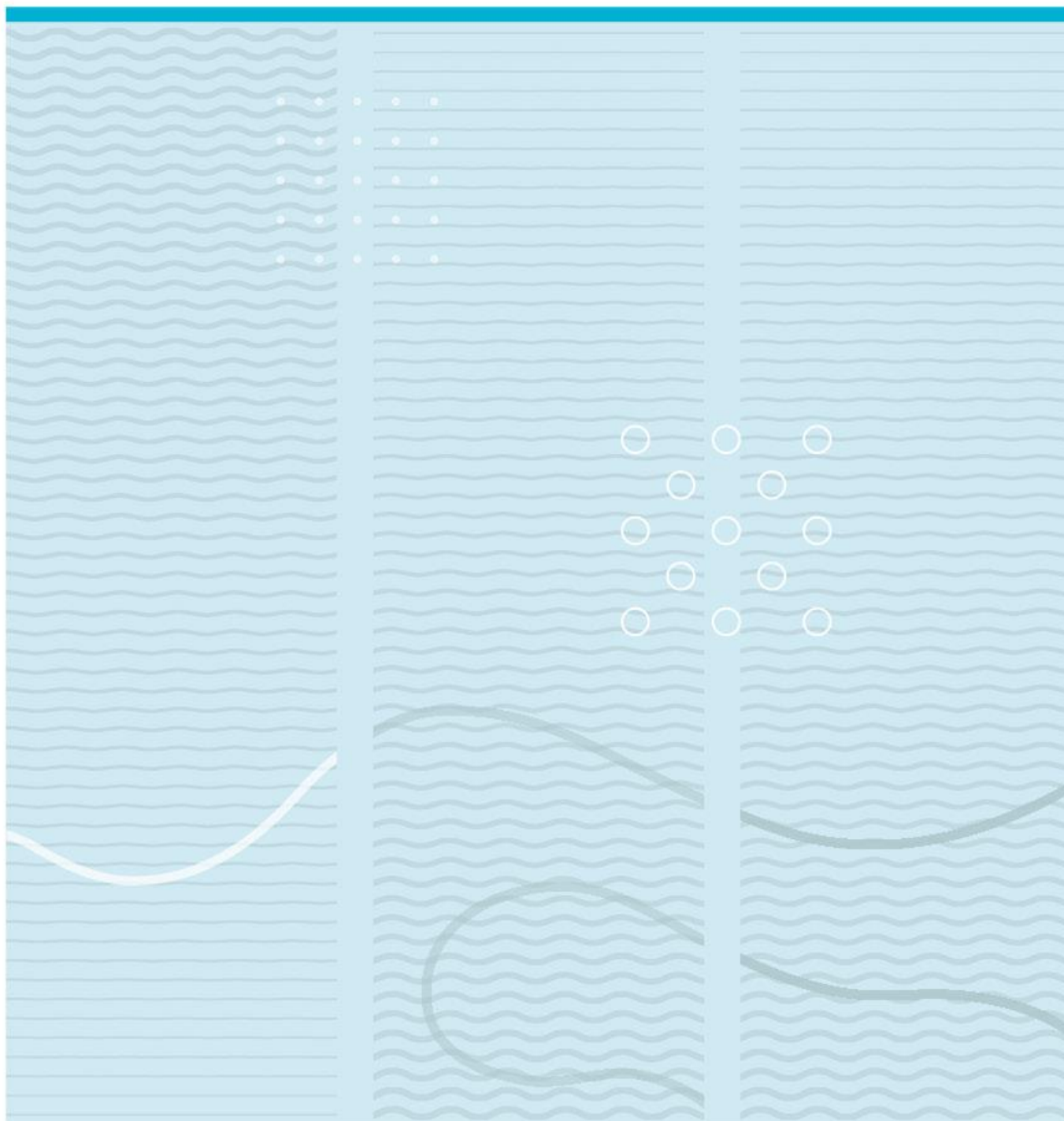


Marthe B. Rustand (146097) og Thore L. Thoresen (237411)

Digitalisering i tradisjonelle bankvirksomheter:

En case-studie

«Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskole
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Marthe B. Rustand & Thore L. Thoresen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Samfunnet er i stadig utvikling og den digitale utviklingen skyter fart. Ny teknologi åpner for nye produkter, tjenester og forretningsmodeller. Særlig er digitalisering et dagsaktuelt tema innenfor den finansielle sektor, og fintech er et fremvoksende begrep som omhandler finansiell teknologi, og digitaliseringen av finansielle tjenester. Dette har ført med seg utfordringer i bransjen med nye aktører på markedet og større konkurranse om kundene. Det er derfor ekstra viktig at de tradisjonelle bankene blir med på digitaliseringsreisen for å holde tritt med konkurransen og markedets forventninger. Denne masteravhandlingen tar for seg digitaliseringen av finansielle tjenester, og ønsker å kartlegge hvilke faktorer som fremmer og hemmer digitalisering i tradisjonelle bankvirksomheter. Problemstillingen for denne masteravhandlingen lyder derfor følgende:

«Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter?»

Masteravhandlingens teoretiske grunnlag tar for seg digitalisering, fintech, styring av digitalisering og kritiske suksessfaktorer. For å besvare problemstillingen har det blitt utført en casestudie hvor det har blitt gjennomført seks intervjuer for å innhente data fra tradisjonelle banker. Vi ønsket erfaringer og kunnskap fra informanter som har jobbet tett på digitalisering i en tradisjonell bank for å forstå hvilke faktorer som har hatt innvirkning på digitaliseringsprosessen.

Gjennom litteraturgjennomgangen har det blitt avdekket fem faktorer som påvirker digitaliseringsprosesser av finansielle tjenester. Etter å ha dannet et teoretisk grunnlag om faktorene har det blitt etablert fem antagelser angående faktorenes påvirkning. Antagelsene omhandler kundefokus, reguleringer, organisasjonsstruktur, innsamlet data og kapital. Masteravhandlingen konkluderer med at en fleksibel organisasjonsstruktur, kundefokus og god håndtering av innsamlet data fremmer digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker, mens antagelsen om kapital forkastes. Reguleringer er en hemmende faktor for digitalisering av finansielle tjenester, men er et dagsaktuelt tema hvor reguleringenes påvirkning er i endring og blir mer integrert i rutineene til de tradisjonelle bankene.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Tabelliste:	V
Figurliste:	V
1. Innledning	1
1.1. Formål.....	2
1.2. Problemstilling	2
1.3. Bakgrunn.....	3
1.4. Avgrensning	3
2. Teori	4
2.1. Metode for litteratursøk.....	4
2.2. Tradisjonelle bankvirksomheter.....	5
2.3. Digitalisering.....	6
2.3.1. Et historisk perspektiv.....	7
2.3.2. Fintech.....	10
2.4. Styring av digitalisering.....	14
2.4.1. Digital transformasjon	15
2.4.2. Datahåndtering.....	17
2.4.3. Kapital.....	19
2.5. Kritiske suksessfaktorer.....	20
2.6. Teoretiske antagelser	20
3. Metode	22
3.1. Filosofisk standpunkt.....	22
3.2. Beskrivelse av case.....	22
3.3. Valg av forskningsmetode.....	23
3.4. Valg av forskningsdesign og strategi.....	24
3.4.1. Casestudie.....	24
3.5. Datainnsamling	26
3.5.1. Intervju.....	26
3.5.2. Utvalg for studien	26
3.5.3. Rekruttering av informanter	28
3.6. Utførelse av datainnsamling.....	30
3.6.1. Forberedelser	30
3.6.2. Gjennomføring av intervju	33
3.6.3. Transkribering.....	33
3.7. Dataanalyse	34
3.7.1. Koding.....	35

3.8.	<i>Etikk</i>	38
4.	Dataanalyse	40
4.1.	<i>Definisjon av digitale endringsprosesser</i>	40
4.2.	<i>Organisasjonsstruktur</i>	41
4.3.	<i>Kundefokus</i>	44
4.4.	<i>Innsamlet data</i>	48
4.5.	<i>Kapital</i>	51
4.6.	<i>Reguleringer</i>	55
4.7.	<i>Andre faktorer</i>	58
5.	Diskusjon	61
5.1.	<i>Avhandlingens tematikk</i>	61
5.2.	<i>Organisasjonsstruktur</i>	62
5.3.	<i>Kundefokus</i>	64
5.4.	<i>Innsamlet data</i>	66
5.5.	<i>Kapital</i>	68
5.6.	<i>Reguleringer</i>	70
5.7.	<i>Oppsummering</i>	73
5.8.	<i>Teoretiske implikasjoner</i>	76
5.9.	<i>Praktiske implikasjoner</i>	76
5.10.	<i>Styrker og svakheter ved studien</i>	77
5.10.1.	<i>Objektivitet</i>	77
5.10.2.	<i>Reliabilitet</i>	77
5.10.3.	<i>Intern validitet</i>	78
5.10.4.	<i>Ekstern validitet</i>	79
5.10.5.	<i>Utnyttelse</i>	80
5.11.	<i>Begrensninger ved studien</i>	80
5.12.	<i>Videre forskning</i>	81
6.	Konklusjon	83
7.	Referanseliste	85
8.	Vedlegg	90
	<i>Vedlegg 1: Samtykkeskjema</i>	90
	<i>Vedlegg 2: Godkjenning NSD</i>	92
	<i>Vedlegg 3: Intervjuguide</i>	93
	<i>Vedlegg 4: Mønstermatching – Organisasjonsstruktur</i>	95
	<i>Vedlegg 5: Mønstermatching – Kundefokus</i>	96
	<i>Vedlegg 6: Mønstermatching – Innsamlet data</i>	97

<i>Vedlegg 7: Mønstermatching – Kapital.....</i>	<i>98</i>
<i>Vedlegg 8: Mønstermatching – Reguleringer.....</i>	<i>99</i>
<i>Vedlegg 9: Mønstermatching – Andre faktorer.....</i>	<i>100</i>

Tabelliste:

<i>Tabell 1: Oppsummering av søkeord i forprosjekt.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabell 2: Konseptmatrise av konsepter og artikler.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabell 3: Intervjuguide med teoretisk forankring.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabell 4: Mønstermatching - Organisasjonsstruktur.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabell 5: Informantenes forklaringer av begrepet digitale endringsprosesser.....</i>	<i>40</i>

Figurliste:

<i>Figur 1: The five elements of the fintech ecosystem (Lee & Shin, 2018, s.37).....</i>	<i>11</i>
<i>Figur 2: "The difital transformation triangle and Fintech" (Imerman & Fabozzi, 2020, s.176).....</i>	<i>16</i>
<i>Figur 3: Illustrasjon av antagelser og påvirkning på fenomenet.....</i>	<i>21</i>
<i>Figur 4: Andre faktorer.....</i>	<i>59</i>
<i>Figur 5: Oppdatert illustrasjon av antagelser og påvirkning på fenomenet med forskningens funn....</i>	<i>75</i>

1. Innledning

Den teknologiske utviklingen har skutt fart og gjør at samfunnet stadig er i endring. Utviklingen har ført til at digitalisering er og vil fortsette å være et fokusområde i virksomheter (Parviainen et al., 2017). Den digitale utviklingen har ført med seg endringer hos bedrifter ved blant annet omorganisering av forretningsmodeller (Reis et al., 2020). Med økt innsikt og forståelse av digitaliseringsprosesser kan bedrifter oppnå konkurransefortrinn, økt markedseffektivitet, styrke sin posisjon eller inngå samarbeid med aktører som tidligere var utenkelig (Parviainen et al., 2017; Reis et al., 2020).

En sektor som opplever den digitale utviklingen er finanssektoren. Digitalisering av finansielle tjenester, kjent som fintech, reduserer avstanden mellom bedrift og marked, og åpner for at tilpassede løsninger kan utvikles i tråd med forbrukernes forventninger og krav (Kotarba, 2016). Kunden er mer i fokus enn tidligere, og dagens fase i utviklingen av fintech omtales som kundeorientert digitalisering, som belyser viktigheten av å fokusere prosesser og nye løsninger rundt kunden (Puchmann, 2017). I lys av den digitale utviklingen må fintech implementeres i den daglige driften og organisasjonsstrukturen hos de finansielle bedriftene. For å svare på presset fra kundene er det derfor essensielt å etablere strukturer og systemer som holder følge med utviklingen og kan levere tjenester som samsvarer med utviklingen på området (Legner et al., 2017; Parviainen et al., 2017).

På bakgrunn av den digitale utviklingen i industrien, og særlig innenfor den finansielle sektor, ønsker denne masteravhandlingen å undersøke følgende problemstilling:

«Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter?»

Da vi har valgt en forholdsvis vid problemstilling har det med litteraturgjennomgangen som grunnlag blitt utarbeidet fem faktorer, som vi vil utforske om fremmer eller hemmer digitaliseringen av finansielle tjenester.

1.1. Formål

Formålet med masteravhandlingen er å forske på hvilke kritiske faktorer som fremmer og hemmer digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter. For å svare på problemstillingen og antagelsene har det blitt undersøkt hvordan seks ulike tradisjonelle banker har gjennomført digitaliseringsprosjekter med et ønske om å få innsikt og erfaringer som kan hjelpe oss å besvare problemstillingen.

1.2. Problemstilling

Økt fokus på digitalisering og virkningene dette har på bedrifter er bakgrunnen for valgte problemstilling. Vi valgte å avgrense avhandlingen til den finansielle sektor, da fintech er et fremvoksende begrep som tar for seg hvordan bedrifter forbedrer tjenestekvaliteten ved benyttelse av informasjonsteknologi (Gai et al., 2018). Vi ønsket derfor å kombinere de to dagsaktuelle temaene, digitalisering og fintech, og ville se på hvilke faktorer som fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i de tradisjonelle bankvirksomhetene. Problemstillingen er derfor utarbeidet på følgende måte:

«Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter?»

Da vi anser dette som et dagsaktuelt tema og har valgt en forholdsvis vid tilnærming har vi, med grunnlag i litteraturgjennomgangen og de identifiserte faktorene, utarbeidet fem antagelser som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen. Antagelsene lyder som følgende:

A1: Kundefokus identifiserer og fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

A2: Reguleringer hemmer digitalisering av finansielle tjenester.

A3: Fleksibel organisasjonsstruktur fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

A4: God håndtering av innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

A5: Lav kapital hemmer digitalisering av finansielle tjenester.

1.3. Bakgrunn

Bakgrunnen for masteravhandlingen er det økende fokuset på digitalisering og virkningen dette har på bedrifter (Parviainen et al., 2017). Utviklingen fører med seg at bedrifter må endre og tilpasse seg den digitale utviklingen for å etterleve forventninger og krav i markedet (Hagberg et al., 2016; Reis et al., 2020). Den digitale utviklingen har ført til at fintech, finansiell teknologi, har blitt et fremvoksende begrep (Gai et al., 2018). Av litteraturgjennomgangen opplevde vi at teknologibedrifter og startups var hovedfokuset innen forskning på fintech. Dette ledet oss til et spørsmål rundt digitaliseringen av de tradisjonelle bankvirksomhetene og vi ønsket derfor å undersøke hvordan de tradisjonelle bankene håndterer digitaliseringen av finansielle tjenester.

1.4. Avgrensning

Det er benyttet en kvalitativ tilnærming på forskningen hvor tradisjonelle banker har vært konteksten og vil derfor være en avgrensning for forskningen. Formålet med studien er å se på hvilke faktorer som fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester, og det har i denne masteravhandlingen blitt gjennomført intervjuer med seks aktører fra norsk bankvirksomhet. Forskningen kan derfor sies å være avgrenset til Norge, da forskningens empiri kun omhandler tradisjonelle banker i Norge.

2. Teori

Denne delen av masteravhandlingen tar for seg det teoretiske grunnlaget til masteravhandlingen. Som problemstillingen viser, skal det forskes på hvordan ulike faktorer påvirker digitalisering. Forprosjektet til denne masteravhandlingen har avdekket fem faktorer som vi i ønsker å forske på hvordan påvirker digitalisering av finansielle tjenester. For å danne et teoretisk grunnlag til antagelsene vil dette kapittelet ta for seg følgende teoretiske emner: metode for litteratursøk (jf 2.1.), tradisjonelle bankvirksomheter (jf 2.2.), digitalisering (jf 2.3.), styring av digitalisering (jf 2.4.), kritiske suksessfaktorer (jf 2.5.) og teoretiske antagelser (jf 2.6.).

2.1. Metode for litteratursøk

Denne masteravhandlingen bygger videre på litteraturgjennomgangen fra forprosjektet hvor det har blitt gjennomført et systematisk søk for å sikre et komplett sett med relevant litteratur (Rustand & Thoresen, 2022). Vi ønsket en bred forståelse av digitalisering, fintech og styring av digitalisering og tok utgangspunkt i begrepene digitalisering, fintech, IS governance, IT governance, og critical success factors. Det ble videre satt avgrensninger i søkeprosessen for å få mer treffende artikler på fagområdene og redusere mengden artikler. For å finne relevante artikler ble databasen ISI Web of Science benyttet. Tabell 1 viser en oppsummering av søkeordene, avgrensninger, hvor mange artikler som ble avdekket og hvor mange relevante artikler vi fant for vår forskning. For å velge artikler som vi anså som relevante ble abstraktene til artiklene lest. Artiklene med relevante abstrakt ble lest, hvor relevante artikler ble beholdt og artiklene som viste seg å ikke være relevante ble fjernet fra litteratursøket.

Tabell 1: Oppsummering av søkeord i forprosjekt.

Søkeord	Avgrensning	Funnet	Relevante
Digitalization	Innovation	113	4
Fintech	Management	123	11
	Governance	27	4
	Startup	27	3
IS Governance	Organization	5	1
IT Governance	Organization	83	3
Critical Success Factors	Digitalization	33	3
	Fintech	2	0

I overgangen fra forprosjektet til masteravhandlingen har noen av artiklene falt fra da problemstillingen har begrenset relevante artikler ytterligere. For å komplementere litteratursøket i denne masteravhandlingen har vi valgt å inkludere relevant litteratur som er blitt presentert i emner på universitetet eller av veileder. I tillegg har vi avgrenset masteravhandlingen til å omhandle tradisjonelle banker og har derfor valgt å trekke inn Norges bank (2021) sin årlige rapport om det norske finanssystemet. Dette har resultert i 25 relevante artikler som er grunnlaget for å kunne besvare masteravhandlingens problemstilling og antagelser. Tabell 2 viser en konseptmatrise over konseptene i masteravhandlingen og hvilke artikler som tar for seg de ulike konseptene.

Tabell 2: Konseptmatrise av konsepter og artikler.

Artikkel	Konsept				
	Kundefokus	Reguleringer	Organisasjonsstruktur	Innsamlet data	Kapital
Ashta & Biot-Paquerot (2018)	X				
Bernroider (2008)			X		
Breidbach et al. (2020)		X		X	
Brown (1997)			X		
De Haes & Van Grembergen (2009)			X		
Gai et al. (2018)				X	
Haddad & Hornuf (2018)					X
Hagberg et al. (2016)	X				
Imerman & Fabozzi (2020)			X		
Jakšič & Marnič (2019)	X				
Kotarba (2016)	X				
Lee & Shin (2018)		X			X
Legner et al. (2017)	X		X		
Mention (2019)		X			
Norges bank (2021)		X			
Parviainen et al. (2017)			X	X	
Puschmann (2017)	X				
Reis et al. (2020)	X				
Ringe & Ruof (2020)		X			
Rueckel et al. (2020)			X		
Saunders & Brynjolfsson (2016)			X		X
Tallon et al. (2013)				X	
Tepfers & Haugli (2020)					X
Van Veldhoven & Vanhienen (2019)			X		
Vial (2019)	X		X	X	
Wójcik (2021)		X			

2.2. Tradisjonelle bankvirksomheter

Finansforetak opererer som mellomledd mellom ulike aktører i økonomien, både for privatpersoner og bedrifter. Blant finansforetak anses bankene som den største og viktigste gruppen. Andre grupper finansforetak er kredittforetak, forsikring- og pensjonsordninger og

fond. Hovedoppgavene til bankene er å gjøre det mulig for aktører å ta opp lån, spare, betale og håndtere kontanter, samt vurdere, omfordele og prise risiko. Bankene skiller seg fra de andre foretakene ved å ha enerett til å motta innskudd fra allmennheten og står for størstedelen av utlån. Utover dette tilbyr bankene en rekke produkter og tjenester, blant annet kortsiktige og langsiktige lån, ulike typer forsikringer og sparing. I årsskifte 2020/2021 var det 118 banker og 16 filialer av utenlandske banker i Norge (Norges bank, 2021).

Innenfor bankvirksomhet skilles det mellom sparebanker og forretningsbanker, men denne forskjellen har blitt mindre viktig med årene. Hovedforskjellen er knyttet til eierstrukturen, hvor forretningsbanker opprinnelig kun kunne oppføres som aksjeselskap mens sparebankene var organisert som selveide stiftelser. Forretningsbankene operer ofte i større skala enn sparebankene med et stort utvalg av tjenester og produkter, og kan også omtales som universell bank. For at sparebankene skulle klare å holde tritt med forretningsbankene ble reglene endret på 1980-tallet, hvor det ble åpnet for at sparebanker kunne innhente ekstern egenkapital. Videre har utviklingen av banksektoren ført med seg allianser i sparebanknæringen, samt at det har åpnet seg for at utenlandske banker kan drive bankvirksomhet i Norge. Allianser i sparebanknæringen kom på 1900-tallet, hvor tanken bak alliansedannelsen var felles produkselskaper for ikke-bankvirksomhet, mens selve bankvirksomheten ble drevet videre av de individuelle bankene. I 1985 åpnet det seg for utenlandske banker, hvor datterselskaper og filialer kunne posisjonere seg i Norge, og som senere har blitt viktige aktører i banksektoren (Norges bank, 2021).

2.3. Digitalisering

“Digitalisering” er et velkjent begrep og har fått mange forskjellige definisjoner gjennom årenes løp, men det finnes ingen unison enighet om en spesifikk definisjon.

Litteraturgjennomgangen i forprosjektet belyser flere definisjoner av digitalisering (Rustand & Thoresen, 2022). I denne masteravhandlingen har vi valgt å benytte oss av Reis et al. (2020) sin definisjon av digitalisering. Nevnt definisjon lyder som følgende: «Digitalisering er fenomenet med å transformere analoge data til digitalt språk (dvs. digitalisering), som igjen kan forbedre forretningsforhold mellom kunde og bedrifter, og gi merverdi til hele økonomien og samfunnet» (Reis et al., 2020, s. 448). Denne definisjonen oppfatter vi som godt forklarende og belysende for hvordan digitalisering er omtalt i litteraturen.

Samfunnet er i stadig endring og i nyere tid har den teknologiske utviklingen skutt fart. Utviklingen har hatt en stor innvirkning på samfunnet og ført til at digitalisering har blitt og vil fortsette å være et fokusområde i virksomheter i kort og langsiktig fremtid (Parviainen et al., 2017). Utviklingen i næringsindustri og i samfunnet har ført til at bedrifter i dag må endre måten de opererer og samhandler med leverandører og kunder, for å etterleve nye forventninger og krav (Hagberg et al., 2016; Reis et al., 2020). Eksisterende produkter og tjenester som går igjennom en digitaliseringsprosess kan lede til nye forretningsmodeller og strategier. Virkninger av digitalisering kan tydelig sees i samfunnet ved eksempelvis kontaktløs betaling, utviklingen av nettbank og strømnetjenester. Den digitale utviklingen påvirker alle bedrifter, som gjør at bedrifter må følge med på utviklingen både innenlands og utenlands for å holde seg aktuelle (Hagberg et al., 2016). Parviainen et al. (2017) forklarer at de mulige fordelene ved digitalisering er store og kan bidra til blant annet kostnadsreduksjon og effektiviserte prosesser. En annen fordel ved digitalisering er muligheten for å samle inn data som kan brukes til å forstå prosesser, risikoer og identifisere nye løsninger. Med økt innsikt og forståelse av prosessene eksternt og internt kan bedriftene oppnå konkurransefortrinn, få styrket sin posisjon eller inngå partnerskap og samarbeid med aktører som tidligere var utenkelige (Parviainen et al., 2017).

Relatert til konseptet digitalisering har man digital transformasjon som defineres som: «en prosess som tar sikte på å forbedre en enhet ved å utløse betydelige endringer i dens egenskaper gjennom kombinasjoner av informasjons-, databehandlings-, kommunikasjons- og tilkoblingsteknologier» (Vial, 2019, s. 121). Begrepet blir ofte blandet og brukt i likhet med digitalisering (Rustand & Thoresen, 2022) og tar for seg hvordan digitalisering blir integrert og anvendt i organisasjonen. Begrepet digital transformasjon vil bli videre forklart i underkapittelet digital transformasjon (jf 2.4.1.)

2.3.1. Et historisk perspektiv

Legner et al. (2017) har studert digitalisering i et historisk perspektiv og identifisert tre bølger der digitalisering har hatt stor innvirkning på samfunnet og industrien. Bølgene går fra en tid der digitalisering omhandlet å skifte ut papir med datamaskiner til dagens situasjon, som er den tredje bølgen. Økt prosessorkraft, lagringsplass og kommunikasjonsmuligheter kombinert med utviklingen innen sosiale, mobile, analytiske og cloud-baserte teknologier åpner opp for å samkjøre teknologi på tvers av operativsystemer og plattformer, og definerer den tredje

bølgen. Denne utviklingen påvirker samfunnet og industrien i større grad enn de tidligere bølgene, og setter bedrifter under press (Legner et al., 2017). En av årsakene til det økte presset er et maktskifte som skjer som følge av digitaliseringen i den tredje bølgen. Minsket informasjonsasymmetri, grupperingsmuligheter og økt tilgjengelighet styrker forbrukernes posisjon overfor bedriftene. Dette leder til at bedrifter må omstille seg kunden og sørge for å etterleve kundens krav og forventninger (Hagberg et al., 2016; Vial, 2019). Denne utviklingen åpner for at kundene blir aktive deltakere, og ikke kun mottakere, hos organisasjonene de velger å benytte seg av. I tråd med dette øker forventningene til kundene da de har enklere for å bytte leverandører ved misnøye (Vial, 2019). Forskningen til Legner et al. (2017) og Hagberg et al. (2016) oppfattes som svært relevant og treffende da vi har sett økt kundefokus og utvikling innen brukergrensesnitt i utviklingen av diverse applikasjoner, betalingstjenester og offentlige tjenester. Ettersom forbrukere får tilgang på flere aktører og informasjon skaper det økt konkurranse for bedriftene, og et stigende behov for å øke konkurransedyktigheten, som kan økes ved digitalisering av eksisterende prosesser og tjenester (Parviainen et al., 2017). Som følge av økt konkurranse er det ønskelig for bedriftene å forutse i stedet for å svare på endringer i kundenes forventninger (Vial, 2019).

Når det kommer til tradisjonell bankvirksomhet og digitalisering av finansielle tjenester er kunden sentral i utvikling av produkter og tjenester (Ashta & Biot-Paquerot, 2018). Tidligere kunne man erfare at bankene hadde lokaler i de aller fleste byer og tettsteder, mens man i nyere tid kan se at utviklingen av nettbank reduserer behovet for et fysisk møtepunkt. Ashta og Biot-Paquerot (2018) forklarer at denne utviklingen er godt egnet for unge kunder som er mer komfortable med digitale tjenester, mens de eldre, mer konservative, kundene fortsatt ønsker fysiske løsninger. Andre utfordringer forfatterne løfter frem er kundens opplevelse av mistillit ved mangelen på menneskelig tilstedeværelse, og opplevelsen av sikkerhet vedrørende hacking og personvern (Ashta & Biot-Paquerot, 2018). Jakšič og Marinč (2019) understreker at relasjonen mellom bankene og kundene er viktig å pleie slik at kundene samhandler med banken på tvers av tjenester. I tillegg vil gjentatt samhandling føre til at bankene får tilgang til mer data som kan brukes til å optimalisere produktene med tanke på kundens ønsker og behov (Jakšič & Marinč, 2019). Digitalisering av finansielle tjenester, kjent som fintech, kan redusere distansen mellom marked og bedrift, og sørge for at tilpassede løsninger kan utvikles i takt med markedets forventninger og krav (Kotarba, 2016). Puschmann (2017) forklarer i sin artikkel om den historiske utviklingen av fintech, og beskriver at vi i dagens fase kalles for kundeorientert digitalisering. I denne fasen blir ny

finansiell teknologi sentrert rundt kunden og deres prosesser og nye løsninger foreldrer tidligere løsninger (Puschmann, 2017).

Fra teorien får vi forklart at dagens teknologiske utvikling har resultert i et maktskifte der kundene har fått økt makt i forhold til tilbyderne. Økt tilgang til tilgjengelig informasjon og andre bedrifter trekkes frem som bakenforliggende årsaker (Legner et al., 2017). Maktskiftet gjør at bedriftene ønsker å etterleve kundenes krav og forventninger og setter kundene i fokus når det kommer til den digitale utviklingen. Dette anser vi som et tydelig tegn på at kundene er med på å forme bedriftenes utvikling. Da bedriftene lager løsninger som skal svare opp forventninger og krav, fremfor å levere løsninger som kanskje hadde vært mest gunstig for bedriften. Vi finner støtte for dette i Vial (2019) som poengterer at kundene blir aktive deltakere fremfor mottakere av ny teknologi. Om kundene blir aktive deltakere er det viktig å finne et utvalg som er representativt for kundegruppen som helhet da Ashta & Biot-Paquerot (2018) understreker at ikke alle kunder har samme ønsker og behov. Det er derfor tungtveiende at bankene har en nær relasjon til kundegruppen og forstår de ulike behovene og kravene. Viktigheten av nære relasjoner mellom banken og kundene blir forklart av Jakšič og Marinč (2019) som forteller at en nær relasjon er viktig for å få økt samhandling på tvers av tjenester og økt tilgang på tilgjengelig data om kunden. Fra den teknologiske siden blir vi forklart av Kotarba (2016) at fintech, finansiell teknologi, bidrar til at avstanden mellom bankene og kundene reduseres og at bankene har teknologisk mulighet til å holde tritt med markedets forventninger.

