1-41-7274415>
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, J. (2019, Mars 5). *Kode24*. Hentet fra www.kode24.no:
<https://www.kode24.no/koden-bak/slik-bygger-de-vipps/70824955>
- Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017, Mai 24-27). Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era. Treviso, Veneto, Italia.
- Johannesen, A., Tufta, P., & Christoffersen, A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kling, R., & Kling, R. (1977, Desember 1). The Organizational Context of User-Centered Software Designs. *MIS Quarterly*, ss. 41-52.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2021, 11 12). *Regjeringen sin hjemmeside*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-fortsatt-blant-de-ledende-landene-i-europa-pa-digitalisering/id2886756/>
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School press.
- Lund, K. P. (2019, Desember 18). *Inevo*. Hentet fra www.inevo.no:
<https://inevo.no/blogg/okr-et-system-for-gjennomforing/>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015, September). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, ss. 339-343.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall, Inc.

- Nergård, G. (2020, mai 6). *Finans Norge*. Hentet fra finansnorge.no:
<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2020/digitale-forbrukere-er-en-styrke-under-koronakrisen/>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, September 19). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? *NOKOBIT*.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2019, Januar 8). Organizing Robotic Process Automation: Balancing Loose and Tight Coupling. *Topics in Organizational Systems and Technology*, s. 9.
- Pettersen, S. D., & Folkvord, B. K. (2021, 06 26). Strategi og Digitalisering. Stavanger, Norge: Upublisert.
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). *Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations*. International Conference on Information Systems 2015.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016, Mai 1). *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/> : <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). England: Pearson Education Limited.
- Schein, E. (1984). *Culture as an Environmental Context for Careers*. Wiley.
- Skåsheim, A. (1921). *Bankarbeid*. Bergen: Gula Tidend Prenteverk.
- Statistisk sentralbyrå. (2022, 03 22). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra www.ssb.no:
<https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/bolig-og-boforhold/statistikk/boforhold-registerbasert>
- Stief, S., Eidhoff, A., & Voeth, M. (2016). *Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms*. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering.
- Store norske leksikon. (2018, Desember 13). *SNL*. Hentet fra www.snl.no: <https://snl.no/bank>

- Stømsnes, R. (2020, May 1). *www.pwc.no*. Hentet fra Med ambisjon om å bli best på digitalisering: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/med-ambisjon-om-a-bli-best-pa-digitalisering-.html>
- Svalund, J. (2003, Januar 1). Organisering, autonomi og arbeidstempo. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, ss. 87-94.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2009). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*.
- Trist, E. (1981, Juni 2). The Evolution of Socio-Technical System. *A Conceptual Framework and an Action Research Program*.
- Tylor, E. (1871). *Primitive Culture*.
- Unruh, G., & Kiron, D. (2017, November 06). *Digital Transformation on Purpose*. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/>: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Weill, P., & Aral, S. (2007). IT Assets: Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. *Organization Science*, ss. 763-780.
- Weill, P., & Woerner, S. (2015, Juni). *MIT Sloan Management Review*. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>: <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Westerman, G., Soule, D., & Eswaran, A. (2019, Mai 21). Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *MIT Sloan Management Review*, ss. 59-68.
- Willcocks, L., & Lacity, M. (2015). Robotic Process Automation at Telefonica O2. *MIS Quarterly Executive*, ss. 21–35.
- Yin, R. (2015). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Edinburgh: Pearson.

Zhu, K., Dong, S., Xu, S., & Kramer, K. (2006, Desember). Innovation Diffusion in Global Contexts: Determinants of Post-adoption Digital Transformation of European Companies. *European Journal of Information Systems*, ss. 601-616.