Ut ifra avdekket teori blir det klart for oss at kunden er sentral i den digitale utviklingen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Kundene blir i økende grad involvert i utviklingsprosessene som gir nye perspektiver og et større kundefokus inn i prosjekter, som kan resultere i oppdagelsen av nye løsninger og behov. Vi mener derfor at dersom empiri samsvarer med teori vil vi kunne finne støtte for at bankenes økte kundefokus leder til utvikling av nye løsninger og videreutvikling av eksisterende løsninger. Vi tror at kundefokuset vil være fremmede for den digitale utviklingen av finansielle tjenester da bankene må etterleve markedets og kundenes økende forventninger. Med dette til grunn danner vi antagelsen om at kundefokus identifiserer og fremmer digitalisering av finansielle tjenester, som lyder slik:

A1: Kundefokus identifiserer og fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

2.3.2. Fintech

Som problemstillingen forteller har vi valgt å avgrense oss til tradisjonelle banker i finansbransjen og vi anser det derfor som relevant å ta for seg forskning gjort innenfor dette fagområdet. I dette underkapittelet vil det bli forklart hva fintech er (jf 2.3.2.1.), økosystemet til fintech-landskapet (jf 2.3.2.2.) og reguleringer i finanssystemet (jf 2.3.2.3.).

2.3.2.1. Hva er fintech?

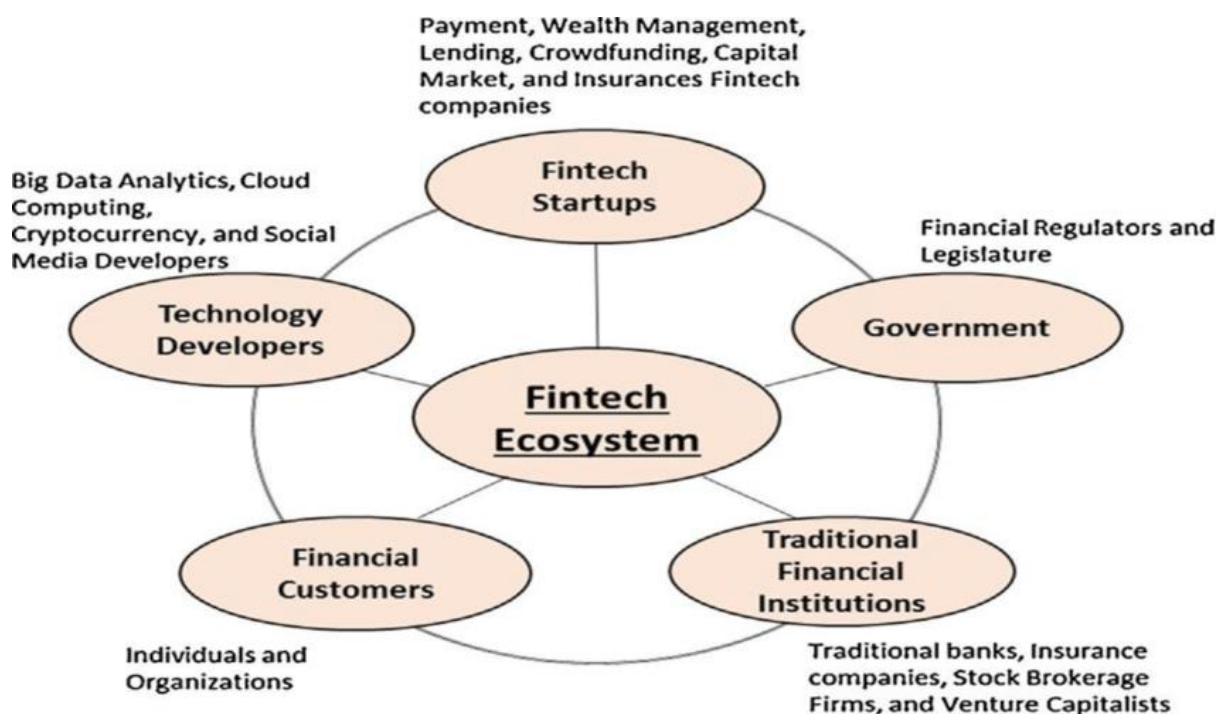
Finansiell teknologi, eller “fintech”, er et fremvoksende teknisk begrep som beskriver finansielle teknologisektorer hvor bedriftenes hovedfokus er å forbedre tjenestekvaliteten ved benyttelse av informasjonsteknologi (Gai et al., 2018). Fintech som et paraplybegrep omfatter innovative finansielle løsninger aktivert av informasjonsteknologi og påfølgende forretningsmodeller (Mention 2019; Gai et al., 2018). Begrepet benyttes for å beskrive innovasjon som kobles til forbedring av prosesser, levering og bruk av finansielle tjenester (Mention, 2019). Gjennom sin forskning i jakt på å finne en definisjon av begrepet fintech kom Schueffel (2016) frem til følgende definisjon: «Fintech er en ny finansindustri som bruker teknologi for å forbedre finansielle aktiviteter» (Schueffel, 2016, s. 45).

Schueffel (2016) la vekt på at definisjonen er en syntese og kan benyttes som grunnlag for fremtidige forklaringer av begrepet. Det som er avgjørende er at man definerer og avklarer hvordan man benytter begrepet før enhver diskusjon (Schueffel, 2016). I forprosjektet til denne masteravhandlingen ble flere definisjoner og forklaringer avdekket i litteraturgjennomgangen fremlagt, og det ble utarbeidet en ny definisjon av begrepet. Den nye definisjonen ble utarbeidet med de tidligere definisjonene som grunnlag, og dekker fellestrekkene ved disse. Definisjonen utarbeidet i forprosjektet vil videreføres til denne masteravhandling, og lyder: «Ny teknologisk innovasjon som muliggjør nye finansielle tjenester og forretningsmodeller» (Rustand & Thoresen, 2022, s. 16).

2.3.2.2. Økosystem

Fintech-landskapet inneholder flere elementer og det er derfor viktig med en oversikt over økosystemet for å få en forståelse av konkurranse- og samarbeidsdynamikken i sektoren (Lee & Shin, 2018). Lee og Shin (2018) identifiserer fem elementer i fintech-økosystemet: fintech-startups, teknologiutviklere, finansielle kunder, offentlige myndigheter og tradisjonelle finansinstitusjoner. Disse er illustrert i figur 1. Fintech-startups blir sett på som forstyrrende krefter hvor de fleste er gründere av innovasjoner med lavere driftskostnader og mer

målrettede tjenester enn tradisjonelle finansinstitusjoner. Fintech-startups har et høyt inntektspotensial og muligheter for en solid avkastning på investeringer. Mulighetene for å entre markedet på er enten ved å inntre eksisterende inntektsområder eller skape forstyrrende forretningsmodeller (Kotarba, 2016). Teknologiutviklere tilbyr digitale plattformer og skaper et gunstig miljø for de andre aktørene, da de lager plattformer som kan lansere innovative tjenester. Slike plattformer kan eksempelvis være for sosiale medier eller big data-analyser. Tredje element, finansielle kunder, er benytterne av tjenestene som leveres, og disse kan velge og vrake blant tradisjonelle finansbedrifter og startups, og er ikke låst til en leverandør (Lee & Shin, 2018). All innovasjon avhenger av den nasjonale økonomien og politikken i landet, og derfor er offentlige myndigheter et viktig element i økosystemet. Hvordan landet regulerer den finansielle sektor vil spille inn på mulighetene til innovasjon og utvikling i landet. Siste element Lee & Shin (2018) avdekket var tradisjonelle finansinstitusjoner. Disse anses som en stor drivkraft i økosystemet og stiller med konkurransefortrinn ved stordriftsfordeler og større økonomiske ressurser (Lee & Shin, 2018).



Figur 1: The five elements of the fintech ecosystem (Lee & Shin, 2018, s. 37).

De ulike aktørene i fintech-systemet kan være konkurrenter eller inngå samarbeid med hverandre. De tradisjonelle bedriftene kan respondere på veksten til fintech-bedrifter på ulike vis, enten ved å avvete og se, konkurrere, kjøpe opp eller forme strategiske allianser med fintech-bedrifter (Lee & Shin, 2018). Ved å avvete vil de tradisjonelle finansbedriftene

vente og se hvordan utviklingen går, mens ved å konkurrere mot fintech-bedrifter vil de tradisjonelle finansbedriftene investere eller kopiere forretningsmodellene til fintech-bedrifter (Haddad & Hornuf, 2018). Strategien med å benytte fintech-ideer er vanlig å se i bankvirksomheter som investerer massivt i digitalisering av forretningsmodellene sine (Kotarba, 2016). De fleste store, etablerte tradisjonelle finansbedriftene har et konkurransefortrinn gjennom bedre økonomi og dypere lommer, og kan derfor lettere sette i gang prosjekter eller kjøpe opp fintech-bedrifter de har troen på (Haddad & Hornuf, 2018; Lee & Shin, 2018). Til slutt kan fintech-bedrifter og de tradisjonelle finansbedriftene velge å inngå strategiske samarbeid for å oppnå ønsket resultat i fellesskap.

2.3.2.3. Reguleringer

For den moderne økonomien er et velfungerende finanssystem svært viktig, og konsekvensene vil raskt bli store dersom det ikke fungerer. På grunn av dette er den finansielle sektor en av de mest regulerte næringene i verden, hvor målet er å sikre stabilitet og effektivitet av det finansielle systemet (Ringe & Ruof, 2020; Norges bank, 2021). Reguleringen er med på å sikre at bankene utfører sine oppgaver mest mulig effektivt. Kostnader i form av lavere produksjon av finansielle tjenester er en konsekvens av reguleringer, men dersom reguleringene resulterer i gevinster som er høyere enn disse kostnadene vil det gagne samfunnet som helhet (Norges bank, 2021). Både tradisjonelle finansbedrifter og fintech-bedrifter står ovenfor ulike regulatoriske krav basert på typen finansielle tjenester de tilbyr, dette kan blant annet være innen kapitalkrav, personvern og sikkerhet (Lee & Shin, 2018). Reguleringene kan være direkte eller indirekte. Direkte reguleringer kan eksempelvis være i form av forbud mot visse aktiviteter, mens indirekte reguleringer kan være i form av kapitalkrav i forhold til risikoen bedriften tar (Norges bank, 2021). Regulering av sektoren avhenger i tillegg av den spesifikke kontekst i ulike land. Man ser et skille på utviklingsland og utviklede land, hvor det i utviklingsland er formet rundt mål om økt finansiell inkludering i landet. I de utviklede landene er det mer utbredt og avhenger av eksperter i industrien og akademikere (Wójcik, 2021). Denne utfordringen forsterkes ved globalisering og økte reguleringsregimer på tvers av land, stater og også regioner i noen tilfeller (Mention, 2019).

Når det kommer ny teknologi på markedet, kan det oppstå utfordringer i forbindelse med reguleringer. På den ene siden er det ønskelig med innovasjon og nye ideer for å sikre fordeler ved nye forretningstrender, mens det på den andre siden innebærer risikoer som ikke

er fullt ut forstått av regulator. Utfordringen vil være å finne en balanse mellom oppmuntring til innovasjon og skape et fleksibelt miljø til å imøtekomme disse, og i tillegg opprettholde markedsintegritet og skape regulatorisk sikkerhet for alle markedsaktører (Ringe & Ruof, 2020; Wójcik, 2021). Fintech forverrer dette dilemmaet ved å viske ut grensene i finanssektoren ved introduksjon av nye produkter og enorme mengder informasjon (Wójcik, 2021). Reguleringer må kontinuerlig endres ved nye innovasjoner og teknologier, og Breidbach et al. (2020) avdekket i sin forskning at gjeldende regelverk ikke tilstrekkelig nok rettes mot teknologiske fremskritt knyttet til fintech, som resulterer i at tempoet på regelendringer blir et hinder for enhver innovasjonsinnsats på området.

Figur 1 (Lee & Shin, 2018) viser at fintech-økosystemet har ulike aktører som påvirker og ligger til grunn for utviklingen av finansiell teknologi. I denne masteravhandlingen skal vi se nærmere på aktøren 'tradisjonelle finansinstitusjoner' ved tradisjonelle banker, som ifølge Lee og Shin (2018) er en aktør med stor drivkraft i økosystemet, stordriftsfordeler og større økonomiske ressurser. I økosystemet påvirker aktørene hverandre i tillegg til utviklingen som en helhet, og det kommer frem at reguleringer er et viktig element. Det blir i tillegg belyst at det er ulik lovgivning i ulike land, da reguleringer er avhengige av landets nasjonale økonomi og politikk. Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan norske reguleringer påvirker de tradisjonelle bankene i Norge. Ringe og Ruof (2020) forklarer at den finansielle sektoren er en av de mest regulerte i verden. Videre forklarer Norges bank (2021) at reguleringene eksisterer for å kontrollere stabiliteten og effektiviteten til den finansielle sektoren, og at det gagnar samfunnet som helhet. Vi ser for oss at slike reguleringer er med på å bremse den digitale utviklingen i tradisjonelle banker da det begrenser mulighetsrommet til digital utvikling. I tillegg må bankene forholde seg til en ekstra aktør i den digitale utviklingen, noe som tar tid og ressurser i bankene. Et annet felt vi finner interessant er hvordan reguleringene formes i takt med utviklingen innen fintech. Wójcik (2021) forklarer at reguleringene i utviklede land, som Norge, avhenger av eksperter i industrien og akademikere, og at det er en utfordring ved å finne en balanse mellom oppmuntring til innovasjon og regulatorisk sikkerhet (Ringe & Ruof, 2020; Wójcik, 2021). Særlig da fintech introduserer nye produkter og gir tilgang til enorme mengder informasjon (Wójcik, 2021). Interessen for reguleringenes påvirkning på den digitale utviklingen av finansielle tjenester øker ved Breidbach et al. (2020) sine funn om at gjeldende regelverk ikke er tilstrekkelig nok for de teknologiske fremskrittene tilknyttet fintech, og blir derfor et hinder for innovasjonen. Med ovennevnt

teori som grunnlag etablerer vi følgende antagelse for å undersøke om reguleringene hemmer den digitale utviklingen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker i Norge:

A2: Reguleringer hemmer digitalisering av finansielle tjenester.

2.4. Styring av digitalisering

Økt bruk av teknologi har satt styring av digitalisering, eller “IT-styring”, i fokus og har for mange bedrifter blitt avgjørende i kampen for vekst og bærekraftighet for virksomheten (Bernroider, 2008). Målet med IT-styring er å oppnå god tilpasning mellom IT og virksomheten, og defineres slik: «IT-styring består av lederskap, organisasjonsstrukturer og prosesser som sikrer at organisasjonens informasjonsteknologi opprettholder og utvider organisasjonens strategi og mål» (De Haes & Van Grembergen, 2009, s. 123).

Hovedutfordringen er implementering og innvirkningen informasjonsteknologi spiller på virksomheten, og hver bedrift stiller med ulikt utgangspunkt og evne for slik endring (De Haes & Van Grembergen, 2009). Brown (1997) støtter dette ved å fortelle at det ikke finnes en universell praksis for alle bedrifter og forklarer at beste praksis er avhengig av den organisatoriske konteksten. Van Veldhoven og Vanthienen (2019) forklarer at strukturen i organisasjonen har en tydelig innvirkning på IT-styring. Organisasjoner som er lite fleksible og tilbakerente vil ha større utfordringer med å holde følge med den teknologiske utviklingen enn organisasjoner som har en fleksibel struktur og er fremoverlente til utviklingen.

Organisasjonens struktur burde samsvare med den digitale utviklingen innenfor sin bransje og samsvare med den digitale utviklingen i samfunnet (Van Veldhoven & Vanthienen, 2019). IT-styring handler ikke utelukkende om hvordan man strukturerer organisasjonen, men også hvordan man kommuniserer internt og eksternt, hvordan ansatte og andre interessenter blir inkludert, organisasjonskultur med mer. Bernroider (2008) fant ut at åpenhet om, og informasjon rundt, ressursplanlegging og det ønskede utfallet av implementeringen styrket effektiviteten og anvendelsen av den nye teknologien. Små og mellomstore bedrifter har en tendens til å få frem informasjon og anvende ny teknologi raskere enn større bedrifter. Færre kontaktpersoner, og lavere beslutningsmyndighet trekkes frem som faktorer som mykner opp organisasjonsstrukturen (Bernroider, 2008). For oss blir det derfor klart at digitalisering krever (ulik grad av) organisatorisk endring og tilpasning, og endringsprosesser er derfor et tema som faller inn under IT-styring.

2.4.1. Digital transformasjon

Teorien har forklart at fordelene ved digitalisering er store og ettertraktet, men det er ikke nødvendigvis enkelt å lykkes med digitalisering. For å gjennomføre en suksessfull implementering av digitalisering må bedriften gjennomgå omstrukturering i flere ledd, noe som kan by på utfordringer. Disse endringene og prosessene omtales som digital transformasjon og defineres av Parviainen et al. (2017) slik: «Endringer i arbeidsmåter, roller og forretningstilbud forårsaket av bruk av digitale teknologier i en organisasjon, eller i driftsmiljøet i organisasjonen. Dette refererer til endringer i prosess, organisasjon, forretningsdomene og samfunnsnivå» (Parviainen et al., 2017, s. 64). Det er ingen unison enighet om definisjonen av digital transformasjon (som avdekket i forprosjektet (Rustand & Thoresen, 2022)), men vi vil i denne avhandlingen benytte oss av definisjonen til Parviainen et al. (2017) ved bruk av begrepene digital transformasjon og digitale endringsprosesser.

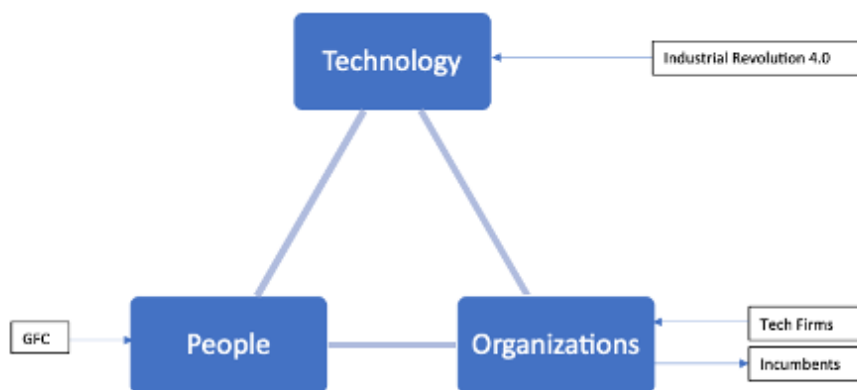
Flere selskap har på grunn av manglende evne til å endre prosesser, arbeidsmetoder eller bedriftskultur mislyktes med sin digitalisering (Legner et al., 2017; Parviainen et al., 2017). I tillegg viser artikkelen til Saunders og Brynjolfsson (2016) at bedrifter må være forberedt på betydelig bruk av ressurser og kapabiliteter for å kunne lykkes med gevinstrealisering. Legner et al. (2017) belyser at aspekter ved endringer relatert til digitalisering er endringer i struktur, vanlig praksis og organisasjonskultur. Det er viktig med en forståelse og enighet i organisasjonen for å lykkes med å implementere den nye teknologien. Endring av rutiner og organisasjonskultur trekkes frem som viktige og krevende momenter i den digitale endringsprosessen (Legner et al., 2017).

I forskningen til Vial (2019) blir det trukket frem tverrfunksjonelt samarbeid som et viktig element i digital transformasjon. Forskeren fremlegger at teori om digital transformasjon viser at det fortsatt er en betydelig avstand mellom organisasjonsstrategier og IS-strategier (informasjonssystemer). Vial (2019) mener dette må synkroniseres bedre sammen i organisasjonen for at en digital transformasjon skal fungere optimalt. Det blir trukket frem to måter for å få organisasjons- og IS-strategi tettere sammen i organisasjonen, hvor den første metoden er å opprette en egen enhet som opprettholder en grad av uavhengighet fra resten av organisasjonen. Den andre metoden som Vial (2019) trekker frem er å danne tverrfunksjonelle team som forblir innunder organisasjonen. På denne måten dannes team hvor de ansatte i teamet sitter på forskjellig kunnskap og både organisasjons- og IS-strategi blir håndtert innad i teamene. Samarbeid innad i organisasjonen gjør organisasjonen i stand til

å bedre kombinere ulike synspunkter, erfaringer og kompetanseområder. Et slikt internt samarbeid gjør at organisasjonen lettere identifiserer og tar tak i mulighetene som oppstår fra ny digital teknologi (Rueckel et al., 2020). Rueckel et al. (2020) retter fokus på tverrfunksjonelt samarbeid for å gjøre organisasjonen i stand til å være fleksibel og tilpasningsdyktig.

2.4.1.1. Digital transformation triangle

Bruken av teknologi for å radikalt forbedre ytelse, kalt digital transformasjon, er avhengig av skjæringspunktet mellom mennesker, organisasjoner og teknologi (Imerman & Fabozzi, 2020). Utfordringen med å lykkes med digital transformasjon er at teknologi endres raskere enn mennesker og organisasjoner. For å lykkes med å implementere digitaliseringen kreves det omstrukturering og potensielt innføring av nye roller, som kan anses som utfordrende for de ansatte og organisasjonen (Legner et al., 2017; Parviainen et al., 2017). Disse tre elementene er representert i Imerman & Fabozzi (2020) sin figur "Digital Transformation Triangle" vist i figur 2.



Figur 2: "The Digital Transformation Triangle and Fintech" (Imerman & Fabozzi, 2020, s.176).

Modellen viser hvordan de tre elementene teknologi, folk og organisasjon må være til stede for at en digital endringsprosess skal fungere best mulig. Teknologi omhandler at ny teknologi åpner for nye muligheter. Mennesker, som andre element, må være åpne for å adoptere og ta i bruk den nye teknologien. Organisasjonen på sin side må ha teknologien tilgjengelig og implementere denne på en slik måte at både ansatte og kunder ser nytten og ønsker å benytte den slik organisasjonen tilbyr den. Det er derfor viktig at bedrifter legger til rette for at teknologien skal fungere i organisasjonen samt å få med de ansatte og kunder på

endringen for at nytten av teknologien skal optimaliseres. Imerman & Fabozzi (2020) viser at dersom man skal lykkes med en digital transformasjon er man avhengig av ny teknologi, kundeforståelse og åpenhet blant ansatte, samt en god organisasjonsstruktur i bedriften.

Teorien viser at dersom man skal lykkes med endringsprosesser må man være klar over og klar for hvordan endringene vil spille inn på organisasjonen. Hver bedrift har ulike forutsetninger grunnet ressurser, kapabilitet og eksisterende struktur (De Haes & Van Grembergen, 2009), men felles for alle er at det kreves omstrukturering, potensiell innføring av nye roller, endring av rutiner med mer (Legner et al., 2017; Parviainen et al., 2017). Van Veldhoven & Vanthienen (2019) legger frem at organisasjoner med en fleksibel organisasjonsstruktur og en fremoverlent holdning vil håndtere den digitale utviklingen bedre enn mindre fleksible organisasjoner, mens Vial (2019) og Rueckel et al. (2020) forklarer at tverrfaglige team og tverrfaglig samarbeid skaper fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. Med dette til grunn ønsker vi å se på hvordan organisasjonsstrukturen påvirker digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Vi legger vekt på at organisasjoner må gjennomgå strukturelle endringer og ønsker å se om vi finner empirisk støtte for at en fleksibel organisasjonsstruktur fremmer digitalisering av finansielle tjenester. Med fleksibel organisasjonsstruktur mener vi endringer i struktur som reduserer friksjon og lar organisasjonen handle raskere og mer effektivt. Et eksempel på dette er tverrfaglige team (Vial, 2019; Rueckel et al., 2020) som reduserer friksjon og tidsbruk mellom avdelinger. Dette har ledet oss til følgende antagelse:

A3: Fleksibel organisasjonsstruktur fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

2.4.2. Datahåndtering

Ny teknologi kan gi tilgang på ny og økt mengde data. Data er i denne sammenheng et bredt konsept, og kan være statistikk, kundens vaner, salgstall, prosessstatistikk og lignende. Parviainen et al. (2017) forklarer at digitalisering handler om å se dagens drift fra nye perspektiver muliggjort av digital teknologi. Tilgang på ny data kan gi flere perspektiver og innsikt i bedriftens operasjoner, som igjen kan lede til effektiviserte prosesser eller produkt- og tjenesteutvikling. På denne måten kan tilgang på data åpne for nye muligheter som på sikt kan skape konkurransefortrinn. Tallon et al. (2013) forklarer at håndteringen av data blant annet kan gi bedre beslutningstaking, kundehåndtering, og redusert risiko om dataene håndteres godt. Vial (2019) poengterer at bedrifter streber etter å utnytte mulighetene til

dataen enten i form av egen vinning eller ved å tjene penger på salg av dataene til en uavhengig tredjepart. Dersom bedriften ikke innhenter, analyserer eller vurderer tilgjengelig data kan kunnskap og utviklingsmuligheter gå tapt. Ved å analysere dataen kan bedrifter effektivisere prosesser eller tilby mer målrettede tjenester til kundene som bedre dekker kundebehovet (Vial, 2019). Det anbefales derfor at datahåndtering implementeres i IT-styringsstrategien. Eksempler på god datahåndtering er når tilgjengelig data innhentes, analyseres og kvalitetssikres før den eventuelt blir brukt videre i beslutningstaking, produktutvikling eller annet (Tallon et al., 2013). Datainnsamling blir sett på som en nøkkelvariabel i digitaliserte finansielle tjenestesystemer, hvor spredningen av big data har resultert i finansielle tjenester som gir nye muligheter for verdiskapning for bedriften (Breidbach et al., 2020).

Teorien viser til at data og håndtering av data kan skape muligheter. Dersom man har rutiner for innhenting og bruken av tilgjengelig data kan man effektivisere drift og utvikle produkter og tjenester, som potensielt kan skape konkurransefortrinn (Parviainen et al., 2017). God datahåndtering eksemplifiseres av Tallon et al. (2013) som innhenting, analyse og kvalitetssikring av data. Det kommer frem at dersom man benytter data som er tilgjengelig kan det gi økt beslutningstaking, kundehåndtering og redusert risiko, som igjen kan benyttes til ny- og videreutvikling. Videre poengterer Vial (2019) at i tillegg til egen vinning i form av anvendelse av dataen kan bankene tjene penger på salg av dataene til en uavhengig tredjepart. Da vi har blitt forklart at ny teknologi kan gi tilgang på ny eller økt mengde data (Parviainen et al. 2017) og at den digitale utviklingen av finansiell teknologi er fremvoksende (Gai et al., 2018) anser vi området datahåndtering som svært interessant i sammenheng med digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Bankene sitter på mengder med data om kunder og andre bedrifter, som vi tror kan fremme den digitale utviklingen av finansielle tjenester. Dette blir støttet av Breidbach et al. (2020) som forklarer at datainnsamling blir sett på som en nøkkelvariabel i digitaliserte finansielle tjenestesystemer. Fra avdekket teori blir det derfor klart for oss at vi ønsker en antagelse om datahåndtering, og etablert antagelse lyder som følger:

A4: God håndtering av innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

2.4.3. Kapital

Saunders og Brynjolfsson (2016) undersøker virksomheters markedsverdi og finner at investeringer i teknologi kan gi betydelig økt markedsverdi. Årsaken til dette tolkes til å være tilleggsinvesteringer i organisasjonens ressurser og kapabiliteter som opplæring, markedsføring, prosessutvikling med mer. Dermed konkluderer forskerne med at man må påregne investeringer i organisatoriske ressurser som er opptil 9 ganger høyere enn den opprinnelige teknologi-investeringen dersom virksomheten skal lykkes med å realisere gevinst (Saunders & Brynjolfsson, 2016). Med andre ord kan teknologiinvesteringer være en betydelig utgiftspost. I tillegg til at teknologisk utvikling kan være en betydelig utgiftspost er det også tidkrevende og gevinstene kommer ikke alltid med en gang. Tepfers og Haugli (2020) har tatt for seg gevinstrealisering av digitalisering og sier: «Digitalisering kan være vanskelig, dyrt og tidkrevende. Smerten kommer ofte først, de bedrifts- og samfunnsmessige gevinstene senere.» (Tepfers & Haugli, 2020, avsnitt 1). Digitalisering forekommer i forskjellig omfang og derfor med varierende ressursbruk. Tepfers og Haugli (2020) trekker frem utviklingen av digitale banktjenester og forteller at utviklingen har vært langt fra smertefri. Digitalisering krever ressursbruk i form av personalressurser, teknologiresurser, tidsbruk og strukturell omstilling. Det er derfor viktig at bedriften er klar for digitaliseringen og aksepterer at kostnaden er momentant, mens mulig gevinst kommer med tiden (Tepfers & Haugli, 2020).

Det blir tydelig for oss at digitalisering og omstilling er kostbart da teknologi må utvikles, personalressurser må involveres og kanskje må det innhentes eksternt kunnskap. Tid og ressursbruk som er en direkte eller indirekte følge av digitalisering er derfor trolig en betydelig kostnadspost. Med dette til grunn ønsker vi å finne ut hvordan kapital spiller inn på utviklingen av digitale tjenester. Forprosjektet presenterte følgende antagelse “Høy kapital fremmer digitalisering av finansielle tjenester.” (Rustand & Thoresen, 2022). I denne avhandlingen snur vi om på antagelsen, da vi tror det er vanskelig å måle og definere hva som er “høy kapital”. Derfor ønsker vi å se på “lav kapital”. Vi mener innvirkningen av lav kapital er tydeligere å identifisere, for eksempel i form av nedskjæringer eller full/delvis skrinlegging av prosjekter, enn innvirkningen av høy kapital. Vi antar at lav kapital vil hemme digitalisering ved at det for eksempel ikke er tilgjengelig ressurser til å fortsette med digitalisering og prosjektet faller bort eller at man må leve med billigere eller dårligere løsninger. Derfor har vi etablert følgende antagelse:

A5: Lav kapital hemmer digitalisering av finansielle tjenester.

2.5. Kritiske suksessfaktorer

Når man skal gjennomføre en endringsprosess er det faktorer som spiller inn på prosessen og påvirker utviklingen forskjellig. De viktigste faktorene for å lykkes kalles kritiske suksessfaktorer. Rohn et al. (2021) forklarer at om man skal lykkes er det viktig å identifisere kritiske suksessfaktorer og få oversikt over hvordan faktorene spiller inn på utviklingen. Winkler og Zinsmeister (2019) definerer kritiske suksessfaktorer som: «En kritisk suksessfaktor er en kritisk faktor eller en aktivitet med sikte på å veilede en bedrift eller en organisasjon til suksess» (Winkler og Zinsmeister, 2019, s. 538).

Litteraturgjennomgangen i forprosjektet belyste flere metoder for å identifisere og måle kritiske suksessfaktorer. Av det vi har avdekket kan vi ikke se en enighet om metode for å identifisere kritiske suksessfaktorer. Vi ser heller det motsatte der studier har egne metoder for identifisering eller måling av kritiske suksessfaktorer som er tilpasset studiesituasjonen. Det som er likhetstrekket i litteraturen er enigheten om at det er strengt nødvendig å kartlegge de kritiske suksessfaktorene for å lykkes med endringsprosesser (Brown, 1997; Parviainen et al., 2017; Rohn et al., 2021; Winkler & Zinsmeister, 2019). I denne masteravhandlingen har vi ut ifra teori identifisert kritiske suksessfaktorer og etablert antagelser om hvordan de utvalgte faktorene påvirker digitaliseringsprosessen.

2.6. Teoretiske antagelser

Slik teorikapittelet har avdekket har vi etablert følgende fem antagelser:

A1: Kundefokus identifiserer og fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

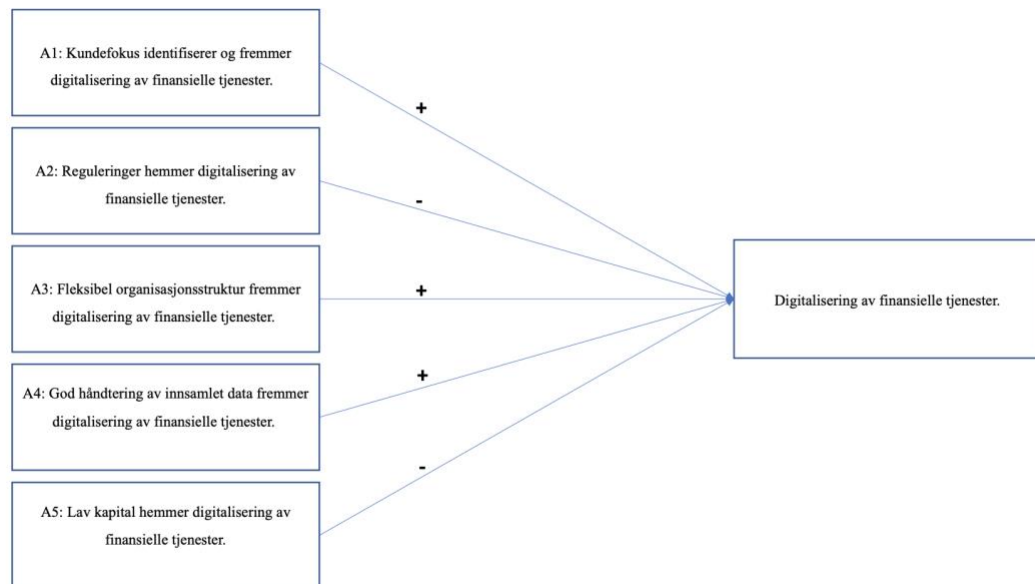
A2: Reguleringer hemmer digitalisering av finansielle tjenester.

A3: Fleksibel organisasjonsstruktur fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

A4: God håndtering av innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

A5: Lav kapital hemmer digitalisering av finansielle tjenester.

For å vise antagelsene og deres antatte virkning på digitaliseringen av finansielle tjenester har vi laget en illustrasjon vist i figur 3. Figuren viser at masteravhandlingen tar for seg hver uavhengig antagelse enkeltvis mot fenomenet digitalisering av finansielle tjenester, hvor ‘+’ symboliserer fremming og ‘-’ symboliserer hemming av digitalisering. Illustrasjonen oppsummerer antagelsene og dens påvirkning på digitalisering av finansielle tjenester.



Figur 3: Illustrasjon av antagelser og påvirkning på fenomenet.

3. Metode

Denne delen av masteravhandlingen vil redegjøre for forskningstilnærmingen benyttet i forskningen. De metodiske valgene tatt underveis i forskningen vil bli redegjort for, og er delt inn i følgende hoveddeler: filosofisk standpunkt (jf 3.1.), beskrivelse av case (jf 3.2.), valg av forskningsmetode (jf 3.3.), valg av forskningsdesign og strategi (jf 3.4.), datainnsamling (jf 3.5.), utførelse av datainnsamling (jf 3.6.), dataanalyse (jf 3.7.) og etikk (jf 3.8.).

3.1. Filosofisk standpunkt

Definering av forskernes filosofiske ståsted forklarer forskernes syn på sosial virkelighet, hva som kan regnes som kunnskap eller bevis knyttet til den sosiale verden. Grunnlaget det filosofiske ståstedet danner er med på å forklare forskerens valg av tilnærming, metode, antagelser og perspektiver, og er en uunnværlig del av kvalitativ forskning. Forskerens syn på hva som anses som virkelighet påvirker hva som gjøres gjennom arbeidet, og valg av filosofisk holdning er derfor viktig for at forskerne skal komme til en forståelse av hva de mener teller som kunnskap og hvordan denne kunnskapen skal avdekkes (Savin-baden & Major, 2013).

I denne masteravhandlingen er det benyttet et filosofisk syn som faller innunder positivisme. Vi søker objektive årsaksforklaringer og sammenhenger innhentet fra informanters erfaringer, og mener at vi gjennom dette kan avdekke og bekrefte relasjoner fra empiriske vitenskapelig bevis (Savin-baden & Major, 2013). Denne masteravhandlingen er bygget opp med antagelser som skal testes for å se om det er mulig å komme frem til forklaringer på problemstillingen, og kunnskapen innhentes ved å samle inn fakta som gir grunnlag for å besvare antagelsene. Dette er i tråd med Bell et al. (2019) sin forklaring av positivisme. I samtlige ledd av forskningen verdsettes objektivitet, rasjonalitet og nøytralitet (Savin-baden & Major, 2013) som verdsettes i positivisme og dekker vårt filosofiske ståsted i arbeidet med masteravhandlingen.

3.2. Beskrivelse av case

Da problemstillingen i denne masteravhandlingen tar for seg digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker vil caset i avhandlingen omhandle ulike bedrifter innen kategorien tradisjonelle banker. Vi ønsker å se på fenomenet digitalisering og har valgt å

avgrense det til én bransje for å kunne få en dypere forståelse av fenomenet i en konkret kontekst. Bransjen er tradisjonelle banker og vi har derfor vært i kontakt med seks ulike banker for å innhente opplysninger og erfaringer om hvordan de har angrepet digitalisering. I samarbeid med kontaktpersoner i bankene har vi avdekket en informant fra hver bank som kan belyse problemstillingen og antagelsene på best mulig måte.

3.3. Valg av forskningsmetode

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative studier (Skilbrei, 2019). I denne masteravhandlingen har vi valgt å benytte oss av kvalitativ studie, da formålet med forskningen er å fremskaffe data som gir dypere innsikt i det aktuelle undersøkelsesfeltet, som er kritiske suksessfaktorer ved digitalisering av finansielle tjenester. Et overordnet mål med kvalitativ forskning er at den skal gi grunnlag for ny viten, som vi ønsker i denne masteravhandlingen ved å forske på det vi anser som et forskningsgap i litteraturen (Brottveit, 2018). Et viktig kjennetegn ved kvalitative studier er at metodeopplegget er preget av fleksibilitet, som er viktig for avhandlingen vår siden vi anser temaet som lite forsket på og det derfor kan dukke opp elementer underveis som trenger mer vekt enn først antatt. Dette åpner for at utformingen av forskningen kan endres i løpet av forskningen (Thagaard, 2018).

Det er flere pragmatiske hensyn som spiller inn ved valg av metode, blant annet tid, tilgang på informasjon, og mulighet for datainnsamlingsmetode (Tjora, 2021). Avhandlingen har et begrenset tidsrom på ca. fem måneder, noe som reduserer forskningens muligheter. Videre er avhandlingen avgrenset til tradisjonelle banker i Norge og videre informanter med erfaring innenfor digitalisering i bankvirksomhet, noe som begrenser antall aktuelle informanter. I tillegg er ikke avhandlingen et samarbeidsprosjekt med eksterne aktører, og vi anser derfor tilgangen til informanter som begrenset. Med hensyn til disse begrensningene anså vi det som mer fornuftig og hensiktsmessig for masteravhandlingens resultat å få tak i et færre antall informanter til intervju fremfor å ta sikte på en kvantitativ studie med spørreundersøkelse som krever flere informanter.

Forskningsmetoden vil også være avgjørende for analysen av forskningen. Kvantitative metoder er basert på distanse mellom forsker og informant, mens kvalitative metoder er basert på subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og informant. Dette vil påvirke hvordan

innsamlet data analyseres. Mens den kvantitative analysen klassifiserer innholdet i kategorier, vil kvalitativ analyse kjennetegnes av forskerens fortolkninger av meningsinnholdet innhentet i datainnsamlingen (Thagaard, 2018). Det er i denne masteravhandlingen utarbeidet en problemstilling og ulike antagelser som skal være med å besvare problemstillingen. Med dette som grunnlag anser vi det som hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode som åpner for at vi kan fortolke den innsamlede dataen for å besvare antagelsene som er utarbeidet.

3.4. Valg av forskningsdesign og strategi

Forskningsdesign forklarer hvordan forskeren har gått frem for å finne svar, og er den logiske sekvensen som kobler problemstillingen til forskningens konklusjon (Yin, 2018). Hvilket forskningsdesign forskeren velger må defineres før datainnsamling og analysearbeid, og man skiller mellom tre ulike tilnærminger: deduksjon, abduksjon og induksjon (Johannessen et al., 2021). Ved en deduktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i teori og utvikler antagelser, hypoteser eller teorier og tester om teori blir bekreftet ved hjelp av data. Ved en induktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i data og forsøker å utvikle teorier ut ifra innsamlet data. Abduktiv tilnærming er en tilnærming som blander deduktiv og induktiv tilnærming. I denne tilnærmingen kan man starte induktivt og lage teori ut ifra data, for så å bruke en deduktiv tilnærming ved å teste og forsøke å bekrefte teoriene ved hjelp av data (Johannessen et al., 2021; Yin, 2018). I denne masteravhandlingen benytter vi en deduktiv tilnærming. Av litteraturgjennomgangen i forprosjektet og avdekket teori i avhandlingen har vi utforsket teori innenfor valgte temaer og etablert teoretiske forankrede antagelser vi ønsker å teste.

3.4.1. Casestudie

Det vil i denne masteravhandlingen bli benyttet casestudie. En casestudie er i følge Yin (2018): «En empirisk metode som undersøker et samtidfenomen ('saken') i dybden og innenfor dens virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst kanskje ikke er tydelige» (Yin, 2018, s. 15). Da vi ønsker å forstå en virkelig sak og antar at dette vil involvere viktige kontekstuelle forhold gjennom antagelser som vi tror kan ha en innvirkning på saken, er casestudie et passende design for gjennomførelse av forskningen. Da vi vil intervju flere bedrifter i denne avhandlingen, vil vi benytte oss av holistisk flercasdesign. En holistisk tilnærming vil være fordelaktig i denne forskningen, da det er ønskelig å forske på en konkret del av banken, og det vil ikke bli undersøkt flere underenheter i banken. Videre er studiet av en helhetlig karakter da vi ønsker å se på digitalisering innenfor tradisjonelle

banker, som bekrefter at en holistisk tilnærming er riktig valg for denne masteravhandlingen. Et flercasedesign er fordelaktig da det vil gi oss innsikt fra ulike bedrifter som kan ha angrepet digitaliseringsprosesser på forskjellige måter og eventuelle funn vil ha mer robust støtte enn ved et enkeltcasedesign (Yin, 2018).

Yin (2018) trekker frem fem komponenter som er viktig ved casestudier. For det første må det foreligge en problemstilling som skal forskes på. Problemstillingen bør avgrenses til et sentralt tema, hvor det i denne masteravhandlingen er avgrenset til å omhandle kritiske suksessfaktorer ved digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Videre er det ved casestudier vanlig å utarbeide antagelser, som hver enkelt retter oppmerksomhet mot noe som bør undersøkes innenfor rammen av studiet. Det har i denne masteravhandlingen, med tidligere forskning som grunnlag, blitt utarbeidet fem antagelser innenfor rammen av studiet. Neste komponent er 'saken'. Her identifiseres saken som skal utforskes. I denne masteravhandlingen er det seks ulike tradisjonelle banker som har blitt forsket på. Ved hjelp av de foregående komponentene, problemstilling og antagelser, vil man kunne identifisere relevant informasjon som må innhentes om forskningens sak. Antagelsene setter avgrensninger til sakens omfang, da de lager rammer for hvilken informasjon som skal innhentes. Dette er en viktig del av komponent tre, nemlig at man i tillegg til å identifisere saken også skal begrense saken. Når saken er avklart går man videre til å knytte data til antagelsene. Ved denne delen av studiet er det viktig å være klar over valgene man tar og sørge for at de passer til casestudien som er planlagt. Denne delen danner grunnlaget for analysen av forskningen. Yin (2018) fremlegger ulike måter å koble data til antagelser, og i denne masteravhandlingen vil blant annet mønstermatching etter hans anbefalinger bli gjort for å kode dataene. Siste komponent omhandler kriteriene for å tolke funn. Når man gjør casestudier, er en stor og viktig strategi å identifisere og adressere rivaliserende forklaringer på funnene. Ved å adressere og avvise rivaliserende forklaringer vil funnene være mer solide (Yin, 2018). Under analyse og diskusjon i denne masteravhandlingen vil hovedtrekkene avdekket gjennom intervjuer bli fremlagt, både erfaringene som støtter antagelsene, men også erfaringer som taler imot antagelsene. Videre blir det i intervjuene stilt åpne spørsmål for å ikke veilede informantene, som åpner for at informantene enklere kan fortelle om sine erfaringer og opplevelser, og ikke blir ledet til å svare noe de tror vi som forskere ønsker å høre.

3.5. Datainnsamling

3.5.1. Intervju

Intervjuer kan ha ulike utforminger og grad av struktur, men kjennetegnes ved et møte mellom forsker og informant. Det kvalitative intervjuet kjennetegnes av åpne spørsmål og svarkategorier hvor informantene selv former sine svar med egne ord og begreper (Brottveit, 2018). Til motsetning benytter kvantitative spørreundersøkelser mer lukkede spørsmål med faste svaralternativer (Tjora, 2021). Har forskeren tilgang til et stort antall informanter og vil undersøke utbredelsen av erfaringer eller opplevelser kan det være hensiktsmessig å benytte kvantitativt spørreskjemaundersøkelse. Ønsker man derimot nyanser i opplevelser og erfaringer vil det være mer hensiktsmessig med et kvalitativt intervju for å innhente data (Tjora, 2021).

Hensikten med denne masteravhandlingen er å avdekke kritiske faktorer som påvirker digitaliseringsprosesser i tradisjonelle bankvirksomheter, og det var derfor naturlig å benytte intervjuer for å innhente relevante informanternes kunnskap, erfaringer og meninger om dette. Intervjuer kan enten være strukturert, semistrukturert eller ustrukturert (Brottveit, 2018). Et strukturert intervju inneholder forhåndslagde spørsmål som stilles til samtlige informanter i samme rekkefølge og det gis få muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål for intervjueren. Siden vi ønsker å få informantenes menneskelige erfaringer, handlinger og opplevelser er det ikke vanlig å benytte en så fastlagt struktur, og vi har derfor valgt å benytte semistrukturerte intervjuer for å innhente informasjon (Brottveit, 2018). Semistrukturerte intervjuer åpner for en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al 2021). Forskeren har en friere posisjon og står fritt til å stille oppfølgings- og utdypningsspørsmål i løpet av intervjuet, som åpner for flere mulige ståsted og innfallsvinkler om temaet (Brottveit, 2018). Som sagt ønsker vi å studere informantenes meninger, holdninger og erfaringer, og Tjora (2021) sier at man som hovedregel benytter semistrukturert intervju til dette. Intervjueren er ute etter livsverdenen til informanten og ønsker å se forskningstemaet fra informantens ståsted (Tjora, 2021).

3.5.2. Utvalg for studien

«En av de store utfordringene ved forskning generelt handler om hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet» (Tjora, 2021, s. 47). En viktig del av avgrensningen er å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen. Det finnes ulike utvalgsstrategier for å velge

utvalget av forskningen. Johannessen et al. (2021) opplyser at kvantitativ forskning ofte har et tilfeldig utvalg, der utvalget gjerne skal være statistisk generaliserbart. I kvalitativ forskning kan man også finne forekomster av tilfeldige utvalg, men det er noe uvanlig. Da man ønsker å få mest mulig kunnskap eller innsikt over et fenomen må man finne gode og egnede informanter som kan bidra med fyldige beskrivelser. «Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet» (Johannessen et al., 2021, s. 59).

Denne masteravhandlingen har et kvalitativ forskningsdesign, og informantene er valgt gjennom strategisk utvelgelse og et kriteriebasert utvalg. Strategisk utvelgelse foregår ved at forskeren identifiserer målgruppen og dernest velger informanter (Johannessen et al., 2021). Tjora (2021) forklarer at kriteriebasert utvelgelse benyttes når man ønsker å studere erfaringer, begivenheter, problemer og så videre. Metoden anvendes for å optimalisere informantenes bidrag til å svare på problemstillingen, og benyttes ved at man etablerer krav til informantene. Eksempler på krav man kan sette er om informanten har benyttet seg av en utvalgt app, om informanten har barn og er skilt, eller om informanten jobber i en relevant stilling. Vi ønsker å forstå digitaliseringsprosessen og hvilke faktorer som påvirker prosessen samt utfallet, og det blir derfor naturlig å forhøre seg med personer som har jobbet med digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Vi forstår at et kriteriebasert utvalg vil snevre inn tilgangen på informanter, men argumenterer for at informasjonen vi innhenter ved et kriteriebasert utvalg er dekkende for å svare på problemstillingen og svært hensiktsmessig.

Problemstillingen i masteravhandlingen gjør det klart at målgruppen for utvelgelse er tradisjonelle banker i Norge. Deretter ønsker vi å komme i kontakt med personer som kan belyse og gi fyldig informasjon og forhåpentligvis svare opp våre teoretisk etablerte antagelser. For å identifisere egnede informanter har vi valgt følgende kriterier:

- Stilling: Informanten har eller har hatt stilling i nyere tid i en tradisjonell bank, og vedkommende har jobbet med digitalisering av finansielle tjenester.
- Lederrolle: Er ikke et krav, men det er ønskelig med informanter som har vært med på å ta beslutninger relatert til utviklingen av digitaliseringen av finansielle tjenester. En leder vil i tillegg ha et godt helhetlig perspektiv grunnet sin stilling, som vil kunne styrke masteravhandlingens data.

Innen kvalitativ forskning er ikke utvalget et spørsmål om representativ metning, men et spørsmål om informasjonsrikdom. En gylden regel er at intervjuer bør gjennomføres til det ikke lenger er ny informasjon å innhente. Man kan snakke om et metningspunkt, men i kvalitativ forskning er det ofte det som er hensiktsmessig og passende som avgjør antall informanter (Johannessen et al., 2021). I vår tilfelle er det snakk om en masteravhandling over en begrenset tidsperiode som begrenser utvalget noe. Intervjuer er tidkrevende og det vil derfor ikke være hensiktsmessig å intervjuer for mange, da dette vil gå utover analysen siden tiden er begrenset. Thagaard (2018) forklarer at en øvre grense for informanter er at antallet ikke bør være høyere enn at man kan gjennomføre en grundig og detaljert analyse. Problemstillingen i masteravhandlingen er avgrenset til å omhandle tradisjonelle banker og vi anser derfor i underkant av 10 informanter som ønskelig for å få tilstrekkelig informasjon for å kunne besvare problemstillingen, som bekreftet av Johannessen et al. (2021).

3.5.3. Rekruttering av informanter

Etter at utvalgs-kriteriene ble definert begynte vi prosessen med å rekruttere informanter. Vi startet først med å identifisere egnede personer i eget personlige nettverk som enten oppfylte kravene selv eller hadde informasjon om eller tilgang til andre personer som ville oppfylle kravene. Deretter kontaktet vi personene via e-post. En slik fremgangsmåte omtales av Johannessen et al. (2021) som ‘personlig rekruttering’. Resultatet av dette ble to kontaktpersoner, der én ble inkludert i forskningen og den andre valgte å ikke delta. Ettersom vi ønsket flere kontaktpersoner startet vi en ny fremgangsmåte. Vi begynte med å sende e-post til aktuelle bedrifter der vi forklarte hvem vi var, hva masteravhandlingen handlet om og hvem vi ønsket å komme i kontakt med. Vi sendte e-post til totalt 8 banker av forskjellig størrelse og tilhørighet, hvor 2 responderte og ønsket å bidra til masteravhandlingen. I vårt siste forsøk på å skaffe informanter benyttet vi oss av informasjon på sosiale medier og bankenes egne hjemmesider. Der identifiserte vi personer som kunne oppfylle kvalifikasjonene og tok kontakt med disse direkte via e-post. Av totalt 6 personer kontaktet fikk vi økt antallet med kvalifiserte informanter med 3 stk, hvorav 1 person videresendte vår forespørsel til en “mer egnet” person som deltok i masteravhandlingen. Etter rekrutteringsprosessen hadde vi fått 6 informanter med relevant erfaring innen digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker.

Informanter

Av hensyn til informantenes personvern er navn, faktisk alder, og tilhørende bank anonymisert. Vi har gitt informantene kodenavn fra A-F, og vil benytte oss av relevant bokstav videre i avhandlingen for å omtale den aktuelle informant. Informantene i denne avhandlingen er følgende:

A: Avdelingsleder i 40 årene med bakgrunn fra informatikk, økonomi og ledelse. Har jobbet i banken i 5 år og vært innom flere avdelinger og prosjekter relatert til digitaliseringen av finansielle tjenester. Tilhørende bank er en lokalbank av typen selvstendig sparebank, og er blant de større bankkonsernene i Norge.

B: Leder for produksjonsstøtte i slutten av 30 årene med bakgrunn fra økonomi, markedsføring og ledelse. Har jobbet ca. 15 år i banken, for det meste innen utvikling på den teknologiske siden og har god innsikt i digitaliseringen av banken. Tilhørende bank er en lokalbank av typen sparebank-allianse.

C: Utviklingsleder i 40 årene med bakgrunn fra informatikk og erfaring som utvikler. Har jobbet i 24 år med informasjonsteknologi, og er i dag utviklingsleder for en organisasjon som jobber med utvikling, markedsføring, og forretningsstøtte, utelukkende for en av de største sparebank-alliansene i Norge. Organisasjonen er ikke en bank, men ansvarlig for blant annet den digitale utviklingen i flere sparebanker forent i én allianse over hele Norge, og anses derfor som svært relevant.

D: Kommersiell direktør i 40 årene med bakgrunn som siviløkonom, Har jobbet 17 år i banken og vært innom flere avdelinger. Har bred erfaring innen kommersiell drift av bank, som for eksempel småbedriftssatsing, digital kundereise og utvikling av mobilbasert betalingsløsning. Tilhørende bank er en av de største bankkonsernene i Norge og er av typen forretningsbank/universell bank.

E: Divisjonsdirektør i 50 årene med bakgrunn som sivilingeniør innen data og økonomifag. Har jobbet i og med banken i 14 år, i flere forskjellige lederroller som er relatert til den digitale utviklingen av banken på den teknologiske siden. Tilhørende bank er en av de største bankkonsernene i Norge og er av typen forretningsbank/universell bank.

F: Chief Technology Officer i 40 årene med bakgrunn fra informatikk. Har jobbet i banken i 9 år i forskjellige roller, hovedsakelig med den digitale utviklingen av interne systemer og finansielle tjenester. Denne banken er ansett som en av de beste innen digitalisering og har blitt meritert for sine innovative løsninger. Tilhørende bank er en lokalbank av typen selvstendig sparebank, og er blant de større bankkonsernene i Norge.

Vi opplever at informantene hadde god innsikt og erfaring fra den digitale utviklingen av finansielle tjenester innen tradisjonelle bankvirksomheter i Norge. Informantene har forskjellige roller og bakgrunn, og representerer både forretningssiden og teknologisiden, noe som gir et bredt perspektiv på digitalisering av finansielle tjenester før, under og etter prosessen.

3.6. Utførelse av datainnsamling

3.6.1. Forberedelser

Før vi begynte med innsamling av data var det noen forberedelser som måtte gjøres. Da vi ved arbeidet med forprosjektet merket at det var et kunnskapsgap ved forskning på tradisjonelle banker bestemte vi oss for å kontakte aktører i bransjen for å få kontaktpersoner i ulike bedrifter. Gjennom dialog med kontaktpersonene om hva forskningen skulle gå ut på og hvilken informasjon vi var på jakt etter, hjalp kontaktpersonene oss med å komme i kontakt med de riktige informantene i bedriften for gjennomføringen av intervjuer. Etter oppnådd kontakt med informantene ble det utarbeidet og sendt ut et samtykkeskjema til informantene (vedlegg 1). Årsaken til at vi ønsket underskrift på samtykkeskjema er fordi vi hadde et ønske om å ta lydopptak av intervjuene så vi ikke skulle miste for mye av informasjonen som ble innhentet ved gjennomføringen av intervjuene. Grunnet ønske om å benytte lydopptak ble det også sendt inn meldeskjema til NSD (i.e. norsk senter for forskningsdata) for godkjenning av håndtering av personopplysninger i masteravhandlingen, for å forsikre oss om at dette blir gjort i tråd med lovverket. Vi sørget for å få godkjenning av NSD før vi gikk i gang med intervjuene (vedlegg 2).

Intervjuguide

Intervjuguiden er en oversikt over de utvalgte temaene og de generelle spørsmålene som skal stilles til informantene. Temaene og spørsmålene er basert på antagelsene fra teorikapittelet, og intervjuguiden er delt inn i oppvarming, refleksjon og avrunding, etter Tjora (2021) sitt forslag til inndeling.

Oppvarmingen inneholder presentasjon av intervjuet, forskningsprosjektet, hvordan intervjuet vil innvirke på masteravhandlingen, informasjon om intervjuobjektets rettigheter, og introduksjonsspørsmål. Enkle faktaspørsmål som omhandler bosted, utdanning og stilling er inkludert for å skape relasjon og tillit mellom forsker og intervjuobjektet. Et eksempel på dette er *“Hvor lenge har du jobbet i bedriften?”*. Deretter kommer introduksjonsspørsmål der tema blir introdusert. Det er ønskelig at intervjuobjektet fokuserer på aktuelt tema og kommer med egen erfaring og forståelse av virkeligheten videre i intervjuprosessen. Spørsmålene er derfor formet slik at intervjuobjektets egne refleksjoner kommer frem, fremfor generelle betraktninger, og fokuset snevrer inn til aktuelt tema. *“Hva er din oppfatning av digitale endringsprosesser?”* er et eksempel på spørsmål blant introduksjonsspørsmålene.

Refleksjonsdelen kan betraktes som hoveddelen av intervjuet, og er inndelt i temaer for å avdekke informasjon som kan besvare de ulike antagelsene, som anbefalt av Brottveit (2018). Her ønsker vi så mye relevant informasjon og innsikt om temaet som mulig, derfor kan det i dette stadiet oppstå behov for oppfølgingsspørsmål og oppklaringsspørsmål for å få utdypet forståelse. Det semistrukturerte designet gir fleksibilitet til å utforske og stille oppfølgingsspørsmål om det er behov for dette. Hvert av temaene i refleksjonsdelen starter med spørsmål formet for å åpne opp for refleksjon og gi innsikt i erfaringer, og i tillegg er spørsmålene nøytralt formulert. Årsaken til dette er fordi vi ønsker å forstå virkelighetsoppfatningen til informantene uten å påvirke informanten med våre antagelser.

Rekkefølgen til temaene er ikke tilfeldig. Av antagelsene anser vi at temaene økonomi og reguleringer er de som kan oppfattes som noe ubehagelig å snakke om for informantene. Derfor er disse lagt til slutten av refleksjonsdelen. Tanken bak dette er at på dette tidspunktet i intervjuet vil informanten forhåpentligvis være komfortabel nok til å snakke om temaer som kan anees som ubehagelige eller vanskelige. Forholdet mellom intervjuer og informant vil bygges underveis i intervjuet og det vil derfor være lettere å snakke om tyngre temaer senere i intervjuet (Tjora, 2021). Avslutningsvis vil vi informere om at intervjuet nærmer seg slutten

og undersøke om det er noen avsluttende kommentarer eller uklarheter (Johannessen et al., 2021; Tjora, 2021). Tabell 3 viser antagelsene, spørsmålsguide og teoretisk forankring, mens intervjuguide ligger vedlagt (vedlegg 3).

Tabell 3: Intervjuguide med teoretisk forankring.