Ørstavik, F. (2022, Februar 7). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/>:
<https://snl.no/innovasjon>

8.1. Ordliste/definisjonsliste

Agile/Smidig	Smidig handler om å skape en lærende organisasjon hvor utvikling og endringer blir møtt på en god måte. Som en bedrift skal en være i stand til å møte en dynamisk hverdag raskt, effektivt og kontinuerlig (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).
Autonomi	Frihet og tillit for ansatte til å løse arbeidsoppgaver på egen måte (Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975)
Brownfield	Brukes til å referere til et landområde i en by eller by som tidligere ble brukt til industri og hvor nye bygninger kan bygges. I et digitaliseringsperspektiv kan dette brukes om å starte noe nytt i et allerede etablert selskap med de bindingene og mulighetene det medfører (Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus, 2022).
Digital transformasjon	Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes for å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri. Digital transformasjon innebærer en endring av interne prosesser, forretningsaktivitet, kunnskap og modeller (Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018)
Endringsledelse	Endringsledelse er et sett med strategier og prosedyrer som brukes til å hjelpe en organisasjon i endring og veilede de ansatte gjennom den nødvendige overgangen for å oppnå ønsket resultat (Kotter, 1996)
Greenfield	En aktivitet i et helt nytt arbeidsområde (Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus, 2022).
Husholdning	Til samme privathusholdning regnes personer som ifølge folkeregisteret er bosatt i samme privatbolig. En slik husholdning kalles en bohusholdning. Sammensetningen til

husholdninger er nærmere beskrevet under Produksjon. Husholdninger kan bestå av én eller flere familier. Personer som tilhører samme familie, tilhører også samme husholdning. Vi avgjør først hvilke personer som hører sammen i en husholdning. Deretter finner vi hvilke personer innen husholdningen som hører til samme familie. (Statistisk sentralbyrå, 2022)

Innovasjon	Innovasjon er et nytt eller vesentlig endret produkt, tjeneste, produksjonsmåte, måte å organisere eller markedsføre aktivitet på, og som er tatt i bruk. (Ørstavik, 2022)
Konkurransefortrinn	Noe som styrker ens posisjon i et marked (Den Norske Akademis Ordbok, 2022).
Objectives Key Results	OKR er et enkelt styringssett som knytter målene til selskap, team og medarbeidere sammen for å omsette strategi i målbare resultater. OKR prosessen benyttes for å sette høye mål, sikre kontinuerlig fremdrift og holde fokus på de viktigste aktivitetene til enhver tid (Lund, 2019).
Rammeverk digitalisering	Modell av Andersen & Sannes (2018) som tar for seg teknologisk utvikling, digitale verktøy og muligheter, forretningspraksis, forretningsmodell og verdisystem.
Styringsmodell digitalisering	Bygstad & Iden (2017) sin modell fra 2017 som tar for seg ressurser og styring av en digital utvikling.

9. Vedlegg

9.1. Intervjuguide

Del	Tema	Spørsmål
1	Bakgrunnsspørsmål	Nåværende stilling Ansiennitet i selskapet Tidligere arbeidserfaring Utdanning
2	Historikk	Syn på digitalisering historisk sett i banken Syn på digitalisering historisk sett generelt i samfunnet
3	Digitalisering	Definering av digitalisering Hvilke tanker gjør en seg når en hører kontinuerlig digitalisering Om kontinuerlig digitalisering er et viktig mål Om en ser noen utfordringer med å jobbe med digital transformasjon Hvilke sentrale faktorer må være på plass for å kunne oppnå kontinuerlig digitalisering Hva som kjennetegner de som lykkes med digitalisering i fremtiden
4	Organisering	Hvem som har ansvaret for digitalisering i informantens bedrift Hvordan er arbeidet med digitalisering organisert
5	Om egen bedrift	Om bedriften har noen digitale strategier

		<p>Hva er eventuelt innholdet i den/dem</p> <p>Når ble den formalisert første gang</p> <p>Hvordan vil og har bankens produkter og tjenester endret seg som følger av digitalisering</p> <p>Hvordan har rollen til kunden og interaksjonen med de endret seg som følger av teknologi</p>
--	--	---