Antagelse	Spørsmål	Teoretisk forankring
<i>Fleksibel organisatorisk tilpasning fremmer digitalisering av finansielle tjenester.</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Opplever du at organisasjonens struktur har vært med på å påvirke digitaliseringsprosessen, hvordan? <ul style="list-style-type: none"> → Hvordan opplevde du at organisasjonens struktur / beslutningsmyndighet påvirket digitaliseringsprosessen? * I hvilken grad/Hvordan ble de involverte/ansatte i prosjektet inkludert i digitaliseringsprosessen? * Hvordan var de ansatte i organisasjonen mottakelig for endringene i digitaliseringsprosessen? (utfallet av digitaliseringen - bruken og adaptasjonen) <ul style="list-style-type: none"> → Er det noen faktorer som skiller seg ut blant de ansatte? For eksempel alder eller utdanning? 	Bernroider, 2008; De Haes & Van Grembergen, 2009; Imerman & Fabozzi, 2020; Legner et al., 2017; Parviainen et al., 2017; Rueckel et al., 2020; Saunders & Brynjolfsson, 2016; Van Veldhoen & Vanthienen, 2019; Vial, 2019
<i>Kundefokus identifiserer og fremmer digitalisering av finansielle tjenester.</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Ut i fra din erfaring med digitaliseringsprosesser, kan du fortelle om hvilke interessenter som ble satt i fokus? * Hvilke eller hvilken interessentgrupper har fokus i digitaliseringsprosessen du har deltatt i? * I hvilken grad blir kundene prioritert i en digitaliseringsprosess? 	Ashta & Biot-Paquerot, 2018; Hagberg et al., 2016; Jakšić & Marinč, 2019; Kotarba, 2016; Legner et al., 2017; Puschmann, 2017; Reis et al., 2020; Vial, 2019
<i>God håndtering av innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester.</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Digitalisering fører til at man får tilgang til mye og ny informasjon, hvordan benyttet dere slik data i digitaliseringsprosessen? <ul style="list-style-type: none"> → Hvordan eller hvor er det dere får big data fra? → Er det noen som analyserer informasjonen dere får fra kunder og innad i organisasjonen? * Har du opplevd at innsamlet data har gitt utløp for ny digitalisering og produktutvikling, og hvis ja kan du fortelle mer om det? 	Breidbach et al., 2020; Gai et al., (2019); Parviainen et al., 2017; Tallon et al., 2013; Vial (2019)
<i>Lav kapital hemmer digitalisering av finansielle tjenester.</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Økonomi er en faktor som spiller inn på digitaliseringsprosesser, har du noen tanker rundt hvordan økonomi spiller inn på digitaliseringsprosjekter? * Kan du fortelle om du har opplevd at dere i prosessen måtte droppe, nedjustere eller nedgradere løsninger fordi økonomien stanset utviklingen? <ul style="list-style-type: none"> → Kan du utdype ←→ Hvordan har du ikke opplevd dette?(god økonomi?) 	Lee & Shin, 2018; Saunders & Brynjolfsson, 2016; Tepfers & Haugli, 2020
<i>Reguleringer hemmer digitalisering av finansielle tjenester.</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Den finansielle sektor er en av de mest regulerte næringene, hvordan føler du dette har påvirket digitaliseringsprosessen i bedriften? <ul style="list-style-type: none"> → Har dette begrenset kreativiteten/mulighetene digitalisering fører med seg? → Opplever du at reguleringene hindrer eller gjør prosessene mer tungvinte? (Må jobbes på) * Hva er din opplevelse av reguleringene rettet mot finansielle tjenester? 	Breidbach et al., 2020; Lee & Shin, 2018; Mention, 2019; Norges bank, 2021; Ringe & Ruof, 2020; Wójcik, 2021

Etter at intervjuguiden var laget, gjennomførte vi et pilotintervju. Dette er ønskelig å gjennomføre for å sikre at spørsmålene som er utarbeidet fungerer godt, men også for å sikre at intervjuguiden som en helhet fungerer (Bryman, 2016). Vi anså det som viktig å gjennomføre et pilotintervju for å oppklare uklarheter, noe som er særlig viktig siden vi selv har utarbeidet intervjuguiden og gjennomfører intervjuene. Det vil ikke være andre personer med i prosessen som kunne oppdaget eventuelle uklarheter og forvirringer før gjennomføring av intervjuene (Bryman, 2016). Det ble avdekket noen små problemer med intervjuguiden ved gjennomføring av pilotintervju. Som nevnt har vi delt inn intervjuguiden etter ulike temaer og begynner med åpne spørsmål før de blir mer konkrete, og ved det ene temaet fant vi ut at rekkefølgen på spørsmålene måtte endres da det første spørsmålet var mer konkret enn ønsket og resulterte derfor i en brå overgang til temaet. Videre ble det avdekket at det var uklarhet i betydningen av begrepet organisasjonsstruktur, dermed ble dette endret til strukturen i organisasjonen for å unngå begrepsklarhet i gjennomføringen av intervjuene.

3.6.2. Gjennomføring av intervju

Intervjuets kvalitet

Gjennomføringen av intervjuet er avgjørende for kvaliteten på analysen, verifisering og rapportering i etterkant av intervjuet. Det finnes ulike kriterier for vurdering av intervjuets kvalitet, men det er viktig å huske på at dette avhenger av måten intervjuet er gjennomført på (Kvale & Brinkmann, 2018). Et kvalitetskriterium lyder følgende: «Jo kortere intervjuerens spørsmål er og jo lengre intervjupersonens svar er, desto bedre» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 194). Som nevnt er intervjuguiden lagt opp til at hvert tema begynner med åpne spørsmål så informantene fritt kan prate rundt temaet. Grunnen til dette er nettopp et ønske om at informantene skal stå for mesteparten av snakkingen under intervjuene, da det er disse som sitter på erfaringer og innsikt om avhandlingens tema. Ved semistrukturert intervju står vi som intervjuere friere til å stille oppfølgingsspørsmål og følge opp temaer informantene snakker om, som også er et kvalitetskriterium.

Kvaliteten på intervjuet avhenger også av informantene og de som intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2018). For å sikre gode intervjupersoner i denne avhandlingen har vi gjennom kontaktpersoner i bedriftene avdekket hvordan informasjon vi trenger og deretter fått tildelt passende informanter. Dette styrker masteravhandlingen da dette forsikrer oss om at informantene sitter på verdifull innsikt på tematikken. Kvale og Brinkmann (2018) nevner også ulike kvalitetskrav ved intervjueren, blant annet kunnskapsrik, klar og åpen. Intervjuet er basert på innhentet teori som gjør at vi som intervjuere sitter på en viss kunnskap om temaet vi ønsker innsikt i. Det er likevel viktig å merke seg at det i denne settingen er informantene som er fagfolk på området og derfor sitter på mer kunnskap enn oss. Videre er intervjuets oppbygging lagt til rette for å stille klare, enkle og korte spørsmål, for å redusere sjansene for misforståelser. Dette gir informantene mulighet til å stå for det meste av snakkingen. Sistnevnte kvalitet, å være åpen, handler om at vi som intervjuere lytter, er oppmerksomme og oppfatter hvilke temaer som er viktig for informantene.

3.6.3. Transkribering

Ved transkribering fra muntlig til skriftlig form vil intervjusamtalene bli strukturert slik at det blir lettere og få oversikt over temaene og det er bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2018). Det finnes ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og det bør derfor vurderes i den konkrete situasjonen hvordan det er hensiktsmessig å gjøre

transkriberingen (Tjora, 2021). Uavhengig av hvordan transkriberingen gjennomføres er det en grunnregel, og det er å skrive uttrykkelig hvordan transkripsjonene er utført. I dette tilfelle er dette ekstra viktig da vi er to forskere som vil dele på transkriberingen av intervjuene, og det er derfor viktig at samme skriveprosedyre benyttes (Kvale & Brinkmann, 2018). Tjora (2021) bemerker at det ikke alltid er klart hva som er de viktige temaene og hvilket detaljnivå som er hensiktsmessig ved begynnelsen av transkriberingen, og det kan derfor være smart å være litt mer detaljert enn man selv tror er nødvendig. Ved transkriberingen av intervjuene bestemte vi oss for å transkribere detaljert, og tok med typiske pauseord som 'ehm' der vi anså at dette kunne være relevant å vite ved analysen. Vi så under transkriberingen at det i intervjuene er benyttet en del småord, som kanskje, muligens, på en måte, som vi også valgte å ta med i transkripsjonen. I tilfeller hvor informantene ikke fullførte setninger fordi de kom på ting mens de snakket, tok vi med de 'uferdige' setningene der vi anså dette som hensiktsmessig.

Ved transkribering er det viktigste tapet visuelle ledetråder og stemningen i løpet av intervjuet (Tjora, 2021). Dette vil begrenses ved at vi selv skal transkribere intervjuene og gjennomføre det videre forskningsarbeidet. Det vil i tillegg bli benyttet lydopptak under intervjuene, da dette gir en visshet om at det som blir sagt blir tatt opp, så vi som intervjuere kan konsentrere oss mer om deltakerne som snakker og sørge for god kommunikasjon og ta inn over oss stemningen under intervjuet (Tjora, 2021; Kvale & Brinkmann, 2018). Både detaljerte lydopptak og transkripsjoner er vesentlige for videre analyser, og det er viktig at dette blir gjort ordentlig så analysene blir så korrekte som mulig (Tjora, 2021).

3.7. Dataanalyse

En utfordring ved kvalitative forskningsopplegg er å få noe fornuftig ut av den store mengden innsamlet data. Informasjonsmengden må reduseres så den lettere kan håndteres og et rammeverk må lages for å formidle innholdet på en forståelig måte (Johannessen et al., 2021). Yin (2018) mener at utgangspunktet for enhver analyse er at man skal 'leke' med dataene i søk etter mønster, konsepter eller begreper som virker lovende, og det finnes ulike strategier som kan benyttes som veiledning gjennom analysen. Yin (2018) tar for seg fire generelle strategier som kan benyttes: å stole på teoretiske forslag, bearbeide dataen fra 'bunnen av', utvikle en casebeskrivelse eller undersøke plausible rivaliserende forklaringer. Disse strategiene er ikke gjensidig utelukkende og kan benyttes i kombinasjon (Yin, 2018). I

denne masteravhandlingen er det de to første strategiene som er aktuelle. Hovedsakelig vil strategien å stole på teoretiske forslag styre avhandlingens analyse. Siden masteravhandlingen er basert på innhentet teori og fremlagte antagelser, og videre er intervjuguiden basert på dette, vil det være naturlig at disse temaene har gitt analytiske prioriteringer som vil utforskes. Videre ble intervjuguiden utformet med åpne spørsmål som kan åpne for faktorer vi ikke har avdekket i litteraturgjennomgangen. I tillegg har intervjuguiden spørsmål som direkte spør informantene om de mener det er andre faktorer de mener påvirker digitaliseringsprosesser i tradisjonelle banker. Dette åpner for at den andre strategien, bearbeide data fra bunnen av, kan bli benyttet dersom andre faktorer skulle dukke opp.

3.7.1. Koding

Målet med analyse er å utvikle kunnskap som kan fungere som en forklaringsvariabel til sosialt liv (Skilbrei, 2019). For å klare dette må innsamlet data reduseres og gjøres mer overkommelig. Det er nødvendig å organisere datamaterialet og lage mønstre og oversikt, noe som kalles datareduksjon (Johannessen et al., 2021). Datareduksjon handler om å redusere innsamlet materiale slik at de viktigste delene blir undersøkt i lys av studiens formål. Videre kombineres ofte datareduksjon med andre virkemidler for å trekke ut aktuelle poeng til analysen, blant annet koding og kategorisering (Skilbrei, 2019). Når det kommer til koding, er det snakk om prosessen hvor data blir behandlet og differensiert av forskeren (Skilbrei, 2019). Dette innebærer å dele opp teksten og betegne ulike utsnitt av teksten med kodeord, hvor kodebetegnelse gjør det enklere å finne igjen og ha oversikt over ulike temaer som kodene uttrykker (Thagaard, 2018). Dette kan også gi forskeren innblikk i om det er noen mønstre i når og hvordan temaer dukker opp, og hvordan disse er sammenkoblet. Koding benyttes med andre ord for å systematisere materialet (Skilbrei, 2019). Fordeler med å kode materialet er at dette tvinger forskeren til å bli kjent med hver minste detalj og åpner for at man enkelt kan bryte ned materialet i ulike trinn, for eksempel kategorier, granske kodene og revidere, lete etter temaer og resultater i hver kategori (Kvale & Brinkmann, 2018).

Koding kan deles inn i to sykluser, første og andre koding. Første koding er koder som opprinnelig er tildelt dataenhetene, i vårt tilfelle informantene. I andre syklus benytter man resultatene fra første syklus og grupperer funnene avdekket i første koding inn i kategorier, temaer eller konsepter. Ved første koding kan man benytte seg av ulike metoder, eksempelvis

elementær, affektiv, utforskende og grammatisk metode. Innunder hver metode finnes det ulike tilnærminger som resulterer i over 25 forskjellige tilnærminger forskeren kan benytte (Miles et al., 2020). I denne masteravhandlingen har vi benyttet oss av affektiv metode ved evaluerende koding. Evaluerende koding benytter ikke-kvantitative koder på kvalitative data som tildeler verdier til poengene som kommer frem av datamaterialet, og er passende ved organisatoriske studier, og særlig ved benyttelse av flercase-studier. Miles et al. (2020) sier at man ved å benytte et +tegn før koden i margin reflekterer en positiv evaluering. Ved koding i forbindelse med denne masteravhandlingen har vi valgt å benytte oss av fargekoder i stedet for å kode med +tegn i margin. Det ble derfor fortløpende i teksten markert med fargene grønn, gul eller rød. Grønn farge tilsvarer et +tegn i evaluerende koding, nemlig at det informanten har sagt samsvarer med antagelsene vi har utarbeidet. Videre ble gul markering benyttet ved nøytrale eller andre kommentarer som vi anså som verdt å bemerke oss, og rødt ble benyttet om informantene motsa antagelsene. I tillegg markerte vi informasjon om mulige andre faktorer i turkis, da nye faktorer og områder som trenger videre forskning kan vise seg på denne måten. Nedenfor er et utdrag fra et svar informant B ga under intervjuet for å illustrere markeringene:

“... **Sånn som der har vel egentlig reguleringer vært med på å egentlig fremskynde en endring, da en digitalisering.** **Så jeg vil ikke påstå at det bare er til hinder.** *Det hjelper jo til litt og,* **men det vil jo mange ganger, eller det er en av de tingene som har stoppa oss.**”

Her ønsket vi å utforske om reguleringer hemmer digitaliseringsprosesser, og som man ser fra besvarelsen til informant B har vedkommende vært med på tilfeller hvor det har fremmet digitalisering, samt andre tilfeller hvor det har satt en stopper for dem og dermed hemmet digitalisering. I tillegg til å benytte evaluerende koding ved første koding valgte vi også å notere kommentarer i margin, hvor vi dro stikkord eller poeng ut av konteksten så vi ved senere anledninger enklere skulle finne tilbake til poengene og de ulike delene av intervjuene.

I runde to av kodingen vil det bli benyttet mønstermatching for å se etter mønster i datamaterialet i søken etter kategorier, temaer eller konsepter. Ved analyser av casestudier er mønstermatching en av de mest ønskede teknikkene å benytte (Yin, 2018). Mønstermatching har fire viktige egenskaper; redusere store mengder data til mindre analyseenheter, forskeren begynner med analyse allerede i datainnsamlingen så senere arbeid kan bli mer fokusert, bidrar til å skape et kognitivt nettverk ved mer integrert skjema, og det legger grunnlaget for kryssanalyser for flercase-studier (Miles et al., 2020). Det er ønskelig å benytte

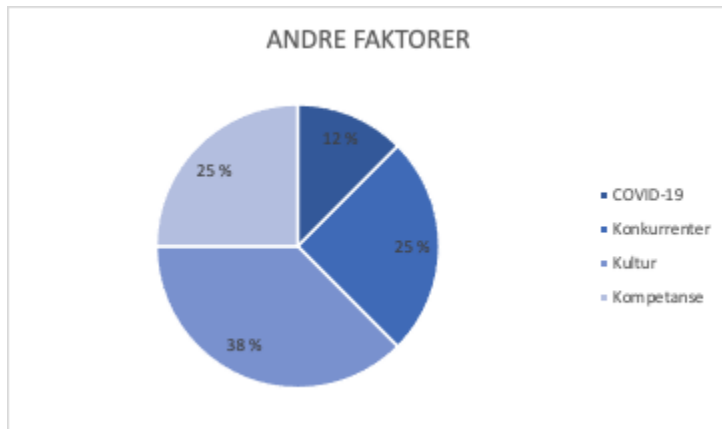
mønstermatching for å identifisere en sammenstilling av ‘det større bildet’. Det benyttes mye materiale fra første koding til mer meningsfulle analyseenheter (Miles et al., 2020). Videre i denne runden av koding er det vanlig å se etter mønster som sammenfaller med forutsagt mønster som er avdekket før egen datainnsamling ble påbegynt (Yin, 2018). I denne avhandlingen vil dette bety å se om innsamlet data samsvarer med teori avdekket på forhånd av datainnsamlingen.

Det er forskjellige måter å kategorisere eller illustrere mønstrene, for eksempel ved anvendelse av narrativ beskrivelse, datamatriser, nettverksillustrasjon eller grafisk fremvisning. I denne masteravhandlingen har vi benyttet oss av datamatriser i form av tabeller og grafiske illustrasjoner for å organisere det store omfanget av innsamlet data. Dette bidrar til at forskerne enklere kan se sammenhenger, verifisere data og trekke konklusjoner (Miles et al., 2020). Datamatriser ble benyttet for å identifisere mønster mellom de ulike informantene for hver faktor. Matrisene inneholder sentrale nøkkelbegreper som informantene har sagt, sitater som viser gode poeng, nøkkelbegrep som samsvarer med andre informanter, samt teoretisk forankring, se tabell 4 for eksempel.

Tabell 4: Mønstermatching - Organisasjonsstruktur.

Informant	Nøkkelbegrep	Sitater	Likhet med informant	Litteratur og teoretisk perspektiv
A	Involveringsprosesser Omstrukturering Tverrfaglig team	"... vi tar mer og mer ansvar selv, og vi er også nødt til å modernisere og tar større systemforvalter-ansvar, vi tar større arkitekturansvar, vi tar større sikkerhetsansvar, og organiserer oss deretter."	Omstrukturering: B, D, E og F Tverrfaglig: C, D, E og F	Bernroider, 2008 De Haes & Van Grembergen, 2009 Legner et al., 2017 Imerman & Fabozzi, 2020 Parviainen et al., 2017 Rueckel et al., 2020 Saunders & Brynjolfsson, 2016 Van Veldhoven og Vanthienen, 2019 Vial, 2019
B	Effektivisering Eget utviklingsselskap Omstruktureringer Oppgaveorientert løsning	"Vi har gått til en mer oppgaveorientert løsning. ... Og ser jo at den delen av organiseringen gjør at det er enklere å utføre digitaliseringsprosesser."	Omstrukturering: A, D, E og F	
C	Fullfinansierte team Samhandling	"Det jeg opplever kan være en utfordring av og til er den avstanden, at man kanskje ikke får med seg alt ut i bank." "Vi må egentlig samhandle på helt nye måter og vi opplever at vi er i veldig god fart for å få det til, men ja, vi må tenke nytt egentlig rundt all samhandling."	Tverrfaglig: A, D, E og F	
D	Autonom/agilt Autonome team Beslutningsmyndighet Ende til ende IT-styring Kompetanse Kryssfunksjonell Omstruktureringer	"Måten man har organisert på har jo selvfølgelig store konsekvenser for hvordan man jobber med det." "Det har jo vært en veldig nødvendig omstrukturering, sånn organisatorisk, for i det hele tatt å kunne henge med i den moderne finansielle konkurransen." "Det er ingen tvil om at organisatorisk struktur har veldig mye å se på hvilken takt man kan jobbe i."	Autonomi: E og F Omstrukturering: A, B, E og F Tverrfaglig: A, C, E og F	
E	Agilt Beslutningsmyndighet Fullfinansieringsmodell/team Omstrukturering	"Banken har prøvd å endre organisasjonsstrukturen for å få til mer fart, mer tempo og bedre samarbeid i aksene mellom forretningsforståelse og IT." "...Nå er det en kombinasjon av en overordnet strategisk styring, og enkelte teams vurdering av hva som er viktigst for konsernet. Så vi har flyttet dette lengre ned i organisasjonen." "I forhold til digitalisering så vil jeg si at det største grepet styringsmessig var å få IT og forretning tettere sammen."	Autonomi: D og F Omstrukturering: A, B, D og F Tverrfaglig: A, C, D og F	
F	Autonomi Omstrukturering Tverrfaglige team Tydelig målstyring	"Vi har endret strukturen i teknologidivisjonen nesten årlig siden jeg startet opp her." "Hvis du tar et av de tverrfaglige teamene hos oss, så ønsker vi å gi de på en måte full beslutningsmyndighet til hva de gjør og hvordan de løser problemene." "Så den beslutningsmyndigheten til teamet, til å kunne si hva de gjør for å skape best mulig verdi opp mot overordnet mål er helt essensielt."	Autonomi: D og E Omstrukturering: A, B, D og E Tverrfaglig: A, C, D og E	

Vi var også interessert i å vite om det var andre faktorer som informantene mente kunne ha påvirkning for digitaliseringsprosess av finansielle tjenester, hvor vi benyttet grafisk illustrasjon for å se om det var noen gjengangere blant svarene. Faktoren som hyppigst ble nevnt blant informantene var kultur, som vist i figur 4.



Figur 4: Andre faktorer.

3.8. Etikk

Først og fremst dreier etikk seg om forholdet mellom mennesker, og hvordan man skal oppføre seg mot hverandre. I forskning, og spesielt i samfunnsforskning, kan det oppstå etiske spørsmål og dilemmaer (Johannessen et al., 2021). En god casestudie-forsker, som andre forskere, streber etter å etterleve de høyeste etiske standardene under forskningen. Ved casestudier er det viktig å være åpen for motstridende bevis og ikke utelukkende søke etter informasjon som underbygger en forutinntatt posisjon (Yin, 2018). I denne masteravhandlingen kan man si at den forutinntatte posisjonen ligger i antagelsene, og det har gjennom forskningen vært viktig for oss som forskere å få frem hva informantene har fortalt uavhengig om det stemmer med antagelsen eller ikke. Videre finnes det retningslinjer og forskningsetiske prinsipper utarbeidet av 'Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) som en forsker må tenke gjennom ved gjennomførelse av et forskningsprosjekt. Johannessen et al. (2021) har sammenfattet retningslinjene til tre typer etiske hensyn, som er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade.

Det første hensynet, informantens rett til selvbestemmelse handler om at de som deltar i forskningen selv skal kunne bestemme over sin deltakelse. Det skal være frivillig samtykke

til deltakelse og mulig å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt (Johannessen et al., 2021). I intervjusituasjonen er utgangspunktet at personene som skal intervjues har gitt informert samtykke til deltakelse (Thagaard, 2018). I denne masteravhandlingen ble det som nevnt under forberedelser (jf 3.6.1) utarbeidet og sendt ut samtykkeskjema til informantene, som man også finner vedlagt i vedlegg 1. I dette skjemaet sørget vi for å understreke at deltakelse var frivillig samt at det var mulig å trekke sin deltakelse om det skulle være ønskelig.

Som forskere har vi plikt å respektere informantenes privatliv. Miles et al. (2020) belyser personvern, konfidensialitet og anonymitet som viktige etiske utfordringer. Det er viktig at informantenes privatliv og informasjon om deres personlige liv hemmeligholdes. For denne masteravhandlingen var anonymitet viktig og all informasjon som kan fortelle hvem informantene er har blitt uteløst, gruppert eller fått kodenavn. I tillegg har vi anonymisert eller sett bort fra utsagn i intervjuene som kunne identifisert informanten. På denne måten blir informantenes privatliv respektert av oss som forskere. Thagaard (2018) forklarer at informantenes privatliv er særlig viktig i intervjusituasjoner, og intervjueren må nøye tenke over hvilke spørsmål som skal stilles da det ikke er ønskelig at informantene skal svare på spørsmål de i ettertid vil angre på å ha besvart (Thagaard, 2018). Det ble under intervjuene stilt åpne spørsmål så informantene fritt kunne snakke om temaene det var ønskelig å få informasjon og erfaringer om. På denne måten begrenset vi sjansen for at informantene føler seg presset til å svare på konkrete spørsmål som kan føles ubehagelige.

Johannessen et al. (2021) forklarer til slutt at siste hensyn handler om viktigheten av å unngå skade. Ved gjennomføring av intervjuer er det etiske først og fremst knyttet til dette hensynet (Tjora, 2021). I denne masteravhandlingen skrives det om en bransje som ikke er i en utsatt posisjon, og problemstillingen tar ikke for seg sårbare og følsomme temaer. Dette gjør at belastningen for de involverte ikke anses som stor, og er et godt utgangspunkt for å unngå skade. I kvalitative studier er det viktig å huske at informasjonen som innhentes aldri er verdifri, og det kan få negative konsekvenser (Miles et al., 2020). For å opptre etisk er det derfor viktig at forskeren vurderer nøye hvilken informasjon som benyttes i forskningen, og tenker nøye over om det kan skade informantene. I tillegg er det viktig at vi som forskere er bevisst på vårt ansvar som ledere av samtalen med informantene. Det er viktig å føle på stemningen og bevege oss vekk fra temaer som kan virke vanskelige hvis det skulle oppstå (Johannessen et al., 2021).

4. Dataanalyse

I denne delen av masteravhandlingen vil analyse av datamaterialet bli gjennomført. Målet med analysen er å etablere grunnlag for diskusjon og konklusjon for masteravhandlingens problemstilling. Analysen bygger på gjennomført koding og kategorisering som presentert under koding (jf 3.7.1.). Analysedelen tar for seg data innsamlet ved intervju av informantene hvor synspunkter og erfaringer vil bli presentert. Kapittelet er delt inn i underkapitler, hvor definisjon av digitale endringsprosesser blir drøftet, før hver antagelse blir tatt for seg enkeltvis. I underkapitlene vil vi trekke frem informantenes utsagn som vi anser som relevant til aktuell antagelse og masteravhandlingens problemstilling. Dette kapittelet er derfor delt inn i følgende underkapitler: definisjon av digitale endringsprosesser (jf 4.1.), organisasjonsstruktur (jf 4.2.), kundefokus (jf 4.3.), innsamlet data (jf 4.4.), kapital (jf 4.5.), reguleringer (jf 4.6.) og andre faktorer (jf 4.7.).

4.1. Definisjon av digitale endringsprosesser

Innledningsvis i alle intervjuene valgte vi å spørre informantene om hva deres oppfatning av begrepet digitale endringsprosesser er. Dette var for å forsikre oss om at alle informantene omtalte begrepet på tilsvarende måte og for at det ikke skulle være noen misforståelser rundt tematikken da hele forskningen bygger på dette. To av informantene forklarte hva de mener med begrepet i et historisk perspektiv, mens resterende fremla en egen 'definisjon' av hva de mener digitale endringsprosesser betyr. Tabell 5 viser sentrale utdrag fra informantenes svar.

Tabell 5: Informantenes forklaringer av begrepet digitale endringsprosesser.

Digitale endringsprosesser	
Informant	Definisjon
A	OBS - Snakker rundt begrepet og forklarer med et historisk perspektiv.
B	"Fra papirflyt til digital flyt." "Sånn som fokuset vårt i bank har egentlig vært å få bort papiret fordi vi har veldig ofte bedt om dokumentasjon fra kunder på papir."
C	"Hvordan gjøre ting, hvordan automatisere det man kan automatisere. Gjøre ting enklere og mer effektivt og lage smidigere, raskere og bedre brukeropplevelser."
D	"Det er anvendelse av teknologi for å effektivisere en prosess eller for å minimere arbeidsinnsats internt i systemet eller for å gjøre kundens oppgave enklere eller for å løse det selv."
E	OBS - Snakker rundt begrepet og forklarer med et historisk perspektiv.
F	"Bruke digitalisering for å forbedre en prosess, typisk å ta noe fra manuelt arbeid til digitalt og da typisk mulighet for selvbetjening også hvis det er på en måte noe som er en kundekontekst da."

Forklaringene viste at selv om informantene hadde ulike beskrivelser av begrepet hadde samtlige samme forståelse av begrepet. Det var derfor ikke behov for begrepsavklaring og intervjuene fortsatte i tråd med intervjuguiden. Dette ble også gjort som en forsikring at datamaterialet benyttet i analysen hadde samme grunnlag.

4.2. Organisasjonsstruktur

Se vedlegg 4 for mønstermatching av faktoren organisasjonsstruktur.

Under faktoren 'organisasjonsstruktur' ønsket vi å få vite om og hvordan organisasjonsstrukturen har spilt inn på digitaliseringsprosessen. Det første vi bemerket oss ved koding av faktoren organisasjonsstruktur var at flere av bedriftene hadde gjennomgått en omstrukturering de siste årene grunnet digitalisering. I tillegg til omstrukturering avdekket vi nøkkelbegrepene tverrfaglige team og beslutningsmyndighet. Det ble opplyst av informant D at omstrukturering var nødvendig for at banken skulle være tidsriktig og følge utviklingen i bransjen. Informant F forklarer hvordan omstrukturering har påvirket den digitale utviklingen på denne måten:

“Så der som vi er i dag, og som vi har beveget oss gradvis til, er jo at vi er organisert som mer sånn altså tverrfaglige avdelinger som har et helhetlig ansvar for at et område” (Informant F)

Informant F forklarte i intervjuet at banken tidligere var tradisjonelt organisert rundt fagmiljø og var veldig fragmentert:

“Sånn tradisjonelt organisert rundt fagmiljø og det var først veldig fragmentert. ... og det var på en måte fagområdene var splittet ut i egne avdelinger, og det gjorde det kjempekrevene å få til den her, kall det digitaliseringen, på en god måte da.” (Informant F)

Endringen som informant F belyser, fra å være fragmentert til der de er i dag med tverrfaglige avdelinger mener vi kan anses som en handling for å gjøre organisasjonsstrukturen mer fleksibel ved å redusere kompetanseskillene som oppsto i den tradisjonelle organiseringen. Dette anser vi som en indikasjon på at fleksibel organisasjonsstruktur fremmer digitalisering av finansielle tjenester. Informant D opplyste om lignende organisasjonsstrukturelle endringer og forklarte nødvendigheten av de strukturelle endringene på følgende måte:

“Det har jo vært en veldig nødvendig omstrukturering, sånn organisatorisk, for i det hele tatt å kunne henge med i den moderne finansielle konkurransen.” (Informant D)

Organisatorisk omstrukturering er å anse som nødvendig, og vi ønsket videre å se på om dette var et ‘nødvendig onde’ eller noe bedriftene ser på som en positiv endring som har gitt ønskede effekter. Informant B og E beskriver konsekvensene av omstruktureringen slik:

“Vi har gått til en mer oppgaveorientert løsning, ... Og ser jo at den delen av organiseringen gjør at det er enklere å utføre digitaliseringsprosesser.”

(Informant B)

“Banken har prøvd å endre organisasjonsstrukturen for å få til mer fart, mer tempo og bedre samarbeid i aksene mellom forretningsforståelse og IT.” (Informant E)

Nevnte konsekvenser av omstrukturering tolker vi som positive effekter som hjelper bedriftene til å arbeide raskere og mer effektivt. Endringene gjør organisasjonsstrukturen mer fleksibel som bidrar til enklere utførelse av digitaliseringsprosesser. I tillegg nevner informant E at dette åpner for bedre samarbeid mellom forretningsforståelse og IT, som tar oss videre til neste nøkkelbegrep vi bet oss merke i, tverrfaglige team. Informant F nevnte at den nye organisasjonsstrukturen gikk bort fra fagorienterte team til fordel for tverrfaglige team. Anvendelsen av tverrfaglige team støttes i tillegg av de andre informantene.

“Spesielt spennende om dagen er jo dette med samhandling. Før så var det jo kanskje litt mer sånn bestillingskultur, at forretningsiden på en måte bestilte utvikling av de som driver med utvikling. Nå er det jo mer sånn at vi setter oss ned og blir enig om hvilke mål vi skal oppnå på kunde og bruker, og forretning.” (Informant C)

“I forhold til digitalisering så vil jeg si at det største grepet styringsmessig var å få IT og forretning tettere sammen.” (Informant E)

“Mens i senere tid er vi nå organisert så vi har alle teknologiske funksjoner egentlig innunder forretningsutvikling.” (Informant A)

“Nå ved siste omorganisering. Så har man faktisk flyttet deler av IT inn i forretningsområdene ... de har nå egne IT-enheter slik at alt kanalutvikling slik som mobilbanken osv, og nettbanken vår, den forvaltes nå og utvikles faktisk av forretningsområdene.” (Informant D)

Informant E og F la vekt på at de tverrfaglige teamene åpnet for en desentralisering av beslutningsmyndighet og at rom for autonomi i teamene var viktig. Desentralisert beslutningsmyndighet ble trukket frem som et virkemiddel for å få et fleksibelt og velfungerende tverrfaglig team.

“... nå er det en kombinasjon av en overordnet strategisk styring, og enkelte teams vurdering av hva som er viktigst for konsernet. Så vi har flyttet dette (beslutningsmyndighet) lengre ned i organisasjonen.” (Informant E)

“Hvis du tar et av de tverrfaglige teamene hos oss, så ønsker vi å gi de på en måte full beslutningsmyndighet til hva de gjør og hvordan de løser problemene.” (Informant F)

Som informant F sier så har de tverrfaglige teamene fått rom til å bestemme hva de skal gjøre og hvordan de skal løse problemet innenfor gitte rammer fra ledelsen og banken har derfor en mer fleksibel tilnærming. Samtidig som beslutningsmyndigheten har blitt desentralisert, kom det også frem i intervjuene at dersom ledelsen inkluderte de ansatte og hensikten med endringen var tydelig var de ansatte mer mottakelige. Informant D og F sa følgende:

“Det krever også ledelsesmessig attention for å få det implementert og hente ut effekten av digitaliseringen. Klassisk sånn CRM arbeid hvor du skal få de digitale kanaler til å smelte sammen med rådgiver, fysisk rådgiver og kundesenter” (Informant D)

“Mer generelt, det å endre, min opplevelse er at det er folk helt med på, men det er viktig at de ser at det er rett, at det ikke bare er noen endringer som de ikke skjønner hvorfor. Så årsak og målet med endring, det prøver vi å være tydelig på og så lenge vi gjør det så opplever jeg at det ja, at det blir tatt godt imot.” (Informant F)

Flere av informantene forklarte at organisasjonskulturen de siste årene har endret seg til at de ansatte nå er mer mottakelige for endringene som skjer i organisasjonen, og forklarte dette med at nye løsninger og endringer av rutiner har blitt mer og mer vanlig. Informant E, B og F opplyste oss om:

“Gjennomgående som organisasjon så tror jeg dette med digitalisering og endring er en så stor del av bankens kultur at det faktisk er helt uproblematisk.” (Informant E)

“Man ser jo at det ikke har vært noe problem å dra de (ansatte) gjennom de endringene ... man ser at de digitale løsningene som kommer de forenkler hverdagen” (Informant B)

“Jeg opplever at de er veldig mottakelig for det, men nå har jeg vært her i litt over 9 år så, og jeg husker i tidligere år hvis vi skulle endre i organisering for eksempel, så ble det mye støy rundt det, sånn ‘Å nei, nå skal vi endre og hvordan skal det bli?’. Men vi har gjort så mye endringer både i organisering, prosess, arbeidsmåte og prioriteringer og alt mulig opp gjennom de siste årene, at endringer har på en måte blitt en del av hverdagen, som jeg opplever at medarbeiderne trives i da, så det opplever ikke at det er et problem det.” (Informant F)

Samtlige informanter har altså forklart at de har gjennomgått flere strukturelle endringer for å kunne utnytte den digitale utviklingen banken har gjennomgått de siste årene. Informantene forklarer at endringer har gått fra å være et uromoment som de ansatte var skeptiske til, til å bli en del av hverdagen i bransjen og noe som forekommer kontinuerlig.

4.3. Kundefokus

Se vedlegg 5 for mønstermatching av faktoren kundefokus.

Under faktoren ‘kundefokus’ ønsket vi å få vite hvilke interesser informantene hadde i fokus i utviklingen av digitale finansielle tjenester. For å ikke påvirke informantene benyttet vi ordet “interesser” fremfor å spørre direkte om kundene. Dette førte til at vi fikk totalt fire forskjellige interessentgrupper: ansatte, eiere, kunder og myndighetene. Ansatte og kunder er gjengående hos alle informantene, mens informant B og D la til aksjonærer/eiere og informant E la til myndighetene. Av interessentgruppene ble det tydelig fra intervjuene at kundene var høyest prioritert, noe som informant B og F fremla på følgende måte:

“Utgangspunktet vårt er stort sett alltid kunderettet. Altså det vi alltid gjør når vi skal på en digitalisering er jo å tegne opp en kundereise.” (Informant B)

“... Altså det største og viktigste er jo at vi lager løsninger for kundene våre.”

(Informant F)

Som man ser fra utsagnene, er det ønsket å levere gode løsninger til kunden. Både informant B og F benytter sterke ord som alltid, største og viktigste, som vi tolker dit hen at kundene blir prioritert høyest og oftest er grunnlaget for å gjennomføre en digitaliseringsprosess. Videre forklarer informant E at det har skjedd en utvikling hvor kundene i dag involveres mer i utviklingen enn tidligere. For å vise utviklingen forklarte informant E hvordan det var tidligere kontra nå:

“Før så hadde vi produktutviklingsmiljøer som i veldig stor grad tenkte ut en god løsning selv ... Men det vi nå ser er at vi involverer kundene mer i produktutvikling”

(Informant E)

Informant C forklarte også at interaksjon med kundene er viktig:

“Så det vi trenger er jo å gjøre små interaksjoner og så teste om det funket, ‘er det det kunden vil ha?’ og ikke minst la være å bygge en del ting, og at vi burde lage prototyper og teste ut ting på billigst mulig måte da, før man begynner å kode det.”

(Informant C)

Disse utsagnene viser at det er viktig å trekke kundene inn i utviklingsprosessene og få de inn på banen før nye løsninger eller tjenester er ferdigstilt så man kan tilpasse produktet eller tjenesten underveis. Flere av informantene forklarte at de benyttet A/B-testing for å se hvordan kundene reagerte på ulike faktorer, som vil bli analysert mer i dybden under innsamlet data (jf 4.4.). Det nevnes likevel kort under kundefokus da vi mener det viser et eksempel på en måte som benyttes for å trekke kundene inn i utviklingen tidligere.

En ting som vi la merke til blant informantene var en bemerkelse fra informant A, som forklarte at de opplevde at tunge kjernesystemer gjorde at de lå litt bak andre banker i utviklingen av gode bruker- og kundeopplevelser.

“Vi har kjernesystemer i bakkant som er tunge, vanskelig og gamle. Vi har verktøy som bruker 10 sek på å respondere for rådgiver, og da er det vanskelig å gi en god både bruker- og kundeopplevelse” (Informant A)

Til tross for tunge kjernesystemer ble det opplyst om at kundene fikk stadig mer fokus og det var egne forretningsutviklere med ansvar for digitale kundekanaler. Dette anser vi som at banken har et økt fokus på kundene og at den digitale utviklingen vil gi en positiv kundeopplevelse.

“Så det er kunden som er i fokus, men det er som sagt noen ganger er det interne systemer der hvor det handler om også gjøre hverdagen lettere for noen av våre kollegaer i andre avdelinger.” (Informant F)

Informant F er ikke alene om å ikke ha kundene som eneste fokus når det kommer til digitaliseringen av banken. Samtlige informanter nevnte også ansatte som interessenter ved digitalisering i banken. Den digitale utviklingen som treffer ansatte blir omtalt som back-end løsninger eller endringer og utvikling i bankens interne systemer. Grunnlaget for digitaliseringen av interne løsninger som treffer ansatte blir beskrevet som et behov for å effektivisere prosesser, redusere tid og kostnader. Informant E og D beskrev det slik:

“Andre ganger kan det være trigget av et ønske om effektivisering. At vi ser at hvis vi hadde digitalisert denne prosessen, så hadde vi faktisk brukt mindre penger og tid. Noen ganger kan det gå, kanskje på feil håndtering og etterlevelsens krav. Det er nok ikke ofte, men det har vært tilfeller hvor vi har sett at vi har for mye manuelle feil, men hvis vi får dette gjort maskinelt så er det reproduserbart og mye enklere å redegjøre for kvaliteten på prosessen da.” (Informant E)

“En skal ikke ljugе og si at det ikke er effektivitet som kanskje er den drivende kraften bak alt, også prøver vi å søke de situasjoner der hvor det gir en merverdi utover den effektivitetsgevinsten som kundetilfredshet, medarbeitertilfredshet etc.” (Informant D)

Også informant C, som jobber med den digitale utviklingen for en bank-allianse, fortalte at fokuset alltid har vært å levere produkter til kundene, men at det i det siste også har vært et ønske om å levere løsninger til de ansatte i bank-alliansen.

“Så er det litt nytt nå, vi har jo laget veldig mye mot privatkundene, men nå har jeg også vært involvert i noe vi lager for rådgivere.” (Informant C)

Informantene B og D nevnte en ekstra interessentgruppe, nemlig aksjonærene eller eierne. De forklarte hvorfor aksjonærene var en interessant slik:

“... men det er jo det er jo eierinteresser i bakkant her. Så vi ønsker å fremstå som et som et lukrativt investeringsobjekt da.” (Informant B)

“Ja, aksjonærene. Som da til syvende og sist liksom handler om å drive mer effektiv bank, så er det den viktigste driveren for oss nå. Det er å bruke digitalisering for å få ned kostnadsnivået i banken, og da kan jeg jo si at det er i aksjonærenes interesse ...” (Informant D)

Det blir forklart i intervjuene at eierne i banken styrer hvor mye midler som skal settes av til utvikling i banken. Det er derfor i eiernes interesse at banken jobber mest mulig effektivt og reduserer kostnadene. I tillegg er det ønskelig for bankene å fremstå som lukrative investeringsobjekter for å skape vekst i selskapet. Videre fortalte informant D:

“... så er jo selvfølgelig kundetilfredshet en viktig del av det. Kanskje spesielt der kundetilfredshet og aksjonærinteressene går hånd i hånd. Hvis en kunde skriker etter å ha anledning til å betjene seg selv og det gir enorme besparelser i bankens evne til å håndtere dette så er jo det en vinn-vinn-situasjon som vi selvfølgelig alltid søker og jakter etter.” (Informant D)

Det er ønskelig å finne løsninger som gagnar kundene samtidig som aksjonærenes krav og ønsker oppfylles. Dette mener vi viser at bankene har et sterkt ønske om å skape kundetilfredshet, og i tilfeller hvor kunde- og eierinteressene samsvarer ansees som de mest lukrative prosjektene.

Den siste interessentgruppen som ble nevnt av informant E i intervjuene er ‘myndighetene’. Bakgrunnen for at myndighetene ble nevnt som interessent og et fokus i digitaliseringsprosessen ble beskrevet slik:

“Det er veldig viktig for oss dette med lover og krav, etterlevelse, styring og kontroll. Det er så tungt. Vi har titusener av sider, vi har hundretusener av sider med krav som vi faktisk må etterleve til enhver tid som er gitt av Europa, som kommer i Norge. Det er et datatilsyn, det er finanstilsynet og Norges bank. Dette er en utrolig tungt regulert bransje, kanskje en av de tyngst regulerte bransjene etter finanskrisen hvor man så at bankene gikk på ryggen litt for ofte og de (myndighetene) har et stort ønske om å detaljstyre bankene i veldig stor grad. Så vi har definitivt replikk på det, hva vi kan gjøre, hva vi bør gjøre, hvordan vi sikrer kontroll.” (Informant E)

Myndighetens reguleringer blir tatt for seg i en av antagelsene i denne masteravhandlingen og vil bli analysert videre i underkapittelet reguleringer (jf 4.6.). Ettersom informant E mente at reguleringer har en innvirkning på den digitale utviklingen i banken og nevnte det som interessent ønsket vi likevel å belyse dette som en interessentgruppe. Avslutningsvis under kundefokus synes vi informant B oppsummerte hvilke interesser banken har på en god måte:

“Men ned på hver enkelt endring så tenker vi i utgangspunktet kundereise, ansattreise og selvfølgelig en effektivisering da av selve prosessen.” (Informant B)

4.4. Innsamlet data

Se vedlegg 6 for mønstermatching av faktoren innsamlet data.

“Bank er veldig heldig egentlig, vi har jo hatt kvalitativt gode data i mange, mange år. Dette gjelder jo finansielle data og da har det vært kontroll på det og datakvaliteten har stort sett vært veldig god.” (Informant A)

Som informant A belyste har bankene hatt tilgang på kvalitetsmessig gode data i mange år. Vi anser det som interessant å finne ut hvordan bankene benytter denne dataen da teori forteller at god håndtering av data er fordelaktig ved digitalisering (Tallon et al., 2013). Bankene sitter på data om kunden i form av økonomisk evne, handlevaner, demografi med

mer. Under faktoren innsamlet data ønsket vi å forstå om og hvordan bankene håndterer informasjonen de har tilgjengelig. Et nøkkelbegrep felles for alle informantene var analyse, videre har vi identifisert andre nøkkelbegrep som maskinlæring, personalisering og A/B-testing. Flere av informantene forklarte hvordan de benytter data til å følge og forutse kundereisen:

“For eksempel, når du logger deg inn på nettbanken og vi vet noe fornuftig om deg så kanskje klarer vi å gi deg et riktig og relevant budskap ...” (Informant E)

“Da er det liksom det å være der når kunden trenger dette produktet i den kanalen der hvor kunden er når man innser at man trenger dette produktet” (Informant D)

“Vi bryter det mye mer ned i å forstå hva er atferden til kunden og hva er de ulike stegene, hvor faller de av i prosessen og sånt, så vi samler inn veldig mye data.” (Informant F)

Det kom tydelig frem fra intervjuene at alle informantene og respektive banker benyttet seg av innsamling og analysering av data for å kunne utvikle og tilby relevante produkter, forstå kundereisen og kundebehovene. Ved å forstå kundereisen vil det være enklere for bankene å promotere og selge produktene sine, siden de vet hvilket produkt de skal promotere til hvilken tid. Dette kan anses som ekstra viktig for bankbransjen om man skal tro informant D:

“.. og det er lettere sagt enn gjort fordi et finansielt produkt i seg selv er ikke interessant. Det er ikke sånn at man går ‘nå skal jeg kjøpe meg nytt kredittkort’, du vil ha et kredittkort fordi det gir deg noe annet enn det du, du vil ha fleksibiliteten kredittkortet gir, du vil ikke ha kredittkortet.” (Informant D)

Vi tolker dette som at det er ekstra viktig å benytte dataen for å forstå kundene sine, nettopp fordi man kjøper produktene for å få andre goder, ikke for å få selve produktet banken tilbyr. Tre av informantene belyste at de benyttet A/B-testing som et verktøy for å forstå og analysere kundeatferden. Informant E forklarte A/B-testing slik:

“Vi har for eksempel veldig gode muligheter nå for sånn A/B-testing. Det vil si at vi kan presentere et skjermbilde til noen med et budskap, også kan vi presentere et annet

skjerm bilde med et litt annet budskap innenfor samme flyt til forskjellige kunder. Også ser vi hvilke som gir best salg, hvilke som gir best brukeropplevelse, hvor kunden ikke ramler av også videre.” (Informant E)

På denne måten benyttes data for å se hva som appellerer bedre til kundene blant ulike alternativer og bankene kan bruke denne dataen for å forbedre eller utvikle nye digitale finansielle tjenester i bankens produktportefølje. Benyttelse av dataen for å se hva som appellerer til kundene tar oss videre til nøkkelbegrepet personalisering som trekkes frem av informant A, B, D og F. Følgende har informantene å si om personalisering:

“Vi har tilgang til mye transaksjonsdata i systemene våre og på de kundene som har gitt samtykke, så brukes jo det til det vi kaller relevant initiativ og datadrevet kundedialog.” (Informant B)

“... også kommer du til kundesegmentet hvor du også skal bruke dataene dine, fordi det er gull av data vi har.” (Informant A)

“Det å kunne ta i bruk en stor mengde data for å kunne lage en predikerende modell som sier noe om ditt behov ...” (Informant D)

Informantene informerer om at dataen banken har tilgjengelig om den enkeltes kundebehov og vaner blir vektlagt og brukt videre til å tilby produkter og tjenester personlig tilpasset til kunden. Informant A, E og F forklarte at de benytter seg av maskinlæring for å predikere kundebehov og personalisere kundereisen.

“For eksempel, når du logger deg inn på nettbanken og vi vet noe fornuftig om deg så kanskje klarer vi å gi deg et riktig og relevant budskap, og da er det jo noe som man først har analysert, også lagd maskinlæringsmodeller.” (Informant E)

“Vi har gode CRM-løsninger, gode markedsdata, vi bruker Google Analytics til å analysere butikken vår, det er nettbank og mobilbank og hjemmesidene. Vi mangler helheten i det enda, men det er noe vi jobber med. Vi har laget maskinlæringsmodeller som predikerer hvilke kunder som er gode fondskunder.” (Informant A)

Av intervjuene og analysen fremkommer det at bankene innsamler, analyserer og håndterer dataene på en måte som gjør at de stadig kan forbedre og utvikle nye digitale løsninger av de finansielle tjenestene. Vi bemerker oss likevel at blant annet informant A i gjengitt sitat over understreker at full oppnåelse enda ikke er nådd. Dette uttrykkes også av informant F som sier:

“Der ligger det hav av muligheter som vi ikke har fått utnyttet godt nok enda.”
(Informant F)

4.5. Kapital

Se vedlegg 7 for mønstermatching av faktoren kapital.

Faktoren kapital skal undersøke hvorvidt lav kapital hemmer den digitale utviklingen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Antagelsen er bygget på et teoretisk grunnlag om at høy kapital fremmer digitalisering, men er endret til et ønske om å finne ut om lav kapital hemmer digitalisering da vi anser dette som langt mer målbart. Alle informantene reflekterte rundt hvordan kapital har spilt inn på den digitale utviklingen og vi identifiserte følgende nøkkelbegreper: business case, prioriteringer og jevn finansiering. Samtlige informanter fortalte at banker er godt økonomisk rustet, og informant A forklarte:

“Banken er jo i den gode situasjonen at stort sett så har vi mer enn nok penger, så for oss handler det veldig mye om ressurser og risiko-appetitt til å ta på oss nye prosjekter ... Hvis du har ressursene og har en positiv business case så er det stort sett midler, det er jo fordelen med å være bank, pengene er der.” (Informant A)

Lignende utsagn ble gitt av resterende informanter og det kom tydelig frem at alle bankene hadde god likviditet. Dette gjorde det vanskelig å undersøke om antagelsen stemte, da bankene ikke hadde problemer med å stille tilstrekkelig kapital. Vi undersøkte likevel videre hvordan bankene finansierte og prioriterte prosjektene, og fikk innblikk i hvordan kapital spiller inn på den digitale utviklingen av finansielle tjenester. Ved spørsmål om hvordan informant D og E opplevde at kapital spilte inn på digitaliseringen svarte informantene følgende:

“Det har alt å si. Den eneste grunnen til at du skal digitalisere, det er enten for å spare kostnader eller for å tjene mer penger, eller for å gjøre kundene glade og eneste grunnen til at du gjør kundene glade, er for at de ikke skal forlate deg, ergo penger.”
(Informant D)

“Det (kapital) spiller veldig mye inn på alle akser av det. Det ene er jo at en del digitalisering gjøres for å øke salget eller redusere kostnadene.” (Informant E)

“Penger er veldig sentralt i all digitalisering, både som sagt i forhold til innsatsfaktorene og i forhold til resultatene du skal skape.” (Informant E)

Det blir klart for oss at kapital er en overordnet drivkraft bak digitalisering i form av økte inntekter og reduserte kostnader. Når det kom til hvordan kapital spilte inn på prosjektene var business case en gjenganger. Informant B forklarer at de ofte benytter business case ved endringer:

“Men nå er jo selvfølgelig bank, er jo litt heldig der ved at det er mye penger på bordet. Men vi regner business case på alle endringer som skal gjøres, men det man veldig ofte ser på, er jo frigjort tid da.” (Informant B)

Videre forklarte informant B:

“... også er dette et regnestykke der hvor vi ser på kostnaden ved å digitalisere det og, men måten vi regner det på gjør at vi mange ganger regner dette hjem.”
(Informant B)

At bankene benytter business case for å regne på om endringer lønner seg tyder på at kapital er en faktor som spiller inn ved vurderinger om endringer skal gjennomføres. Det er viktig for bankene at prosjektene som settes i gang er lønnsomme som informant A forklarer:

“... value for money, klarer du å vise verdi, bankmenn er jo økonomer, så får de mer penger av å bruke en krone så gjør de mer enn gjerne det.” (Informant A)

Av intervjuene fikk vi inntrykk av at business case og lønnsomhet var sentralt når det kom til vurderingen om å gjennomføre digitaliseringsprosjekter, men vi ble oppmerksomme på at i enkelte tilfeller var det andre elementer enn lønnsomhet som var avgjørende. Informant B og F forklarte:

“... og da har vi igjen det der med kunde verdi og kundereisen blir sett på her. Og da velger vi mange ganger å ta den investeringen fordi at det for en mye bedre kunde verdi.” (Informant B)

“Men det der er jo ikke sånn et enkelt regnestykke fordi noe av det handler også om å holde oss relevante.” (Informant F)

Informant B forklarer her at kundene har en verdi og at dersom endringen forbedrer kundereisen eller skaper ekstra verdi for kunden tas dette med i vurderingen. Informant F belyser at i enkelte tilfeller gjennomføres prosjekter for å holde tritt med markedsutviklingen ved kundenes forventninger og konkurrenter. Det blir derfor klart at det er tilfeller der bankene går bort i fra business case og tar andre hensyn i vurderingen. Dette tar oss over i et annet nøkkelbegrep identifisert fra intervjuene, nemlig prioriteringer. Dette sier noen av informantene om prioriteringer:

“Du må alltid prioritere.” (Informant C)

“Alle som driver virksomhet som børsnotert aksjeselskap får en 'cap' på hvor mye man villig til å investere i digitaliseringen, og da må man prioritere innenfor den 'capen', og det betyr at vi må bli gode på liksom stake ut til langsiktig kursene.” (Informant D)

“For vår del så er vi såpass kapitalsterk at det ikke er det som er hindringen, men vurderingen opp mot mulighetene da.” (Informant F)

“Det er en hypotese, men jeg tror ikke det vil være sunt å ha helt uendelig med midler og drive utvikling, den prioriteringen er veldig viktig.” (Informant C)

Business case er en måte å prioritere prosjekter på, men det er ikke den eneste metoden. Informantene forteller at det gjøres kontinuerlige prioriteringer vedrørende digitalisering. Et digitaliseringsprosjekt kan strekke seg over lang tid, korrelere med andre prosjekter og i noen tilfeller aldri bli ferdig utviklet. Informant D trekker inn et økonomisk tak som setter grenser for hva som kan gjøres og utvikles. Et slikt tak tvinger bankene til å ta vurderinger opp mot mulighetene og gjør at digitale løsninger må velges bort til fordel for andre. Vi anser dette som at en slik begrensning hemmer den mulige utviklingen i banken. Informant C forklarte at de hadde beveget seg fra prosjektbasert finansiering til teambasert finansiering, og anså jevn finansiering som veldig gunstig fordi det var enklere å følge opp prosjektene med tanke på utvikling og vedlikehold. Dette forklarte informant C på følgende måte:

“Det ser vi er veldig gunstig hvis vi klarer å få en sånn jevn finansiering av et utviklingsteam som har ansvar for et domene.” (Informant C)

Digitaliseringsprosjekt er kostbare, og det å prioritere de ulike alternativene man har kan være vanskelig, og man ønsker alltid å finne balanse mellom investering og gevinstrealisering. Informant F og E forklarer dette i følgende utsagn:

“Det koster vanvittig mye å kjøre disse digitaliseringsprosjektene, så det er sånn, å finne denne balansen på hvor mye vi kan investere i forhold til hvor mye vi reelt sett kan få tilbake av investeringen vi gjør da, så det er en vanskelig balansegang her.” (Informant F)

“Og da når du ser på dette så må du balansere hvor mye må vi gjøre på livssyklusforvaltning, hvor mye på etterlevelse og det tredje aspektet, hvor mye kan du bruke på å lage noe nytt og kult. Så penger er helt klart en begrensende faktor i forhold til kapasitet, og så er det som sagt hva vi skal få ut av digitaliseringen enten i form av reduserte kostnader eller økte inntekter. Så penger er veldig sentralt i all digitalisering, både som sagt i forhold til innsatsfaktorene og i forhold til resultatene du skal skape.” (Informant E)

Informant F opplyser at digitaliseringsprosjekter koster “vanvittig mye” og at det derfor er viktig å finne en balansegang. Informant E forklarer noe mer utdypende at

digitaliseringsprosjekter består av tre aspekter: livssyklusforvaltning, etterlevelse og utvikling. Det koster å utvikle digitale løsninger og i tillegg kommer det kostnadsposter knyttet til vedlikehold. Dette forteller oss at kapital setter begrensinger for mulig digital utvikling, da noen prosjekter faller bort til fordel for andre grunnet manglende midler.

4.6. Reguleringer

Se vedlegg 8 for mønstermatching av faktoren reguleringer.

Som en av de mest regulerte næringene i verden (Ringe & Ruof, 2020) ønsket vi å finne ut hvordan bankenes utvikling av digitale finansielle tjenester blir påvirket av reguleringer. Vi startet intervjuene med hvordan informantene opplevde at reguleringer påvirket den digitale utviklingen i banken og identifiserte blant annet nøkkelbegrepene compliant (medgjørlig) og krevende. Fra intervjuene ble det klart for oss at reguleringer var et viktig område i bankene og informant D hadde følgende å si om reguleringenes omfang:

“For det første er omfanget av reguleringer som pålegges banker Så stort på en gang at det spiser en veldig stor andel av utviklingskapasiteten vår.” (Informant D)

Informant D, som jobber i en universell bank, belyser her at reguleringene treffer flere områder i banken, noe som gjør omfanget så stort at det går på bekostning av andre områder som for eksempel utvikling. Informant A og B samsvarer med informant D i sine utsagn:

“Det krever jo mye tid og mye jobb.” (Informant A)

“Jeg opplever det her i banken at det er mer krevende nå enn tidligere for det er jo alt med GDPR og personvern og den biten.” (Informant B)

Det store omfanget som reguleringer innebærer oppfattes av enkelte informanter som krevende i form av at det tar mye tid, kapasitet og ressurser. Synonymt med krevende ble ordet begrensende brukt av informantene. Informant E forklarer hvordan reguleringer begrenser aspekter ved bankdriften:

*“Reguleringen tar mye finansiell kapasitet som setter noen begrensninger.”
(Informant E)*

“Så reguleringer legger både direkte begrensninger på hva vi kan, og det ligger indirekte i forhold til at vi må bruke så mye tid på å løse andre etterlevelseshetfordringer, så det vi har igjen av penger og tid til å jobbe med digitalisering blir skadelidende.” (Informant E)

Utsagnene informantene kom med viser til at reguleringer er hemmende for den digitale utviklingen i form av at reguleringene krever tid og ressurser som kunne blitt benyttet til digital utvikling. Videre gir informant F støtte til antagelsen med følgende sitat:

“Det er klart at vi bruker noe ekstra tid på å passe på at vi gjør alt riktig, så vi kunne absolutt vært lenger fremme ja.” (Informant F)

Informant F forklarer at de kunne vært lenger frem i digitaliseringen dersom reguleringene ikke hadde vært til stede. Dette tolker vi som at reguleringer kan ha en hemmende effekt for digitalisering da det tar tid å innfri kravene. Informant D skildret reguleringenes omfang slik:

“Det er en kunstform, vil jeg si, å navigere i det landskapet.” (Informant D)

I intervjuene kom det frem at mye av ressursene som gikk med til reguleringer omhandlet å være compliant (medgjørlig). Dette innebærer at produktene og tjenestene banken leverer og utvikler er i tråd med gjeldende regelverk til enhver tid. Dette påvirker ikke bare utviklingen av nye tjenester, men også de eksisterende og mer krevende systemene må tilpasses til gjeldende regelverk. Informant A forklarte det slik:

“Vi ser at det er veldig mye compliance-regler som treffer oss, og mange av de prosjektene som er dyre å gjennomføre.” (Informant A)

Noe som reiser et behov for jurister i bankene. Hvordan jurister ble benyttet i prosessene varierte i de forskjellige bankene, hvor informant C og F forklarte at deres banker benyttet bruken av jurister på denne måten:

“Det vi har sett når vi klarer å jobbe tett med personvernombud og jurister underveis mens vi bygger løsningen, så får vi tatt veldig gode valg som på en måte både er bra

for kunden og ivaretar personvernet, fordi de sitter og idemyldrer sammen kontra at vi har brukt lang tid på å utvikle noe, og det skjer faktisk, så får vi beskjed om at nei, beklager, dette kan vi ikke levere.” (Informant C)

“Vi har egne altså, vi har jurister og folk som jobber med compliance og reguleringene som, som vi jobber, som involveres i digitaliseringsprosjekt prosessen.” (Informant F)

Informant C og F belyste med sin erfaring at de fikk bedre resultat og effektiviserte prosesser dersom de klarte å integrere juristene underveis i prosjektet fremfor å få det validert ved endt utvikling, som var tidligere praksis. Videre fikk vi inntrykk av at flere av informantene har merket en økning i bruken av jurister og andre som jobber med compliance i bedriften. Blant annet fortalte informant A:

“Vi ser jo det at vi ansetter stadig flere jurister for å hjelpe oss med juridiske avklaringer. Risiko og compliance er avdelinger som bare vokser.” (Informant A)

Noe vi bemerket oss i denne delen av intervjuet var at samtlige informanter forklarte viktigheten av reguleringene og hadde stor forståelse for hvorfor finansnæringen var regulert. Selv om det ble klart at reguleringene var krevende og begrenset potensiell digital utvikling var informantene positive til reguleringene.

“... Også får vi jo egentlig være glad for det, for det er jo det som sikrer at vi har en banknæring som er stabil og fungerende.” (Informant A)

“I enkelte tilfeller så vil jeg påstå at det (reguleringer) faktisk har bidratt til utviklingen.” (Informant B)

“Jeg er jo veldig glad for at dette er så regulert da. Men så tenker jeg at vi må skifte liksom mindset der og ikke minst organisasjonsstruktur og sånn for å klare å jobbe godt med det.” (Informant C)

“Hvis du til syvende og sist ser på reguleringene og intensjonene bak reguleringene, så er det ingen som er uenig i det.” (Informant D)

“For det er klart at mye av de reguleringene har jo et godt formål ...” (Informant E)

Som sitatene forteller, er det stor forståelse til hvorfor reguleringene eksisterer og må inkluderes. Informant B legger til at reguleringer i noen tilfeller har bidratt til den digitale utviklingen. Begrunnelsen for dette er at banken som informant B jobber i har måttet endre eksisterende systemer og utvikle nye rutiner og systemer for å holde tritt med gjeldende regelverk. Videre forklarer informant B:

“... sånn som der har vel egentlig reguleringer vært med på å egentlig fremskynde en endring, da en digitalisering. Så jeg vil ikke påstå at det bare er til hinder. Det hjelper jo til litt og, men det vil jo mange ganger, eller det er en av de tingene som har stoppa oss.” (Informant B)

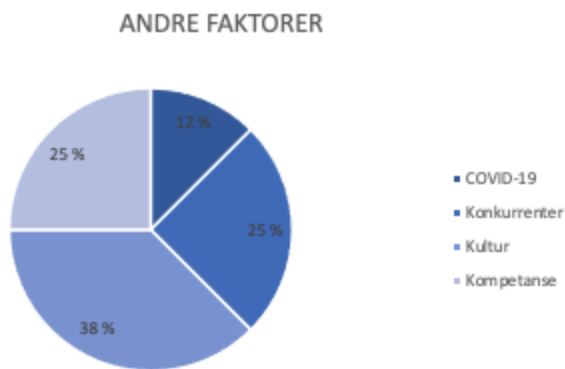
Vi anser dette som at reguleringer både kan fremskynde en digitalisering, men også sette stopper for utvikling som banken ønsker å gjøre. Informanten belyser at enkelte reguleringer setter en stopper for den digitale utviklingen, men i enkelte tilfeller har reguleringer hatt motsatt kraft og bidratt til utviklingen. Vi mener avslutningsvis at informant E får frem det overnevnte ved følgende utsagn:

“Jeg vil ikke si at det er totalt til hinder og stopper all digitalisering. Det vil være feil fordi jeg synes de (myndighetene) er ganske lydhøre og skjønner utviklingen i samfunnet, men det er ingen tvil om at de også setter klare krav og begrensninger, direkte og indirekte.” (Informant E)

4.7. Andre faktorer

Se vedlegg 9 for mønstermatching av faktoren andre faktorer.

I slutten av intervjuene spurte vi informantene om de mente det var andre faktorer som påvirket digitaliseringen av finansielle tjenester i tillegg til våre identifiserte faktorer. Samtlige informanter kom med minst ett forslag til en ny faktor og det ble avdekket totalt fire faktorer: kultur, kompetanse, konkurrenter og COVID-19. Se figur 4 for fordeling av faktorene.



Figur 4: Andre faktorer.

Kultur ble nevnt flest, og totalt tre ganger, og informant C og F forklarte følgende:

“Jeg er veldig opptatt av den kulturelle endringen kanskje som må til for å lykkes med digitalisering. At vi jobber, at vi er målstyrt og at vi er opptatt av team og setter teamene først og jobber datadrevet, det var vi jo innom ... at team er vår autonomitet, det er veldig sentralt at de får ansvar og blir eksperter på sitt domene på en måte. Det er en sånn kulturendring.” (Informant C)

“... Med menneskene som jobber rundt det og bygge et godt miljø for å drive digitale utviklingen og sånt som jo er helt essensielle da.” (Informant F)

Informant B forklarte sin opplevelse av hvordan bedriftskulturen i banken har endret seg i takt med den digitale utviklingen av tradisjonelle banker:

“Vi har vært gjennom et generasjonsskifte. Vi har vært gjennom litt sånn effektiviseringstiltak og sånne ting. Sånn som vi ser på en måte at det har blitt mindre folk rundt omkring i banken, i hvert fall i sparebankene som gjør at man på en måte da tar imot de endringene som kommer med åpne armer for det vil lette arbeidshverdagen. Det meste av endringene vi har vært igjennom har lette arbeidshverdagen vår, og da er det ikke det største problemet å få igjennom endringene.” (Informant B)

Som presentert la informant B, C og D frem at bedriftskulturen er med på å påvirke digitaliseringen av finansielle tjenester i banken. Etter kultur, var kompetanse og

konkurrenter nevnt som påvirkende faktorer. Kompetanse ble forklart av informant E på følgende vis:

“Men det er klart at den mengden mennesker som har den teknologien, dybden og interessen og oppdatert kunnskap, den påvirker nok tempo i digitaliseringen i vesentlig grad. For eksempel, hvis vi hadde fått mer ut av de ressursene vi har, og var noe mer kompetente, jobbet raskere og var mer effektiv og utnyttet det siste innen 'cloud' teknologi på en bedre måte. så tror jeg nok faktisk at tempoet i digitalisering hadde vært høyere.” (Informant E)

Informant E forklarte at det er stort behov for oppdatert kompetanse for å klare å følge utviklingen i bransjen. Det er også viktig for bedrifter å klare å benytte kompetansen til de ansatte på riktig måte, noe informant D forklarte:

“Vi har jo også i enkelte posisjoner ganske høyt lønnede medarbeidere med spesiell kompetanse og da ønsker vi selvfølgelig at de skal bruke deres arbeidstid på mest mulig å kunne utnytte den kompetansen ...” (Informant D)

Konkurrentenes påvirkning på bankens digitale utvikling ble nevnt som en annen faktor av informant A og D:

“Vi ser jo konkurrentbildet, det er klart at det presser samtlige aktører til å bli bedre ... vi snakker med våre venner i andre banker og lærer av hverandre og samarbeider der det ikke er konkurransevidende. Men det som på en måte er gullet vårt det hegner vi veldig om.” (Informant A)

“Det er klart at vår digitaliseringsreise er helt essensiell for at vi skal møte konkurransen blant stadig mer digitaliserte nykommere på markedet.” (Informant D)

I en bransje i stadig vekst og med flere nykommere på markedet er det viktig å følge trendene og utviklingen for å beholde og få nye kunder til å velge deres bank fremfor andre banker, og konkurrenter kan derfor være en faktor som påvirker digitaliseringen av finansielle tjenester.

5. Diskusjon

I denne delen av masteravhandlingen vil analysen av intervjuene bli diskutert i lys av problemstilling, antagelser og tidligere forskning fremlagt i teorikapittelet. Kapittelet vil først ta for seg masteravhandlingens tematikk før hver antagelse vil bli drøftet enkeltvis i rekkefølgen brukt i intervjuguiden og analysen. Det vil så bli gjennomgått en oppsummering av drøftelsen rundt antagelsene. Videre vil det bli sett på implikasjoner før styrker og svakheter ved studien, samt begrensninger av studien vil bli drøftet. Avslutningsvis under dette kapittelet vil det komme forslag til videre forskning. Delkapitler under diskusjon vil være følgende: avhandlingens tematikk (jf 5.1.), organisasjonsstruktur (jf 5.2.), kundefokus (jf 5.3.), innsamlet data (jf 5.4.), kapital (jf 5.5.), reguleringer (jf 5.6.), oppsummering (jf 5.7.), teoretiske implikasjoner (jf 5.8.), praktiske implikasjoner (jf 5.9.), styrker og svakheter (jf 5.10.), begrensninger ved studien (jf 5.11.) og videre forskning (jf 5.12.).

5.1. Avhandlingens tematikk

I denne masteravhandlingen ønsker vi å svare på problemstillingen som lyder følgende:

«Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter?».

Fra teori er det identifisert fem faktorer som har hver sin teoretisk forankrede antagelse som skal svare på problemstillingen; organisasjonsstruktur, kundefokus, innsamlet data, kapital og reguleringer. Det har blitt belyst at den digitale utviklingen er i rask utvikling (Parviainen et al., 2017) og at finansiell teknologi er et fremvoksende begrep (Gai et al., 2018). Det er derfor viktig med oppdatert forskning på feltet som tar for seg hvilke faktorer som spiller inn på den digitale utviklingen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Denne kunnskapen kan lede til at bankene får muligheten til å tilpasse prosesser, faktorer, tjenester og lignende som gjør at den digitale utviklingen blir smidigere og mer effektiv. Det er derfor viktig å få oversikt over hvordan de fem kritiske suksessfaktorene spiller inn på digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker.

5.2. Organisasjonsstruktur

Van Veldhoven & Vanthienen (2019) forklarte at lite fleksible organisasjoner vil ha vanskeligere for å følge den teknologiske utviklingen enn organisasjoner med fleksibel struktur. Legner et al. (2017) og Parviainen et al. (2017) forklarer videre at dersom man ønsker å gjennomføre en suksessfull implementering av digitalisering må det gjennomgås omstrukturering i flere ledd av bedriften. Slike endringer beskrevet i teorien kan identifiseres i intervjuene gjennomført i denne masteravhandlingen ved at samtlige informanter har opplevd omveltende omstruktureringer i sin respektive bank. Et fremtredende mønster var et skifte fra fragmenterte avdelinger til tverrfaglige team eller avdelinger som ble begrunnet som en nødvendig omstrukturering for å henge med i den moderne finansielle konkurransen. Det ble forklart at bankene har endret strukturen i et forsøk på å få mer fart og et bedre samarbeid.

Det ble tydelig at en omstrukturering i bankene har vært nødvendig for å følge trendene og utviklingen i bransjen. En av informantene jobber som nevnt i en bedrift som utelukkende jobber med den digitale utviklingen i en sparebank-allianse og forklarte at den strukturelle oppbyggingen av selskapet var valgt nettopp for effektivisering av teknologisk utvikling. Vi bemerker oss at resultatet av de strukturelle endringene bankene har gjennomgått bærer likhetstrekk med oppbyggingen til denne bedriften. Vi tolker dette som at omstruktureringene til de andre bankene er styrt for å øke fleksibiliteten i organisasjonen og enklere utføre digitaliseringsprosesser, og er derfor i samsvar med antagelsen om organisasjonsstruktur. Dette viser at bankene har ansett det som nødvendig å endre på organisasjonsstrukturen for å få en suksessfull implementering av digitalisering som teorien (Legner et al., 2017; Parviainen et al., 2017) påpeker. Informantene har i tillegg forklart at gjennomgåtte endringer har bidratt til at bankene nå er mer effektive i og mottakelig for digitaliseringen av bankens tjenester. Dette anser vi som en sterk indikasjon på at omorganisering grunnet digitalisering støtter vår antagelse om fleksibel organisasjonsstruktur.

Strukturen til organisasjonen bør samsvare med den digitale utviklingen i bransjen og samfunnet (Van Veldhoven & Vanthienen, 2019), og litteraturen legger vekt på at for å lykkes med utviklingen bør samarbeid på tvers av forretningsenheter fremmes (Vial, 2019). Som nevnt over har de intervjuede bankene beveget seg over til tverrfaglige team, og vi tolker det som at dette er i samsvar med den digitale utviklingen i bransjen da samtlige har

beveget seg i denne retningen. Med tverrfaglige team har informantene belyst at avstanden som man tidligere opplevde med fagorienterte avdelinger kuttes. I tillegg vil kunnskapen i teamet strekke seg over flere fagområder som leder til at teamet og organisasjonen blir mer fleksible ved at de kan ta raskere avgjørelser med mindre intern friksjon. Teorien bekrefter at en overgang til tverrfaglige team gjør organisasjonen i stand til å være mer fleksibel og tilpasningsdyktig (Rueckel et al., 2020). Vial (2019) forklarer at det er to måter å skape tverrfaglige team på, enten ved å danne en egen, uavhengig enhet eller ved å danne tverrfunksjonelle team innad i organisasjonen. Begge måtene for å skape tverrfaglige team ble avdekket under forskningen, hvor den største tendensen var overgang til tverrfaglige team innad i organisasjonen hvor de fører IT og forretning tettere sammen. Teorien vektlegger at det fortsatt er en vei å gå for mange organisasjoner når det kommer til sammensmelting av forretnings- og IT-strategi (Vial, 2019), mens det i intervjuene kom frem at samtlige har begynt på sammensmeltingen. Vi tolker dette som at bankbransjen er proaktive og ligger foran på dette området. Analysen avdekket at sammensveisingen av IT og forretning er det største styringsmessige grepet gjort i forbindelse med digitalisering. Dette vurderer vi som at sammensveisingen av IT og forretning er viktig for at digitalisering skal fungere på best mulig vis, og det støtter vår antagelse om at fleksibel organisasjonsstruktur fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

I tillegg til omstruktureringen til tverrfaglige team ble det avdekket et mønster som tilsier at en desentralisering av beslutningsmyndighetene styrket de tverrfaglige teamene ved at det ga økt fleksibilitet og autonomi. Analysen viste at desentralisering av beslutningsmyndighetene ga de ansatte i teamene muligheten til å løse utfordringer på ønsket vis og ta egne vurderinger på hva som er viktigst for konsernet. Dette forstår vi som at de ansatte får mer ansvar over egen arbeidsdag og øker fleksibiliteten i bankene. Fordelen med tverrfaglige team er den brede fagkompetansen innad i teamet, og med den sammensatte kompetansen kan teamet enklere og raskere ta gode avgjørelser uten å måtte forhøre seg med forskjellige avdelinger, råd og lignende. Dette åpner for at en avgjørelse kan tas med færre kontaktpersoner i prosessen, noe som Bernroider (2008) trekker frem som en faktor som mykner opp organisasjonsstrukturen. En annen likhet vi finner mellom empiri og teori er at desentralisert beslutningsmyndighet gjør organisasjonen mer fleksibel og effektiv i beslutningstaking. Det at empiri og teori samsvarer om at desentralisert beslutningsmyndighet gir økt fleksibilitet tolker vi som svært støttende til vår antakelse om en fleksibel organisasjonsstruktur.

For å oppnå en fleksibel organisasjonsstruktur handler det ikke utelukkende om hvordan struktur man velger, men også hvordan kommunikasjonen innad i organisasjonen er og mottakeligheten til de ansatte. Åpenhet og informasjon vedrørende ressursplanlegging og det ønskede utfallet av implementeringen styrker effektiviteten og anvendelsen av ny teknologi (Bernroider, 2008). Analysen viser at bankene har erfart at ansatte er mer mottakelige for endringer hvis de forstår hensikten og blir inkludert i prosessen. Dersom ledelsen er tydelige på årsaken og målet med den digitale endringen blir det tatt godt imot og de ansatte er mer mottakelige for å adoptere endringene. Dette viser at det er viktig at de som ønsker å gjennomføre endringene er tydelig på hvorfor endringen bør gjennomføres og hvordan dette påvirker den daglige driften. Vi bemerker oss at disse funnene stemmer overens med Bernroider (2008) funn om åpenhet og informasjon. Annen teori som også har drøftet viktigheten av de ansatte i organisasjonen er Legner et al. (2017) og Imerman og Fabozzi (2020) som poengterer at forståelse og mottakelighet blant de ansatte er sentralt for å lykkes med implementering av ny teknologi. Teori og empiri tatt i betraktning vurderer vi at mottakelighet blant ansatte er viktig for å skape en fleksibel organisasjonsstruktur, og derfor anser vi at mottakelighet blant de ansatte indirekte styrker antagelsen.

Etter å ha drøftet og satt empiri og teori opp mot hverandre ser vi at bankene stadig gjennomgår en omstrukturering i organisasjonen i et forsøk på å bli raskere og mer effektive i drift og beslutningstaking, i tråd med teori på området. Tverrfaglige team ble trukket frem av informantene som virkemiddel for å “løsne opp” en statisk organisasjonsstruktur som økte fleksibiliteten til organisasjonen og dermed bedret den digitale utviklingen. Da vi finner samsvar i empiri og teori som gir støtte til vår antagelse, mener vi at vår antagelse om at en fleksibel organisasjonsstruktur fremmer digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker er støttet.

5.3. Kundefokus

Vår antagelse om kundefokus er som følger: *Kundefokus identifiserer og fremmer digitalisering av finansielle tjenester.* Dette er den eneste antagelsen som tar for seg to elementer ved en faktor. Det første elementet er om kundefokus kan identifisere løsninger som leder til digitalisering av finansielle tjenester, og det andre elementet er hvorvidt et kundefokus kan fremme digitaliseringen av finansielle tjenester.

Legner et al. (2017) og Hagberg et al. (2016) forklarer i sine artikler om den digitale utviklingen og at dagens situasjon viser et maktskifte der økt tilgjengelighet, informasjonsasymmetri og grupperingsmuligheter styrker forbrukernes posisjon overfor bankene. Det ble avdekket at en kundereise alltid ble tegnet opp i starten av en digital endringsprosess, noe som belyser hvor stort fokus banken har på kunden i dag. Trenden viser at kundene er i fokus enten ved full delaktighet eller ved analyse. For oss blir det derfor klart at kundene er viktige for bankene. Analysekapittelet om kundefokus (jf 4.3.) og innsamlet data (jf 4.4.) i denne masteravhandlingen forklarer at bankene benytter seg av diverse digitale verktøy som f.eks. A/B-testing for å bedre forstå kunden. Bankene sitter på informasjon om kundene som brukes til å lage nye eller endre eksisterende produkter og tjenester slik at de tilpasses den enkelte kunden. Vi forstår dette som et tydelig tegn på at kundene er med på å identifisere løsninger for bankene, da kundenes handlinger vurderes, analyseres og lyttes til av bankene. Gjennom blant annet A/B-testing og annen analyse får bankene et klart bilde på hvilke løsninger, produkter og tjenester som appellerer til kundene, og danner dermed et grunnlag for å identifisere nye digitale finansielle tjenester. Identifisering av nye tjenester ved hjelp av innsamlet data fra kundene samsvarer med teori fra Parviainen et al. (2017) som i sin forskning belyste at slik innsamlet data kan brukes til å forstå prosesser, mulige risikoer og identifisering av nye løsninger. Da vi ser at empiri og teori samsvarer om viktigheten av kundenes innspill for å identifisere nye digitale løsninger anser vi første del av antagelsen, at kundefokus identifiserer digitalisering av finansielle tjenester, som støttet.

Å involvere kundene i utviklingen blir trukket frem som et trekk ved den digitale utviklingen i teorikapittelet. Vial (2019) poengterer at utviklingen muliggjør at kundene blir aktive deltakere i den digitale utviklingen og ikke kun mottakere av produktene og tjenestene. I analysen ble det avdekket at kundene nå blir mer involvert i produktutviklingen enn tidligere hvor bankene selv lagde løsningene og kundene kun fungerte som mottakere av løsningene. Blant annet blir det benyttet kontinuerlig små interaksjoner med kundene for å undersøke hva kundene ønsker. Dette samsvarer med forskningen til Vial (2019) om at kundene blir aktive deltakere, og forskningen til Hagberg et al. (2016) som fant at bedrifter må omstille seg kunden og sørge for å etterleve kundens krav og forventninger. Dette viser at både teorien og analysen påpeker at kundefokus er viktig, og dersom man ikke klarer å etterleve dette anser vi det som en svekkelse i konkurransen mot andre aktører. Parviainen et al. (2017) forklarer at maktskiftet til kundenes fordel øker konkurransen blant bankene og at digitalisering av prosesser og tjenester kan øke konkurransedyktigheten. For å styrke posisjonen sin er det

ønskelig for bedriftene å forutse i stedet for å svare på endringer i forventningene til kundene (Vial, 2019). Dette forstår vi som at dersom man ikke forstår kunden og setter de i spissen ved utvikling er det stor fare for at andre aktører skaper konkurransefortrinn. Det vi ser fra empirien er et stort fokus på å tilpasse bankens digitale løsninger etter kundene, og at bankene ser viktigheten av utvikling i samsvar med kundenes krav og forventninger for å beholde sin markedsposisjon. Samtlige bankers økte interesse for kundenes krav, forventninger og inkludering i den digitale utviklingen mener vi taler for at kundefokus fremmer digitaliseringen av finansielle tjenester, og anser vår antagelse om kundefokus som støttet.

Selv om kundene er en interessentgruppe av stor interesse innen teori og empiri, ble det gjennom forskningen avdekket flere interessentgrupper hos bankene. Analysekapittelet om kundefokus (jf 4.3.) avdekket ansatte, eiere og myndighetene som andre interessentgrupper hos informantene. Vi bemerket oss at informantene la vekt på at interne løsninger og et ønske om effektivisering av ansatte var en fremmede faktor for digitalisering. Det ble forklart at bankene stort sett hadde et kundefokus ved digitalisering, men i det siste har det også vært løsninger for rådgiverne i banken som har stått i fokus. Vi anser dette økende fokuset på digitalisering med ansatte i fokus som en ny faktor som det kan være lønnsomt å forske mer på. De avdekkede interessentgruppene gir rom for videre forskning på interessentgrupper som påvirker digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker, med et særlig fokus på ansatte.

5.4. Innsamlet data

I følge Breidbach et al. (2020) blir datainnsamling sett på som en nøkkelvariabel i digitaliserte finansielle tjenestesystemer da innsamling og håndtering av data har resultert i nye muligheter for verdiskapning for bankene. Innsamling av data kan gi flere perspektiver og innsikt i bedriften, og Parviainen et al. (2017) mener at tilgang på data åpner for nye måter å skape langsiktig konkurransefortrinn. Dette legges også vekt på i Vial (2019) sin forskning hvor det poengteres at dersom bedriften ikke innhenter, analyserer eller vurderer tilgjengelig data er det fare for at utviklingsmuligheter for bedriften går tapt. Fra intervjuene og analysen fikk vi inntrykk av at innsamling og håndtering av data er et viktig område for bankene da samtlige informanter forklarte at dette var et område de jobbet mer og mer med. Bankene benytter innsamlet data for å stadig forbedre og utvikle nye digitale løsninger av finansielle

tjenester. Spesielt nyttig var dataene for å forstå kundesegmentet. Det ble belyst i analysen at bankene satt på data av god kvalitet som ga innsikt i kundereisen, kundeatferd og behov. Vi tolker dette som at innsamlet data er et viktig grunnlag for utbedring av eksisterende og utvikling av nye digitale tjenester.

Med antagelsen ønsket vi å undersøke om god håndtering fremmer digitaliseringen av finansielle tjenester. Tallon et al. (2013) forklarer at god håndtering av data er når tilgjengelig data innhentes, analyseres og kvalitetssikres og videre benyttes i beslutningstaking og utvikling. Under intervjuene kom det tydelig frem at alle bankene innhentet og analyserte data for å kunne utvikle og tilby relevante produkter og forstå kundereisen. Innhenting av data foregikk via tilgjengelig kundeinformasjon og trafikk på nettløsningene til bankene. Da bankene varierer i størrelse og kapasitet foregikk analysen av dataene på ulike måter, men felles for alle var fokuset på analysen og hvordan dette kan benyttes videre i banken. Samtlige informanter forklarte at de benyttet analyser for å effektivisere prosesser, for å forstå kundereisen bedre og tilby mer målrettede tjenester. Dette stemmer overens med forskningen til Vial (2019) som poengterte at analyse kan benyttes for å effektivisere prosesser og tilby mer målrettede løsninger til kundene. Som nevnt under innsamlet data i analysedelen (jf 4.4.) var et av nøkkelbegrepene vi la merke til personalisering, hvor vi avdekket at bankene ønsker å tilby personlig tilpassede produkter og tjenester til den enkelte kunde. For å få til dette har bankene hentet inn data om den enkelte kunde, analysert datamaterialet og utviklet maskinlæringsmodeller som kan levere et riktig og relevant budskap til den enkelte kunde. Dette vurderer vi som et godt eksempel på realisert god datahåndtering, da bankene har innhentet og anvendt data med mål om å treffe med riktig budskap på det aktuelle tidspunktet som er i samsvar med Tallon et al. (2013) sin forklaring.

Blant informantene ble A/B-testing nevnt gjentatte ganger som et analyseverktøy for å få innsikt i kundeatferden og for å forbedre kundereisen digitalt. A/B-testing er med på å skape et oversiktlig bilde av brukeropplevelsen og gir banken innsikt i hva som appellerer til kundene og hvor de faller av i kundereisen. Parviainen et al. (2017) forklarer at rutiner for innhenting og benyttelse av data kan effektivisere drift og utvikle produkter og tjenester. Vi anser utnyttelse av analyseverktøy som A/B-testing som en av rutinene bankene benytter for å effektivisere og utvikle produkter og tjenester. Det ble i analysen avdekket at det er helt sentralt å forstå kundereisen og kundebehovet for å optimalisere promotering og salg av egne produkter og tjenester, som støtter teorien fra Parviainen et al. (2017) om at gode rutiner for

innhenting og benyttelse av data øker effektiviteten. Det kom frem at dette er ekstra viktig i bankbransjen da det eksempelvis ble forklart at et finansielt produkt i seg selv ikke er interessant, men godene som følger med er det interessante for kunden. Dette forstår vi som et tydelig signal på at god datahåndtering er avgjørende for at bankene skal treffe med riktig informasjon på riktig tidspunkt i kundereisen.

Gjennom forskningen har det kommet frem at bankene innsamler, analyserer og håndterer dataene på en måte som gjør at de stadig kan forbedre og utvikle nye digitale løsninger av de finansielle tjenestene. Dette tyder på at informantenes respektive banker praktiserer det Tallon et al. (2013) anser som god håndtering av innsamlet data ved innhenting, analysering og kvalitetssikring av dataene før det benyttes til utvikling og beslutningstaking. Gjennom intervjuene, analysen og drøftelsen om innsamlet data har det blitt tydelig at samtlige banker innhenter, analyserer og kvalitetssikrer dataene før de benytter dataene for å lage tilpassede løsninger til kundene sine. Videre er det tydelig for oss at en slik utnyttelse av innsamlet data bidrar til å forbedre eksisterende og utvikle nye digitale finansielle tjenester, for eksempel ved personlig tilpasning slik informantene har beskrevet. Derfor tolker vi at vår antagelse om at god håndtering av innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester er støttet.

5.5. Kapital

Teori og empiri er enig i at digitaliseringsprosesser er en kostbar prosess. Ikke bare trengs midler til den digitale utviklingen, men også til andre kostnadsposter som opplæring, omstruktureringer, vedlikehold med mer. Tepfers og Haugli (2020) poengterer at digitalisering kan være vanskelig, dyrt og tidkrevende. Noe som ble bekreftet i intervjuene hvor det ble forklart at selve prosessene koster ‘vanvittig mye’ og at mye av dagens ressurser går til vedlikehold og etterlevelse av tidligere gjennomførte digitale utviklinger. Tepfers og Haugli (2020) trekker frem andre kostnadsposter ved etterlevelsen av digitalisering i form av personalressurser, teknologiresurser, tidsbruk og strukturell omstilling. Ved digitalisering vil bedriften få tilleggsinvesteringer i organisasjonen som opplæring, markedsføring, prosessutvikling med mer. Disse investeringene kan være opptil 9 ganger dyrere enn selve teknologi-investeringen dersom banken ønsker å lykkes med gevinstrealisering (Saunders & Brynjolfsson, 2016). Det blir derfor klart for oss at kostnadene bak digitalisering utgjør en betydelig kostnad i flere ledd av utviklingsprosessen og berører flere ledd i banken. Vi mener derfor at dette gir støtte for antagelsen om at lav kapital er en hemmende faktor da en digital

utvikling krever solid kapital både for gjennomføringen av digitaliseringen, men også i ettertid ved vedlikehold, opplæring med mer slik Saunders og Brynjolfsson (2016) poengterer.

Til tross for å være en kostbar prosess var samtlige informanter aktive i flere prosjekter som involverte digitaliseringen av finansielle tjenester i sine respektive banker. Det kom tydelig frem i intervjuene at digitalisering var nødvendig for å holde seg relevante overfor kunder, konkurrenter og andre aktører, og det var tydelig et kost/nytte-perspektiv. Et mønster som viste seg i analysen var at det foreligger en økonomisk vurdering i forkant av digitaliseringsprosjektene. 'Value For Money' var et begrep som ble brukt for å forklare at dersom bankene fikk mer penger ved å bruke en krone så gjorde bankene mer enn gjerne det. Analysen avdekket nøkkelbegrepet business case som et gjentakende begrep hos informantene, hvor business case ble benyttet som et verktøy for å regne på om endringer lønner seg. Det ble trukket frem andre former for verdi enn kapital som tas med i beregningen hos bankene ved at noen digitaliseringsprosjekter gjennomføres utelukkende fordi det gir økt kunde verdi, og andre ganger gjennomføres digital utvikling for å holde banken relevant. Dette mener vi viser at bankbransjen kan pådra seg betydelige kostnader dersom de anser det som lønnsomt, enten i form av kapital, kundetilfredshet eller markedsposisjon. Bankene står i en posisjon hvor digitaliseringsprosesser er opplevd nødvendig for å følge bransjens utvikling, og vi mener dette taler for at kostnadsperspektivet ikke kan anses som en kritisk faktor da informantene ga uttrykk for at dette var kostnader de tok med glede så lenge det var lønnsomt for bedriften i form av mer penger inn eller for å tilfredsstille kundenes krav og forventninger.

Dette tar oss videre til et element vi avdekket gjennom intervju og analyse, som er at bankene er godt rustet økonomisk. Bankenes syn på deres økonomiske ståsted stemmer godt med Haddad og Hornuf (2018) og Lee og Shin (2018) sine bemerkninger om at de tradisjonelle finansbedriftene har konkurransefortrinn ved sterk økonomi og dype lommer. I analysen fortalte samtlige banker om sterk økonomi som gjorde at prioriteringene ikke var "har vi råd til dette?" men "er det lønnsomt?" og "ønsker vi dette?". Dette gjorde det vanskelig å undersøke om antagelsen om lav kapital har forankring i empiri. Vi noterer oss likevel at tilgjengelig kapital har en påvirkning på digitaliseringsprosesser. Dette begrunner vi med at det ble forklart at det ble gitt et økonomisk tak på hvor mye som skulle gå til digitalisering, og at prioriteringer må gjøres innenfor dette taket. Vi forstår dette som at økonomi spiller en

grunnleggende rolle for digitalisering, men at det er vanlig å få et økonomisk tak som legger grunnlaget for prioriteringene man gjør. Slike prioriteringer ble dratt frem som viktig av flere av informantene. Det ble avdekket et tydelig mønster som forklarer at penger er veldig sentralt i all digitalisering med tanke på innsatsfaktorene og resultatene du kan skape. Dette tolker vi dit hen at økt kapital gir økte muligheter, men vi anser ikke kapital som en kritisk suksessfaktor for digital utvikling av finansielle tjenester i tradisjonelle banker i Norge siden bankene er godt rustet økonomisk. Vi får inntrykk av at det heller handler om prioriteringer fremfor økonomiske begrensninger ved beslutning om gjennomføring av en digitalisering av finansielle tjenester.

Gjennom diskusjonen har vi sett at det er argumenter som taler for og imot antagelsen om at lav kapital hemmer digitaliseringen av finansielle tjenester for tradisjonelle banker. Det ble først poengtert at en digital utvikling krever en solid kapital både for gjennomføring og for etterlevelse, noe som gir støtte til antagelsen. Videre konkluderte vi gjentatte ganger med at kostnadsperspektivet ikke kan anses som en kritisk faktor for bankbransjen da de for det første ga uttrykk for at de tar kostnaden om de anser det som lønnsomt gjennom gevinstrealisering eller økt kundetilfredshet. For det andre egner ikke kostnadsperspektivet seg som en kritisk faktor da bankene har god økonomi og avgjørelsen om gjennomføring av en digital utvikling heller handler om prioriteringer. Vi ser derfor at antagelsen ikke får støtte da bankene gjerne tar kostnaden om de ser lønnsomheten og bankene har lagt vekt på at de har god økonomi. Totalt sett mener vi derfor at antagelsen om at lav kapital hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker forkastes da den har for lite støtte i empirien.

5.6. Reguleringer

Som en av de mest regulerte næringene i verden er den finansielle sektor underlagt strenge regelverk som må etterleves. Årsaken til de strenge reguleringene er fordi konsekvensene raskt kan bli fatale for den moderne økonomien dersom finanssystemet ikke fungerer (Ringe & Ruof, 2020). Gjennom intervjuene ble det tydelig for oss at reguleringer er et stort og krevende område for bankene hvor det brukes mye ressurser på å etterleve reguleringene. Det ble forklart at reguleringer påvirker flere av bankens forskjellige forretningsområder samtidig, noe som gjorde at reguleringer totalt sett begrenset utviklingskapasiteten til banken. Et tydelig mønster avdekket i analysen var at arbeidet med og rundt reguleringene tar mye tid

og ressurser som kunne blitt benyttet på andre områder. Dette forstår vi som at bankene bruker mye tid og ressurser på å tilpasse og utvikle seg i samsvar med reguleringene, noe som er hemmende for bankens utvikling. I intervjuene fikk vi en forståelse av at bankene gjerne skulle brukt tiden og ressursene på andre områder i banken. Dette vurderer vi til at reguleringene er hemmende for digitalisering av finansielle tjenester, da tid og ressurser som kunne vært brukt på digitalisering i stedet blir brukt på å etterleve kravene til myndighetene. Det store omfanget reguleringer har gjennom ressurser og tidsbruk i bankene gir støtte til antagelsen om at reguleringer er hemmende for digitalisering av finansielle tjenester for tradisjonelle banker.

I tillegg til ressursbruken blir det forklart av informantene at reguleringene har en direkte innvirkning på den digitale utviklingen av finansielle tjenester. Spesifikke reguleringer kan sette rammer på hva bankene får lov til å utvikle, for eksempel ved økt personvern for forbrukerne på nett. Slike direkte begrensninger oppleves av bankene som mer og mer krevende ved strengere personvern og andre reguleringer. I rapporten fra Norges bank (2021) blir det forklart hvordan reguleringer påvirker direkte og indirekte. Der direkte påvirkning kan være i form av forbud mot visse aktiviteter og indirekte påvirkning er eksemplifisert som kapitalkrav i sammenheng med risiko. Analysen viser hvordan reguleringens kraft påvirket bankene direkte ved å legge rammer rundt hva bankene kan gjøre, mens bankene indirekte ble påvirket gjennom etterlevelseshenninger ved reguleringene. I tillegg ble det forklart at digitalisering ble skadelidende som en konsekvens av reguleringene i form av mindre budsjett og tid. Dette viser at det er samsvar mellom teori og empiri ved reguleringenes direkte og indirekte påvirkning, som vi mener gir oss et klart bilde på hvor stor påvirkning reguleringene faktisk har i bransjen. Reguleringenes indirekte og direkte påvirkning opplever vi som hemmende for den digitale utviklingen av finansielle tjenester i banken, og vi anser derfor at antagelsen vår om reguleringer er støttet.

Etter å ha avdekket teori om reguleringer og hvordan dette påvirket utviklingen i bankene ble vi noe overrasket over reaksjonene vi fikk fra informantene da vi snakket om reguleringer. Fra teorien fikk vi inntrykk av at det kan oppstå utfordringer når det kommer ny teknologi på markedet. Selv om det er ønskelig med innovasjon og nye ideer, innebærer ny teknologi risikoer ved at regulatoren ikke fullt ut forstår den nye teknologien. Å finne balansegangen mellom oppmuntring til nye ideer og opprettholdelsen av markedsintegritet og sikkerhet i markedet er en utfordring (Ringe & Ruof, 2020; Wójcik, 2021). Vi forstår teorien som at

reguleringene kan være en utfordring for bedriftene som vil ta i bruk og utvikle ny teknologi siden myndighetene og reguleringene setter grenser for mulighetene som ligger der. Til tross for disse utfordringene ble vi møtt med positivitet og stor forståelse fra informantene for hvorfor reguleringene eksisterte. I rapporten til Norges bank (2021) blir det forklart at reguleringene i landet er til for å sikre et effektivt og stabilt finansielt system. Samtlige informanter ga uttrykk for at de var tilfredse med reguleringens intensjon og at de ser at reguleringene har et godt formål, nemlig å ha en banknæring som er stabil og fungerende. Det ble gitt uttrykk for glede over tilstedeværelsen av reguleringer, men det var likevel tydelig at et skifte i mindset og organisasjonsstruktur må til for å jobbe godt med reguleringene. En trend vi bemerker oss fra analysen som viser et slikt skifte er økt bruk av jurister og voksende compliance avdelinger. Bankene har egne jurister og øvrige ansatte som jobber med compliance, og når disse blir involvert tidlig i digitaliseringsprosjektene opplevde de en økt effektivitet i prosessen og et bedre resultat av nye digitale løsninger. Dette forstår vi som at reguleringene blir sett på som rammer for utviklingen fremfor hindringer. Vi fikk inntrykk fra informantene at dersom bankene sørger for å ha reguleringer i tankene sine under hele prosessen vil reguleringer bli sett på som en del av utviklingsprosessen fremfor som et hinder for gjennomføring av nyutviklinger. Mens teorien fremla at reguleringer er til hinder for digital utvikling (Breidbach et al., 2020), forklarte bankene at reguleringer setter rammer for utviklingen og er noe de jobber rundt. Informantene var glade for tilstedeværelsen av reguleringene, og dersom bankene tilpasser seg ved å inkludere reguleringen i utviklingsprosessene vurderer vi at dette vil tale imot antagelsen om at reguleringer hemmer digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker.

Fra analysen er det avdekket en svak tendens til at reguleringer i enkelte tilfeller har bidratt til utviklingen. Det kom frem at reguleringene hadde satt krav til bankene om å kunne hente inn og håndtere utvalgte opplysninger, som gjorde at bankene måtte utvikle nye digitale løsninger som svarte opp reguleringenes krav. Dette er imot vår antagelse om reguleringer, men vi noterer oss at det kun er en svak tendens til dette, og vi mener det ikke er nok empirisk støtte til å fjerne tidligere støtte til antagelsen. Vi tolker dette som at det er en mulighet for at reguleringer fremmer digitaliseringen av finansielle tjenester innenfor rammer satt av reguleringen. Vi har ikke avdekket annen data som støtter dette, så vi mener temaet reguleringer kan være interessant for videre forskning.

Gjennom forskningen har vi forstått at temaet reguleringer blir en større og større del av bransjen i takt med den digitale utviklingen. Reguleringens omfang og begrensninger oppleves av bankene som tid- og ressurskrevende, noe som direkte og indirekte går ut over den digitale utviklingen av finansielle tjenester i banken. Det har blitt avdekket at reguleringer er et område i bankbransjen som vokser og innlemmes i økende grad i bankene. Slik reguleringenes påvirkning var tidligere og under denne forskningen mener vi at reguleringer er hemmende for den digitale utviklingen av finansielle tjenester og at antagelsen er støttet. Det må riktignok adresseres at reguleringer er et område i utvikling, og vi mener dens posisjon i bransjen er i endring fra å være krav man må sjekke at oppfylles, til å bli mer implementert i prosessene. Ved tilpasning av mindset og organisasjonsstruktur i samsvar med reguleringene vil digitaliseringsprosessene være mer effektive og resultatene bli bedre. Vi forstår at endringen allerede er påbegynt i bankbransjen ved at compliance og jurister er områder i vekst i bankene. Vi mener derfor at dette er et dagsaktuelt tema som trenger mer forskning da dette skifte skjer akkurat nå, og samspillet mellom bank og reguleringer vil endre seg i tiden fremover.

5.7. Oppsummering

Gjennom forskningen er det avdekket flere faktorer som fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester, og det vil i dette delkapittelet bli gitt en oppsummering av funn i studien. Problemstillingen som forskningen ønsker å finne svar på lyder som følgende:

«Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter?»

Den første faktoren som ble vurdert var organisasjonsstruktur, hvor antagelsen antar at en fleksibel organisasjonsstruktur vil fremme digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. En fleksibel organisasjonsstruktur reduserer friksjon og åpner for at organisasjonen kan handle raskere og mer effektivt. For å skape fleksibilitet i organisasjonen kan tverrfaglige team benyttes. En slik omstrukturering gjør det enklere å utføre digitaliseringsprosesser og er mer mottakelige for digitaliserte løsninger. Ved benyttelse av tverrfaglige team vil bankene få IT og forretning tettere sammen, som skaper fleksibilitet ved å redusere friksjon og økt tilgjengelig kompetanse ved beslutningstaking. Videre har forskningen vist at desentralisering av beslutningsmyndigheter er med på å skape en fleksibel

organisasjonsstruktur. Totalt sett fra forskningen finner vi samsvar i empiri og teori, og anser derfor antagelsen vedrørende organisasjonsstruktur som støttet.

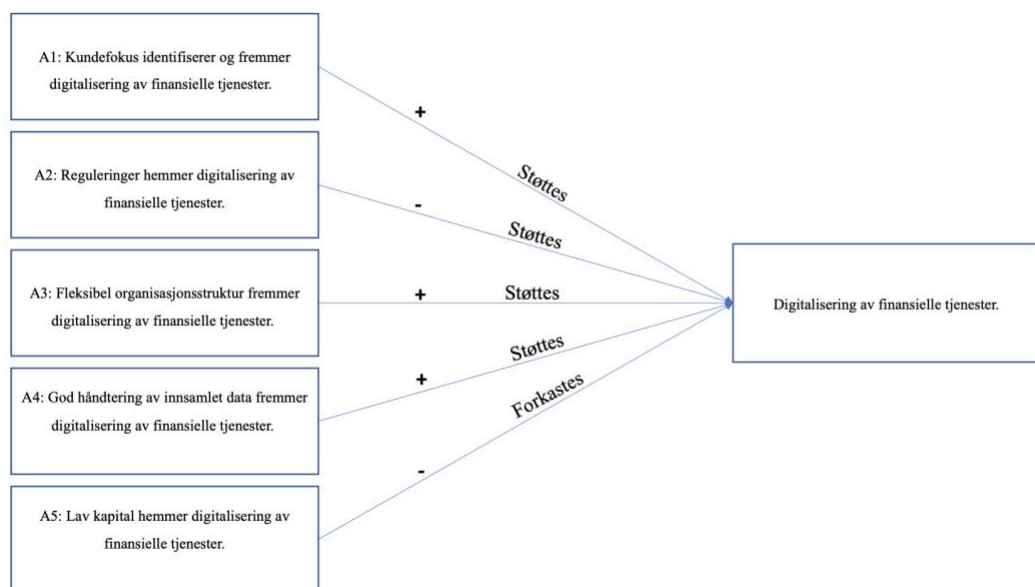
Videre tar neste faktor for seg kundefokus, hvor antagelsen antar at kundefokus vil fremme digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Ved å involvere kundene i den digitale utviklingen vil kundene bli en del av prosessen og ikke kun mottakere av produkter og tjenester. Inkluderingen kan føre til identifisering av nye løsninger og forbedring av eksisterende løsninger. Nær relasjon med kunden kan føre til økt samhandling på tvers av bankens tjenester, som igjen gir økt tilgang på data om kunden som kan brukes videre i utviklingen. Forskningen avdekket at bankene har størst fokus på kundene og deres kundereise ved digitalisering av finansielle tjenester, og at dette fokuset har ledet til identifisering av nye løsninger og videreutvikling av eksisterende løsninger. Med dette til grunn anser vi antagelsen om at kundefokus fremmer digitaliseringen av finansielle tjenester som støttet.

Den tredje antagelsen antar at innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. For å utnytte data best mulig må den innhentes, analyseres og kvalitetssikres før dataen benyttes til å lage tilpassede løsninger. Dataen kan utnyttes til å forbedre eksisterende løsninger eller bidra til å utvikle nye digitale løsninger. Forskningen viser at det er ekstra viktig med god datahåndtering i bankbransjen da kunder ikke finner interesse i produktet i seg selv, men godene som følger med. Vi mener at innsamlet data fremmer digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker, og antagelsen som støttet.

Antagelsen om kapital antar at lav kapital hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Det kommer frem av forskningen av digitalisering er kostbart og utgjør en betydelig kostnad for bankene. Lav kapital vil i denne forstand være hemmende for digitalisering. Siden bankbransjen er godt økonomisk rustet anses ikke kostnadspektivet som en kritisk faktor i bransjen da de økonomiske valgene blir tatt med et kost/nytteperspektiv. Totalt sett mener vi antagelsen om at lav kapital hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker må forkastes da det ikke blir funnet tilstrekkelig støtte for antagelsen i empirien.

Den siste antagelsen anser reguleringer som hemmende for digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. For å etterleve reguleringer som stilles til bransjen kreves det enormt med tid og ressurser som kunne vært brukt på andre områder. Digitalisering er en av områdene som blir skadelidende på grunn av ressurser benyttet på reguleringer. Selv om empirien viste stor tiltro til og forståelse for reguleringene var det tydelig at reguleringene hadde en stor innvirkning, både direkte og indirekte, på bankene. Som en konsekvens av reguleringene hadde bankene vekst i antall ansatte jurister og et økende fagområde i compliance i nyere tid. Forskningen viser at den digitale utviklingen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker blir hemmet av reguleringer, og vi finner derfor at antagelsen støttes.

Figur 5 viser en presentasjon av funnene i denne forskningen. Forskningen har hatt som mål å besvare problemstillingen, og som fremvist i figur 5 har forskningen avdekket at fleksibel organisasjonsstruktur, kundefokus og innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Videre ble det avdekket at reguleringer hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Antagelsen om lav kapital ble forkastet da det ikke ble funnet tilstrekkelig empirisk støtte.



Figur 5: Oppdatert illustrasjon av antagelser og påvirkning på fenomenet med forskningens funn.

5.8. Teoretiske implikasjoner

I dagens hurtige teknologiske utvikling er det viktig med oppdatert kunnskap, spesielt innenfor et tema og en bransje vi mener trenger mer akademisk tyngde, noe denne masteravhandlingen bidrar til. Da antagelsene er teoretisk forankret har vi testet om det er samsvar med teorien i empiri, og bidratt til å enten gi støtte til eller avkrefte teorien. Gjennom litteratursøket i masteravhandlingen opplevde vi at det var lite forsket på de tradisjonelle bankene i fintech-økosystemet, og vi mener derfor at denne forskningen gir et teoretisk bidrag i form av å belyse ulike kritiske faktorer som påvirker digitaliseringen av finansielle tjenester for tradisjonelle banker. Vi mener denne forskningen kan benyttes som et grunnlag for forskning på tradisjonelle banker, og legger til rette for videre forskning av hver enkelt faktor som kan gi dypere teoretisk forståelse av digitalisering av finansielle tjenester.

5.9. Praktiske implikasjoner

Denne masteravhandlingen har flere praktiske implikasjoner. Forskningsfunnene i denne artikkelen kan bidra til at ledelsen i tradisjonelle bankvirksomheter kan implementere avdekkede faktorer som fremmer og hemmer digitalisering i sin virksomhet.

Masteravhandlingen gir leseren innsikt i hva som er praksis i bransjen dag og hvordan digitalisering har påvirket og vil påvirke bankbransjen videre. Denne informasjonen gir rom for selvevaluering der ledelsen i tradisjonelle bankvirksomheter kan analysere og vurdere hvordan de arbeider med digitalisering innenfor de gitte kritiske suksessfaktorene, og hvilken påvirkning det eventuelt kan påføre digitaliseringen av finansielle tjenester. Dette kan være med på å forbedre dagens situasjon vedrørende digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle banker.

En faktor vi mener er viktig å bemerke seg i de tradisjonelle bankene er reguleringer og hvordan dette påvirker bankene. Ved å implementere reguleringer inn i utviklingsprosessene vil bankene effektivisere utviklingen av digitale løsninger. Empirien viste at bankene allerede setter inn tiltak for å møte de økende kravene som reguleringer stiller, og det vil derfor være lønnsomt for tradisjonelle banker å benytte en fleksibel organisasjonsstruktur som møter reguleringskravene og forventninger.

Avslutningsvis mener vi at avhandlingens problemstilling er med på å belyse utviklingen av fintech i tradisjonelle banker. Gjennom litteratursøket opplevde vi at mye av fokuset innen

fintech var på 'fintech-bedrifter' og startups, og ikke tradisjonelle finansinstitusjoner som også befinner seg i fintech-økosystemet. Vi mener at vår masteravhandling bidrar til å belyse kritiske suksessfaktorer tradisjonelle banker bør hensynta for å optimalisere digitaliseringen av finansielle tjenester, og retter søkelyset på tradisjonelle banker i fintech-økosystemet. Ved å fokusere på faktorene avdekket i masteravhandlingen, kan de tradisjonelle bankene effektivisere digitaliseringen som kan lede til økt konkurransekraft og økte markedsandeler innen fintech-markedet.

5.10. Styrker og svakheter ved studien

Miles et al. (2020) presenterer fem hovedelementer som bør vurderes for å sikre kvaliteten av en kvalitativ studie. Disse fem er objektivitet, reliabilitet, intern validitet, ekstern validitet og utnyttelse. Det blir presentert nyttige retningslinjer for å evaluere hvorvidt forskningen og forskeren oppfyller standarden innenfor hver av de fem hovedelementene (Miles et al., 2020). I dette kapittelet er de fem hovedelementene delt inn i underkapitler og vi vil ta for oss hvordan masteravhandlingen oppfyller standarden innenfor hver av de fem hovedelementene.

5.10.1. Objektivitet

Objektivitet brukes i forskning om tolkninger som ikke påvirkes av forskerens hensikter og forestillinger (Tjora, 2021). Når objektivitet vurderes, er det grunnleggende spørsmålet om forskningen kan utformes relativt nøytral og frittstående fra forskerne. Dersom det eksisterer forskerskjevheter er det ønskelig å holde forskningen fritt fra disse (Miles et al., 2020).

Denne masteravhandlingen har detaljerte beskrivelser av metodevalg, filosofisk standpunkt, analyse og andre valg som er tatt i løpet av forsknings forløp, for å sikre at metodiske valg ligger til grunn og forskningen blir så nøytral som mulig. I metodekapittelet (jf 3.) finnes det beskrivelse av innhenting og behandling av data, studiets utvalg av informanter, utarbeidelsen av intervjuguide og samtykkeskjema. Dette gir leseren innblikk og oversikt over valgene som er tatt som styrker masteravhandlingens objektivitet.

5.10.2. Reliabilitet

Reliabilitet ser på spørsmål om kvalitet og integritet, og det vurderes om ting har blitt gjort på en forsvarlig måte (Miles et al., 2020). Målet med reliabilitet i kvalitativ forskning er å være sikker på at dersom studien utføres på nytt senere med samme prosedyrer, vil det resultere i

samme funn og konklusjoner som den aktuelle studien (Yin, 2018). Det er ønskelig at prosessen med studien er konsistent, rimelig stabil over tid og på tvers av forskere og metoder (Miles et al., 2020).

Stegene som er gjennomført ved utvelgelsesstrategi, innsamling av data og gjennomføring av intervju er blitt dokumentert. Ved å være transparente på prosedyrer, analyser og funn ligger det til rette for at forskningen kan gjennomføres på nytt og resultere i lignende funn. Det må likevel nevnes at siden dette er en kvalitativ studie som baserer seg på erfaringer og kunnskap fra informanter er det mulighet for å få et ulikt resultat om studiet gjennomføres ved et annet tidspunkt og med andre informanter. I metodekapittelet i denne masteravhandlingen er det forsøkt beskrevet detaljert hvordan vi som forskere har tenkt og hvordan de ulike stegene i forskningen er gjennomført. På denne måten vil konteksten til forskningen og casestudiets forløp være beskrevet. Vi anser dette som tiltak som styrker forskningens reliabilitet da dette gjør det enklere å kopiere forskningen ved en senere anledning. Av hensyn til informantene er datamaterialet anonymisert og utilgjengelig for allmennheten, men er tilgjengelig ved kontakt med Universitet i Sørøst-Norge.

5.10.3. Intern validitet

Intern validitet handler om forskningens resultater er tolket riktig og i hvilken grad tolkningene som er kommet frem samsvarer med virkeligheten som er studert (Thagaard, 2018). På det mest grunnleggende handler validitet om å kunne vise styrken til funnene sine for å demonstrere at de er sanne (Savin-baden & Major, 2013). Når det kommer til casestudier forklarer Yin (2018) ulike taktikker man kan benytte for å styrke den interne validiteten. Blant annet anbefales mønstermatching, adressere rivaliserende forklaringer og bruk logiske metoder. Videre er det i casestudier viktig å vurdere om det kan være en tredje påvirkning av avdekkede årsakssammenhenger. Dersom dette ikke gjøres kan det være en trussel for masteravhandlingens interne validitet (Yin, 2018).

I diskusjonsdelen av denne masteravhandlingen har det bevisst blitt presentert relevante funn koblet til informasjon som har kommet frem ved analyse og gjennom litteratursøk. På denne måten sikrer vi at påstandene og funnene i masteravhandlingen har teoretisk og/eller empirisk forankring. Det har i masteravhandlingen blitt forklart hvordan ulike faktorer påvirker den digitale utviklingen av finansielle tjenester, det er med andre ord prøvd å avdekke årsakssammenhenger mellom to variabler, faktoren og digitalisering. Ved å stille åpne

spørsmål i intervjuene ga vi rom for at det kunne bli avdekket andre faktorer og grunnlag for digitaliseringen av finansielle tjenester, og var derfor åpne for andre påvirkninger. Som Yin (2018) poengterer er dette viktig for den interne validiteten til en casestudie. Ved å stille åpne spørsmål og la informantene prate forholdsvis fritt åpnet vi også opp for å avdekke rivaliserende forklaringer. Det har også i analysen blitt fremlagt rivaliserende forklaringer der dette dukket opp for å vise alle sider av saken. Under koding av transkriberingene benyttet vi mønstermatching for å avdekke mønster, som også er med på å styrke den interne validiteten til masteravhandlingen. For å styrke den interne validiteten ytterligere kunne det vært fordelaktig å gjennomføre en annen innsamlingsmetode, for eksempel observasjoner, ved siden av intervjuer. Dette ble ikke gjort da digitaliseringsprosesser er tidkrevende og det ville krevd en betydelig tidsperiode for å observere alle aspekter ved en slik prosess. Tidsperspektivet til masteravhandlingen og tilgangen på aktuelle informanter gjorde at dette ikke var praktisk mulig.

5.10.4. Ekstern validitet

Det er nødvendig å vite om konklusjonene til en studie, og spesielt en casestudie, har en større betydning, og om funnene kan overføres til andre sammenhenger (Miles et al., 2020). Problemet er her å vurdere om funnene i studien kan generaliseres utover den enkelte studie (Yin, 2018; Miles et al., 2020). Generalisering kan måles på ulike måter, blant annet ved moderat generalisering og konseptuell generalisering. Moderat generalisering er opp til forskeren ved å beskrive i hvilke situasjoner resultatene kan være gyldige, mens konseptuell generalisering omhandler å utvikle konsepter, typologier eller teorier som kan benyttes i andre tilfeller enn den som er studert (Tjora, 2021).

Problemstillingen til denne masteravhandlingen setter en avgrensning på generaliserbarheten, da alle funn er knyttet til tradisjonelle banker. Denne avgrensningen kan anses som noe begrensende for den eksterne validiteten. Dersom forskningen blir gjennomført igjen i en annen bransje kan dette styrke generaliserbarheten. Vi anser dette som mulig da vi har valgt forholdsvis vide antagelser, og mener derfor at dette åpner for at forskningen også kan benyttes for andre bransjer som gjennomgår en digital utvikling.

5.10.5. Utnyttelse

Det siste hovedelementet som bør vurderes for å sikre kvaliteten er utnyttelse. Det må fremlegges hva forskningen gjør for deltakerne, forskerne og forbrukere (Miles et al., 2020). Etiske spørsmål må også tas til betraktning under utnyttelse ved vurdering av kvaliteten til forskningen, hvor det blant annet er viktig å se på hvem forskningen er gunstig for og hvem som blir berørt av forskningen (Miles et al., 2020).

Vi anser utnyttelse som drøftet under praktiske implikasjoner (jf 5.9.) og etikk (jf 3.8.), men trekker likevel frem noen hovedpunkter her. Hovedsakelig anser vi masteravhandlingen som nyttig for ledelsen i tradisjonelle banker som kan benytte funnene i deres strategier og utviklingsprosesser. Hvis banker tar i bruk funnene i denne masteravhandlingen vil de ansatte i tradisjonelle banker bli påvirket i den forstand at arbeidsoppgavene deres kan bli endret. Som nevnt tidligere anser vi ikke tradisjonelle banker for å være i en utsatt posisjon med tanke på problemstillingen, og mener derfor det er liten sannsynlighet for at noen kan bli skadelidende av denne forskningen. Vi anerkjenner at innhentet informasjon ikke er verdifri og kan få uante negative konsekvenser (Miles et al., 2020). Dette har blitt hensyntatt ved anonymisering av informanter og sensitive data.

5.11. Begrensninger ved studien

Det finnes begrensninger ved masteravhandlingen. Da det er gjennomført en kvalitativ studie som metodisk tilnærming kan det stilles spørsmål til om funnene kan generaliseres.

Avgrensningene i problemstillingen legger begrensninger for generaliserbarheten, da vi utelukkende undersøker tradisjonelle banker. Vi mener likevel at de åpne antagelsene åpner for videre forskning i andre bransjer som kan resultere i større generaliserbarhet som drøftet under ekstern validitet (jf 5.10.4).

Den største begrensningen ved studien var tiden som var til rådighet. En kvalitativ studie er tidkrevende da innsamling av data og analyse er omfattende arbeid. Det er mye rådata som skal håndteres, noe som gjør forskningsprosessen tidkrevende. Grunnet begrenset med tid valgte vi å gjennomføre intervjuer hvor det var ønskelig med i underkant av 10 intervjuer. Vi endte opp med seks informanter. Da forskningstemaet i masteravhandlingen er relativt nytt hadde det vært ønskelig å gjennomføre kvalitative intervjuer i forkant som supplement til litteraturgjennomgangen. Informasjonen som kunne blitt avdekket under slike intervjuer ville

gitt et tyngre grunnlag for valg av antagelser og kunne åpnet for at nye faktorer som folk fra bransjen anser som mer relevante enn de utvalgte i denne masteravhandlingen kunne blitt avdekket. Dette lot seg ikke gjennomføre grunnet tidsbegrensninger ved masteravhandlingen og tilgang til informanter.

5.12. Videre forskning

I denne masteravhandlingen har vi avdekket flere muligheter for videre forskning. Forskningen har fokusert på bankbransjen med en forholdsvis bred problemstilling og antagelser. Det kan derfor være hensiktsmessig å forske videre i dybden på de enkelte antagelsene. I tillegg til en større forståelse av faktorenes påvirkning vil det gi økt faglig og akademisk støtte. En annen tilnærming til videre forskning av respektiv case er ved å gjennomføre en longitudinell studie, der man følger bransjen over en lengre tidsperiode. Dette vil være fordelaktig da digitaliseringsprosesser tar tid, og ved en longitudinell studie vil man få større oversikt over konsekvensene til de forskjellige prosjektene og valgene som blir tatt underveis og hva disse har å si for digitaliseringen.

Et annet område som kan være interessant å forske videre på er reguleringer. Som nevnt i avhandlingen er reguleringer i bankbransjen i endring fra å være krav som må oppfylles til å bli en del av endringsprosessene. Vi tror at denne utviklingen vil påvirke driften og utviklingen til bankbransjen, og vi mener det derfor vil være hensiktsmessig for akademia og bransjen med ny og oppdatert forskning på temaet reguleringer.

Under analysen ble vi gjort oppmerksom på andre faktorer (jf 4.7.) som informantene mente kunne påvirke den digitale utviklingen av finansielle tjenester. Blant de andre faktorene var organisasjonskultur den faktoren som ble nevnt av flest informanter. Det ble nevnt at organisasjonskulturen var med på å avgjøre hvorvidt banken kom til å lykkes med digitaliseringen eller ei. Det ble nevnt at de ansatte i banken har gradvis skiftet kultur og mindset som gjør at de nå er mer mottakelige for endringer som skjer i organisasjonen. Vi bemerker oss i tillegg at i teorien om organisasjonsstruktur finner vi at Legner et al. (2017) nevner organisasjonskultur og endring av rutiner som viktige og krevende momenter i digitale endringsprosesser. På bakgrunn av dette mener vi at organisasjonskultur sin påvirkning på digitalisering av finansielle tjenester gir rom for videre forskning.

Det siste utspringet til videre forskning som vi finner interessant er å fokusere på de andre interessentgruppene avdekket i analysen (jf 4.3.) og da spesielt de ansattes påvirkning på digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Informantene forklarte at bankene hadde et ønske om å bli mer effektive, som ledet til utvikling av bankens interne systemer. Dette var ofte nye digitale løsninger som berørte de ansattes hverdag og førte til at de ble mer effektive i prosessene med tanke på tid og kostnader. Vi mener derfor at det er interessant å undersøke hvordan ansatte blir inkludert og hensyntatt i den digitale utviklingen i bankene.

6. Konklusjon

Denne masteravhandling har hatt som mål å besvare problemstillingen som lyder følgende:

«Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter?»

For å besvare problemstillingen ble det gjennomført en omfattende litteraturgjennomgang som avdekket fem kritiske suksessfaktorer og hvilken påvirkning hver enkelt faktor hadde på digitalisering av finansielle tjenester. De fem faktorene er: organisasjonsstruktur, kundefokus, innsamlet data, kapital og reguleringer. Faktorene ble utarbeidet til antagelser for å hjelpe oss å besvare problemstillingen. Det ble benyttet en kvalitativ casestudie med en deduktiv tilnærming, hvor det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer av seks informanter. Informantene ble kontaktet gjennom strategisk utvelgelse og har kompetanse og erfaring innen digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. Intervjuene er transkribert, analysert og drøftet, og forskningens funn vil bli oppsummert videre i kapittelet.

Det ble i masteravhandlingen avdekket at en fleksibel organisasjonsstruktur er med på å fremme digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle banker. De tradisjonelle bankene kan benytte tverrfaglige team for å redusere friksjon og effektivisere digitaliseringsprosesser. Desentralisering har blitt avdekket som et element som fremmer fleksibel organisasjonsstruktur ved at de ansatte lavere ned i bedriften får mer ansvar over egen arbeidsdag og får mer eierskap til digitaliseringsprosjektene. Videre ble det avdekket at kundefokus fremmer digitalisering av finansielle tjenester, og bedriftene vil tjene på å inkludere kundene i den digitale utviklingen. Involvering av kunder åpner for forbedring av eksisterende og identifisering av nye løsninger. Tradisjonelle banker burde søke etter å etablere en nær relasjon med kunden da det kan føre til økt samhandling av tjenester innad i banken i tillegg til økt tilgang på kundedata. Innsamlet data er viktig for tradisjonelle banker da dette fremmer digitalisering av finansielle tjenester. Gode rutiner for innhenting, analysering, kvalitetssikring og utnyttelse av innsamlet data bidrar til å forbedre eksisterende løsninger og utvikle nye digitale løsninger.

Digitalisering er kostbart og utgjør en betydelig kostnad for tradisjonelle banker.

Bankbransjen er godt økonomisk rustet og vi anser derfor ikke kostnadsperspektivet som en

kritisk suksess faktor. Antagelsen om kapital ble forkastet da det ikke ble funnet tilstrekkelig med støtte i empirien. Den siste antagelsen avdekket at reguleringer er hemmende for digitalisering av finansielle tjenester både direkte og indirekte. Omfanget av reguleringene resulterer i økende vekst av fagområdet compliance og jurister, og tar betydelig med tid og ressurser som gjør at digitalisering blir et skadelidende område. Reguleringene får stor tiltro og forståelse av de ansatte i bankene. Avslutningsvis er det avdekket at reguleringer er et dagsaktuelt tema som stadig er i utvikling og krever mer forskning.

Det har gjennom hele masteravhandlingen blitt arbeidet for å kunne besvare problemstillingen. Av de fem faktorene som har blitt drøftet i masteravhandlingen har det blitt avdekket at fleksibel organisasjonsstruktur, kundefokus og innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter. Videre har det blitt avdekket at reguleringer hemmer digitaliseringen av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter. Faktoren kapital ble forkastet da det ikke ble avdekket tilstrekkelig støtte i empirien til å verken støtte eller avkrefte antagelsen.

7. Referanseliste

- Ashta, A. & Biot-Paquerot, G. (2018). FinTech evolution: Strategic value management issues in a fast changing industry. *Strategic Change*, 27(4), 301–311.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2203>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5.utg.). Oxford University Press.
- Bernroider, E. (2008). IT governance for enterprise resource planning supported by the DeLone–McLean model of information systems success. *Information & Management*, 45(5), 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.11.004>
- Breidbach, C., Keating, B. & Lim, C. (2020). Fintech: research directions to explore the digital transformation of financial service systems. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(1), 79–102. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2018-0185>
- Brottveit, G. (Red.). (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: om å arbeide forskningsrelatert*. Gyldendal akademisk.
- Brown, C. (1997). Examining the emergence of hybrid IS governance solutions: Evidence from a single case site. *Information Systems Research*, 8(1), 69-94.
<https://doi.org/10.1287/isre.8.1.69>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. (5. utg.). Oxford University Press.
- De Haes, S. & Van Grembergen, W. (2009). An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment. *Information Systems Management*, 26(2), 123–137. <https://doi.org/10.1080/10580530902794786>
- Gai, K., Qiu, M. & Sun, X. (2018). A survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*, 103, 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2017.10.011>

- Haddad, & Hornuf, L. (2018). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81–105.
<https://doi.org/10.1007/s11187-018-9991-x>
- Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zanden, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-09-2015-0140>
- Imerman, M.B. & Fabozzi, F.J. (2020). Cashing in on innovation: a taxonomy of FinTech. *Journal of Asset Management*. 21, 167–177.
<https://doi.org/10.1057/s41260-020-00163-4>
- Jakšič, M. & Marinč, M. (2019). Relationship banking and information technology: the role of artificial intelligence and FinTech. *Risk Management*, 21(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1057/s41283-018-0039-y>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kotarba. (2016). New Factors Inducing Changes in the Retail Banking Customer Relationship Management (CRM) and Their Exploration by the Fintech Industry. *Foundations of Management*, 8(1), 69–78. <https://doi.org/10.1515/fman-2016-0006>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Gyldendal.
- Lee, I. & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N. & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>

- Mention, A.-L. (2019). The Future of Fintech. *Research Technology Management*, 62(4), 59–63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1613123>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. (4. utg.). Sage.
- Norges bank. (2021). *Det norske finansielle systemet 2021: en oversikt*. (ISSN 2535-3993). Norges bank.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69–76. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y. & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A Literature Review and Research Agenda. In *Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM* (pp. 443–456). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_47
- Ringe, W. G. & Ruof, C. (2020). Regulating Fintech in the EU: the Case for a Guided Sandbox. *European Journal of Risk Regulation*, 11(3), 604-629. <https://doi.org/10.1017/err.2020.8>
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S. & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models-An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101625. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101625>

- Rueckel, D., Muehlburger, M. & Koch, S. (2020). An Updated Framework of Factors Enabling Digital Transformation. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 12(4), 1-26.
- Rustand, M. B., & Thoresen, T. L. (2022). *Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i tradisjonelle bankvirksomheter?* [forprosjekt]. Universitetet i Sørøst-Norge.
- Saunders, A., & Brynjolfsson, E. (2016). Valuing information technology related intangible assets. *Mis Quarterly*, 40(1), 83-110. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.1.04>
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative research: the essential guide to theory and practice*. Routledge.
- Schueffel. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54. https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.004_0004
- Skilbrei, M. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.
- Tallon, P., Ramirez, R. & Short, J. E. (2013). The Information Artifact in IT Governance: Toward a Theory of Information Governance. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 141–178. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222300306>
- Tepfers, C. & Haugli, H. (2020, 22. januar). *Smerten ved digital endring er umiddelbar. Gevinsten kommer på sikt*. Innovasjon Norge. <https://www.innovasjon Norge.no/no/subsites/digIN/digitale-dilemmaer/smerten-ved-digital-endring-er-umiddelbar.-gevinsten-kommer-pa-sikt/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. utg.). Gyldendal.

- Van Veldhoven, & Vanthienen, J. (2019, 16-19. juni). *Designing a Comprehensive Understanding of Digital Transformation and its Impact*. Humanizing Technology for a sustainable society, Slovenia. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-280-0>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Winkler, H. & Zinsmeister, L. (2019). Trends in digitalization of intralogistics and the critical success factors of its implementation. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(3), 537–549. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n3.a15>
- Wójcik. (2021). Financial geography II: The impacts of FinTech – Financial sector and centres, regulation and stability, inclusion and governance. *Progress in Human Geography*, 45(4), 878–889. <https://doi.org/10.1177/0309132520959825>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utg.). SAGE.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvilke kritiske faktorer fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i en tradisjonell bankvirksomhet?»”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere kritiske faktorer som fremmer og hemmer digitalisering av finansielle tjenester i en tradisjonell bankvirksomhet. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteravhandling gjort ved Universitetet i Sørøst Norge. Formålet med studiet er å avdekke faktorer som kan hemme og fremme digitaliseringsprosessen i bankvirksomheter. Avhandlingen vil gi et bidrag på forskningsområdet da det informerer banker og lignende om viktige elementer som burde tas hensyn til ved strategiplanlegging. Med finansiell teknologi i fokus vil det dokumenteres en sammenfatning av faktorer som påvirker digitaliseringsprosessen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Universitetet i Sørøst Norge er ansvarlig for prosjektet.
Marthe Bøe Rustand og Thore Langeland Thoresen er forskerne bak artikkelen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å inkludere deg i studien da du har spesiell innsikt i hvordan digitaliseringsprosesser fungerer i bankvirksomheter. Enten ved at du nå jobber eller har jobbet med digitalisering av finansielle tjenester. Utvalgskriteriene er basert på erfaring.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre et intervju med deg én gang, der spørsmålene vil ta for seg digitaliseringsprosesser og din erfaring og kunnskap rundt dette, spørsmålene er utarbeidet fra og vil dreie seg rundt hypotesene. Tidsbruk er ikke definert på dette tidspunktet, men det kan tenkes at det vil ta ca. 45 minutter. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet og resultatene fra intervjuet vil bli brukt videre i oppgaven. Lydopptaket vil bli transkribert og deretter slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til lydopptaket er forskerne Marthe Bøe Rustand og Thore Langeland Thoresen. Lydopptaket vil bli lastet opp på google disk i en låst mappe der Marthe og Thore er de eneste som har tilgang. Etter at det er blitt transkribert vil lydopptaket bli slettet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med et alias – f.eks A1.

Opplysninger som kan avsløre hvem som ble intervjuet er stillingstittel og bedrift, samt informasjon om arbeidserfaring.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ca. 1. juni.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Sørøst Norge* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Universitetet i Sørøst Norge* ved Øystein Sørebo, Oystein.Sorebo@usn.no
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg, Paal.A.Solberg@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Asle Fagerstrøm/ Øystein Sørebo
Prosjektansvarlig

Marthe Bøe Rustand/ Thore Langeland Thoresen
Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [stillingstittel og bedrift]*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Godkjenning NSD

[Meldeskjema](#) / [Mastervhandling](#) / [Vurdering](#)

Vurdering

Referansenummer

802228

Prosjekttittel

Masteravhandling

Behandlingsansvarlig institusjon

Høyskolen Kristiania – Ernst G. Mortensens Stiftelse / School of Economics, Innovation, and Technology / institutt for økonomi og innovasjon

Prosjektperiode

10.01.2022 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#)

Dato

18.02.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 18.02.2022. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Far du melde inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3: Intervjuguide

Åpningsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Hva er din utdanning?
- Hva er din stilling?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Tema

- Hva er din oppfatning av digitale endringsprosesser?
- Hva var bakgrunnen for den digitale endringen?
- Hvilke fordeler ga digitaliseringsprosessen i ettertid?
 - Ga digitaliseringsprosessen noen ulemper?

Organisasjonsstruktur

Fleksibel organisasjonsstruktur fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

- Opplever du at strukturen til organisasjonen har vært med på å påvirke
- digitaliseringsprosessen, hvordan?
 - Hvordan opplevde du at organisasjonens struktur / beslutningsmyndighet påvirket prosjektet?
- I hvilken grad/Hvordan ble de involverte/ansatte i prosjektet inkludert i digitaliseringsprosessen?
- Hvordan var de ansatte i organisasjonen mottakelig for endringene i digitaliseringsprosessen? (utfallet av digitaliseringen - bruken og adaptasjonen)
 - Er det noen faktorer som skiller seg ut blant de ansatte? For eksempel alder? Utdanning?

Kundefokus

Kundefokus identifiserer og fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

- Ut i fra din erfaring med digitaliseringsprosesser, kan du fortelle om hvilke interessenter som ble satt i fokus?
- Hvilke eller hvilken interessentgrupper har fokus i digitaliseringsprosessen du har deltatt i?
- I hvilken grad blir kundene prioritert i en digitaliseringsprosess?

Innsamlet data

God håndtering av innsamlet data fremmer digitalisering av finansielle tjenester.

- Digitalisering fører til at man får tilgang til mye og ny informasjon, hvordan benyttet dere slik data i digitaliseringsprosessen?
 - Hvordan eller hvor er det dere får big data fra?
 - Er det noen som analyserer informasjonen dere får fra kunder og innad i organisasjonen?
- Har du opplevd at innsamlet data har gitt utløp for ny digitalisering og produktutvikling, og hvis ja kan du fortelle mer om det?

Kapital

Lav kapital hemmer digitalisering av finansielle tjenester.

- Økonomi er en faktor som spiller inn på digitaliseringsprosesser, har du noen tanker rundt hvordan økonomi spiller inn på digitaliseringsprosjekter?
- Kan du fortelle om du har opplevd at dere i prosessen måtte droppe, nedjustere eller nedgradere løsninger fordi økonomien stanset utviklingen?
 - Kan du utdype \leftrightarrow Hvordan har du ikke opplevd dette?(god økonomi?)

Reguleringer

Reguleringer hemmer digitalisering av finansielle tjenester.

- Den finansielle sektor er en av de mest regulerte næringene, hvordan føler du dette har påvirket digitaliseringsprosessen i bedriften?
 - Har dette begrenset kreativiteten/mulighetene digitalisering fører med seg?
 - Opplever du at reguleringene hindrer eller gjør prosessene mer tungvinte?
- Hva er din opplevelse av reguleringene rettet mot finansielle tjenester?

Avslutningsspørsmål

- Er det noe du opplever som en faktor som påvirker digitaliseringen av finansielle tjenester i banken, som vi ikke har snakket om?
- Er det noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Mønstermatching – Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur			Likhet med informant	Litteratur og teoretisk perspektiv
Informant	Nøkkelbegrep	Sitater		
A	Involveringsprosesser Omstrukturering Tverrfaglig team	"... vi tar mer og mer ansvar selv, og vi er også nødt til å modernisere og tar større systemforvalter-ansvar, vi tar større arkitekturansvar, vi tar større sikkerhetsansvar, og organiserer oss deretter."	Omstrukturering: B, D, E og F Tverrfaglig: C, D, E og F	
B	Effektivisering Eget utviklingselskap Omstruktureringer Oppgaveorientert løsning	"Vi har gått til en mer oppgaveorientert løsning. ... Og ser jo at den delen av organiseringen gjør at det er enklere å utføre digitaliseringsprosesser."	Omstrukturering: A, D, E og F	
C	Fullmansierte team Samhandling	"Det jeg opplever kan være en utfordring av og til er den avstanden, at man kanskje ikke får med seg alt ut i bank." "Vi må egentlig samhandle på helt nye måter og vi opplever at vi er i veldig god fart for å få det til, men ja, vi må tenke nytt egentlig rundt all samhandling."	Tverrfaglig: A, D, E og F	
D	Autonom/agilt Autonome team Beslutningsmyndighet Ende til ende IT-styring Kompetanse Kryssfunksjonell Omstruktureringer	"Måten man har organisert på har jo selvfølgelig store konsekvenser for hvordan man jobber med det." "Det har jo vært en veldig nødvendig omstrukturering, sånn organisatorisk, for i det hele tatt å kunne henge med i den moderne finansielle konkurransen." "Det er ingen tvil om at organisatorisk struktur har veldig mye å se på hvilken takt man kan jobbe i."	Autonomi: E og F Omstrukturering: A, B, E og F Tverrfaglig: A, C, E og F	Bernroider, 2008 De Haes & Van Grembergen, 2009 Legner et al., 2017 Inerman & Fabozzi, 2020 Parviainen et al., 2017 Rueckel et al., 2020 Saunders & Brynjolfsson, 2016 Van Veldhoven og Vanthienen, 2019 Vial, 2019
E	Agilt Beslutningsmyndighet Fullmansierte modell/team Omstrukturering	"Banken har prøvd å endre organisasjonsstrukturen for å få til mer fart, mer tempo og bedre samarbeid i aksjen mellom forretningsforståelse og IT." "...Nå er det en kombinasjon av en overordnet strategisk styring, og enkelte teams vurdering av hva som er viktigst for konsernet. Så vi har flyttet dette lengre ned i organisasjonen." "I forhold til digitalisering så vil jeg si at det største grepet styringsmessig var å få IT og forreting tettere sammen."	Autonomi: D og F Omstrukturering: A, B, D og F Tverrfaglig: A, C, D og F	
F	Autonomi Omstrukturering Tverrfaglige team Tydelig målstyring	"Vi har endret strukturen i teknologidivisjonen nesten årlig siden jeg startet opp her." "Hvis du tar et av de tverrfaglige teamene hos oss, så ønsker vi å gi de på en måte full beslutningsmyndighet til hva de gjør og hvordan de løser problemene." "Så den beslutningsmyndigheten til teamet, til å kunne si hva de gjør for å skape best mulig verdi opp mot overordnet mål er helt essensielt."	Autonomi: D og E Omstrukturering: A, B, D og E Tverrfaglig: A, C, D og E	

Vedlegg 5: Mønstermatching – Kundefokus

Kundefokus - interressenter			Likhet med informant	Litteratur og teoretisk perspektiv
Informant	Nøkkelbegrep	Sitater		
A	Ansatte Kunder	"For oss så er det veldig ofte i første omgang ansatte og kunder. litt avhengig av hvilke typer digitaliseringsprosesser det er." "Kundene blir prioritert veldig varierende, men stadig mer. I de bruker-nære aksene er det høy prioritet på det." "Vi ønsker å være en bank som er tilstede for kunden, hvor du kan komme inn og få god rådgivning."		
B	Ansatte Eiere Kunder	"Utgangspunktet vårt er stort sett alltid kunderettet. Altså det vi alltid gjør når vi skal på en digitalisering er jo å tegne opp en kundereise." "... Ned på hver enkelt endring så tenker vi i utgangspunktet "kundereise", "ansattreise" og selvfølgelig en effektivisering da av selve prosessen."	Aksjonærer/Eiere: D	
C	Ansatte Kunder	"Jeg tror vi alle er veldig interessert i å legge noe som kunden trenger, men så har vi litt forskjellig erfaring kanskje med hvordan man gjør det best, og at det er en slags modningsprosess som alle som driver med digital utvikling må gjennom."		Asha & Bijot-Paquerot, 2018 Hagberg et al., 2016 Jaksšič & Marinč, 2019 Kotarba, 2016
D	Aksjonærene Ansatte Kunder	"Den viktigste driveren for oss nå det er å bruke digitalisering for å få ned kostnadsnivået i banken, og da kan jeg jo si at det er i aksjonærenes interesse. Så er jo selvfølgelig også kundetilfredshet en viktig del av det." "En skal ikke jukse og si at det ikke er effektivitet som kanskje er den drivende kraften bak alt"	Aksjonærer/Eiere: B	Legner et al., 2017 Puschmann, 2017 Reis et al., 2020 Vial, 2019
E	Ansatte - automatisering Kunder Myndighetene - regulering	"... det er klart det at kundene er jo kjempeviktig og vi har jo blitt mye mer kundesentrisk, det vil jeg si." "Men det vi ser nå er at vi både involverer kundene mer i produktutvikling og tester ..."		
F	Ansatte Kunder	"... Altså det største og viktigste er jo at vi lager løsninger for kundene våre." "Det vi gjør for kundene våre treffer jo typisk også rådgiverne og de som jobber mot kunden."		
				* Ansatte og kunder er gjengående hos alle.

Vedlegg 6: Mønstermatching – Innsamlet data

Innsamlet data - Big data		Litteratur og teoretisk perspektiv
Informant	Nøkkelbegrep	Sitater
A	Analyse Maskinlæringsmodeller Personalisering	"Bank er veldig heldig egentlig, vi har jo hatt kvalitativt gode data i mange år. Dette gjelder jo finansielle data og da har det vært kontroll på det og datakvaliteten har stort sett vært veldig god." "Vi har gode CRM-løsninger, gode markedsdata, vi bruker Google Analytics til å analysere butikken vår, det er nettbank og mobilbank og hjemmesidene. Vi mangler helheten i det enda, men det er noe vi jobber med. Vi har laget maskinlæringsmodeller som predikerer hvilke kunder som er gode fondskunder." "... også kommer du til kundesegmentet hvor du også skal bruke dataene dine, fordi det er gull av data vi har." "Men vi ser vi ønsker å gjøre veldig mye mer på det området. Vi tror det er stor effekt å hente rundt det og det er liksom det som tar deg fra å være en tradisjonell sparebank til på en måte å være en nasjonal, teknologisk aktør."
B	A/B-testing Analyse Personalisering Samtykke Sentrale datavarehus	"Vi har tilgang til mye transaksjonsdata i systemene våre og på de kundene som har gitt samtykke, så brukes jo det til det vi kaller relevant initiativ og datadrevet kundediolog"
C	A/B-testing Analyse	"De utviklerne og teamene som lykkes godt, de har et veldig sånn eierskap til akkurat disse dataene da, og er veldig nysgjerrig på det."
D	Analyse Individuell data (personalisering) Lagring av data Prediksjonsmodellering Små data Samtykke	"Det å kunne ta i bruk en stor mengde data for å kunne lage en predikerende modell som sier noe om ditt behov ..." "Da er det liksom det å være der når kunden trenger dette produktet i den kanalen der hvor kunden er når man innses at man trenger dette produktet" "Det er mye altså, de ulike dimensjonene av big data, små data, individuell data og også samtykke til å få lov til å arbeide på det."
E	A/B-testing Analyse Kundeforståelse Maskinlæringsmodeller	"Vi har opprettet et eget dataområdet i banken med dyktige fagfolk innenfor området." "Hvis du er der til rett tid med rett produkt så er det faktisk positivt." "For eksempel, når du logger deg inn på nettbanken og vi vet noe fornuftig om deg så kanskje klarer vi å gi deg et riktig og relevant budskap og da er det jo noe som man først har analysert, også laget maskinlæringsmodeller."
F	Analyse Maskinlærings Personalisering	"Det er et komplisert område, men vi er veldig opptatt av å forstå effekten av det som vi gjør." "Vi bytter det mye mer ned i å forstå hva er atferden til kunden og hva er de ulike stegene, hvor faller de av i prosessen og sånt, så vi samler inn veldig mye data." "Der ligger det hav av muligheter som vi ikke har fått utnyttet godt nok enda." "Vi har et eget datateam som styrer det store datavarehuset vårt hvor vi samler det meste av dataen."
		* Analyse er gjengående hos alle

Breidbach et al., 2020
Gai et al., 2018
Parviainen et al., 2017
Tallon et al., 2013
Vial, 2019

Vedlegg 7: Mønstermatching – Kapital

Kapital		Likhet med informant	Litteratur og teoretisk perspektiv
Informant	Nøkkelbegrep	Sitater	
A	Business case Kostnadsbevisst Prioriteringer	"Banken er jo i den gode situasjonen at stort sett så har vi mer enn nok penger, så for oss handler det veldig mye om ressurser og risiko-appetitt til å ta på oss nye prosjekter... Hvis du har ressursene og har en positiv business case så er det stort sett midler, det er jo fordelene med å være bank, pengene er der." "... Value for money, klarer du å vise verdi, bankmenn er jo økonomer, så får de mer penger av å bruke en krone så gjør de mer enn gjerne det."	Business case: B , og E Prioriteringer: C , D , E og F
B	Business case	"... Også er dette et regnestykke der hvor vi ser på kostnaden ved å digitalisere det og, men måten vi regner det på gjør at vi mange ganger regner dette hjem." "Altså vi får en besparelse i forhold til at, og da har vi igjen det der med kundeverdi og kundereisen blir sett på her. Og da velger vi mange ganger å ta den investeringen fordi at det for en mye bedre kundeverdi."	Business case: A og E
C	Jevn finansiering Prioriteringer	"Du må alltid prioritere." "Det er en hypotese, men jeg tror ikke det vil være sunt å ha helt uendelig med midler og drive utvikling, den prioriteringen er veldig viktig." "Det ser vi er veldig gunstig hvis vi klarer å få en sånn jevn finansiering av et utviklingsteam som har ansvar for et domene."	Prioriteringer: A , D , E og F Haddad & Hornuf, 2018 Lee & Shin, 2018
D	Fokusert Prioriteringer	"Det har alt å si. Den eneste grunnen til at du skal digitalisere, det er enten for å spare kostnader eller for å tjene mer penger, eller for å gjøre kundene glade og eneste grunnen til at du gjør kundene glade, er for at de ikke skal forlate deg, ergo penger." "Alle som driver virksomhet som børnotert aksjeselskap får en 'cap' på hvor mye man villig til å investere i digitaliseringen, og da må man prioritere innenfor den 'capen', og det betyr at vi må bli gode på liksom stake ut til langsiktig kursene."	Prioriteringer: A , C , E og F Saunders & Brynjolfsson, 2016 Teppers & Haugli, 2020
E	Business case Kapasitet Lønnsomhet Prioriteringer	"Kapital spiller veldig mye inn på alle akser av det. Det ene er jo at en del digitalisering gjøres for å øke salget eller redusere kostnadene" "Penger er veldig sentralt i all digitalisering, både som sagt i forhold til innsatsfaktorene og i forhold til resultatene du skal skape."	Business case: A og B Prioriteringer: A , C , D og F
F	Kapitalsterk Lønnsomhet Prioriteringer	"Det koster vanvittig mye å kjøre disse digitaliseringsprosjektene, så det er sånn, å finne denne balansen på hvor mye vi kan investere i forhold til hvor mye vi reelt sett kan få tilbake av investeringen vi gjør da, så det er en vanskelig balansegang her." "For vår del så er vi såpass kapitalsterk at det ikke er det som er hindringen, men vurderingen opp mot mulighetene da."	Prioriteringer: A , C , D og E .

Vedlegg 8: Mønstermatching – Reguleringer

Reguleringer			Likhet med informant	Litteratur og teoretisk perspektiv
A	Nøkkelbegrep Compliant (medgjørlig) Krevende	Sitat "... Også får vi jo egentlig være glad for det, for det er jo det som sikrer at vi har en banknæring som er stabil og fungerende. Men vi ser at det er veldig mye compliance-regler som treffer oss, og mange av de prosjektene som er dyre å gjennomføre." "Det krever jo mye tid og mye jobb."	Compliant (medgjørlig): C, D og F Krevende: B og D	Breidbach et al., 2020 Lee & Shin 2018 Mention, 2019 Norges bank, 2021 Ringe & Ruof, 2020 Wojcik 2021
B	Bidragster Krevende	"Jeg opplever det her i banken at det er mer krevende nå enn tidligere for det jo alt med GDPR og personvern og den biten." "I enkelte tilfeller så vil jeg påstå at det (reguleringer) faktisk har bidratt til utviklingen." "... Sånn som der har vel egentlig reguleringer vært med på å egentlig fremskynde en endring, da en digitalisering. Så jeg vil ikke påstå at det bare er til hinder. Det hjelper jo til litt og, men det vil jo mange ganger, eller det er en av de tingene som har stoppa oss."	Krevende: A og D	
C	Compliant (medgjørlig) Integrere	"... Vi må skifte mindset der og ikke minst organisasjonsstruktur og sånn for å klare å jobbe godt med det." "Det vi har sett når vi klarer å jobbe ett med personvernombud og jurister utover mens vi bygger løsningen, så får vi tatt veldig gode valg som på en måte både er bra for kunden og ivaretar personvernet, fordi de sitter og ideemyldrer sammen kontra at vi har brukt lang tid på å utvikle noe, og det skjer faktisk, så får vi beskjed om at nei, beklager, dette kan vi ikke levere."	Compliant (medgjørlig): A, D og F Integrere: F	
D	Compliant (medgjørlig) Krevende	"For det første er onfanget av reguleringer som pålegges banker SÅ stort på en gang at det spiser en veldig stor andel av utviklingskapasiteten vår." "Det stjeler tid fra mer kommersielt rettet innovasjon." "Det er en kunstform, vil jeg si, å navigere i det landskapet."	Compliant (medgjørlig): A, C og F Krevende: A og B	
E	Begrensninger Krav Ressurser	"Reguleringen tar mye finansiell kapasitet som setter noen begrensninger." "Så reguleringer legger både direkte begrensninger på hva vi kan, og det ligger indirekte i forhold til at vi må bruke så mye tid på å løse andre etterlevelsesutfordringer, så det vi har igjen av penger og tid til å jobbe med digitalisering blir skadelidende." "For det er klart at mye av de reguleringene har jo et godt formål ..." "Jeg vil ikke si at det er totalt til hinder og stopper all digitalisering. Det vil være feil fordi jeg synes de er ganske lydhøre og skjønner utviklingen i samfunnet, men det er ingen tvil om at de også setter klare krav og begrensninger, direkte og indirekte."		
F	Compliant (medgjørlig) Integrere	"Jeg opplever sjelden at det er en utfordring, men det er jo krevende selvfølgelig og personvern er jo en egen som vi må ta hensyn til, men jeg opplever sjelden at det begrenser oss da, men det som er aller tyngst når det kommer til reguleringer er å ta i bruk nye systemer." "Reguleringene er her for en grunn, det er for å passe på at vi gjør ting på en ryddig måte, og jeg tror ikke vi ville, hvis det ikke var noen regulering, tror jeg ikke vi ville valgt å gjøre det på en uryddig måte fordi vi er fullstendig avhengig av at kundene skal ha tillit til banken."	Compliant (medgjørlig): A, C og D Integrere: C	

Vedlegg 9: Mønstermatching – Andre faktorer

Andre faktorer			
Informant	Nøkkelbegrep	Sitater	Likhet med informant
A	COVID-19 Konkurrenter	"Vi ser jo konkurrentbildet, det er klart at det presser samtlige aktører til å bli bedre."	Konkurrenter: D
B	Kultur	"Sånn som vi ser på en måte at det har blitt mindre folk rundt omkring i banken, i hvert fall i sparebankene som gjør at man på en måte da tar i mot de endringene som kommer med åpne armer for det vil lette arbeidshverdagen. Det meste av endringene vi har vært igjennom har lette arbeidshverdagen vår, og da er det ikke det største problemet å få igjennom endringene."	Kultur: C og F
C	Kulturelle endringer	"Jeg er veldig opptatt av denne kulturelle endringen kanskje som må til for å lykkes med digitalisering."	Kultur: B og F
D	Konkurrenter Kompetanse	"Det er klart at vår digitaliseringsreise er helt essensiell for at vi skal møte konkurransen blant stadig mer digitaliserte nykommere på markedet." "Vi har jo også i enkelte posisjoner ganske høyt lønnete medarbeidere med spesiell kompetanse og da ønsker vi selvfølgelig at de skal bruke deres arbeidstid på mest mulig å kunne utnytte den kompetansen ..."	Konkurrenter: A Kompetanse: E
E	Kompetanse	"Men det er klart at den mengden mennesker som har den teknologien, dybden og interessen og oppdatert kunnskap, den påvirker nok tempo i digitaliseringen i vesentlig grad. For eksempel, hvis vi hadde fått mer ut av de ressursene vi har, og var noe mer kompetente, jobbet raskere og var mer effektiv og utnyttet det siste innen 'cloud' teknologi på en bedre måte. Så tror jeg nok faktisk at tempoet i digitalisering hadde vært høyere."	Kompetanse: D
F	Kultur	"... Med menneskene som jobber rundt det og bygge et godt miljø for å drive digitale utviklingen og sånt som jo er helt essensielle da."	Kultur: B og C