

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr:

Line Brygfjeld Kråkstad / 31

Ole Jørgen Eilertsen / 77

Tim Skau / 103

*Hvordan har etableringen og utviklingen av
SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering
i den nye banken?*

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 102

Abstract

This study takes a closer look at how digitalisation in a particular organization is affected by joining an alliance. Digitalisation and strategy will be key moments and our thesis highlights the following issue: *“How has the establishment and development of Sparebank 1 Helgeland affected digitalisation in the new bank?”*

The issue has been solved with qualitative research through data collection from the management of SpareBank 1 Helgeland. The research is based on three research questions originating from the issue. Findings from the interviews show that the transition from an alliance-free, regional savings bank to becoming part of a larger alliance offers changes in organization, competence needs and lays the foundation for new strategic opportunities. Although the informants were interviewed individually, there is a relatively high level of agreement that it is challenging to see the total need of competence, which is dynamic in terms of both the market, technological development and increased digitalisation. We find that access to digitalisation and expertise through the alliance, extends the bank's capabilities and that the organization works to a greater extent across the alliance.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av studiet MBA i Teknologiledelse ved Nord Universitet. Vi som har skrevet oppgaven, jobber henholdsvis i det daglige i SpareBank 1 Helgeland og Narvik kommune. Med utgangspunkt i emnene vi har hatt i studiet, ønsket vi å se nærmere på hvordan inntreden i en allianse har påvirket digitaliseringen i en teknologidreven bedrift.

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi lagt bak oss en lærerik og interessant prosess som har gitt oss innsikt i hvordan digitalisering blir påvirket ved å tre inn i en allianse.

Vi ønsker å takke vår veileder, førsteamanuensis Thomas Lauvås, som har bistått oss og gitt oss god veiledning gjennom hele oppgaven.

Videre ønsker vi å takke våre egne og hverandres familier for støtte og tålmodighet gjennom prosessen med å skrive masteroppgaven og de tre årene vi har gått dette studiet. Tusen takk!

Vi vil også takke våre informanter som har stilt opp godt forberedt og gitt oss uvurderlig materiale som har vært grunnlaget for oppgaven. Vi er takknemlige for at dere har satt av tid til å gi oss innsikt i deres arbeidshverdag og for tilliten dere har vist oss.

Ole Jørgen Eilertsen, Line Brygfjeld Kråkstad, Tim Skau

Mosjøen, Mo i Rana, Narvik

25.05.2022

Sammendrag

Denne studien ser på hvordan digitaliseringen i en bestemt organisasjon påvirkes ved inntreden i en allianse. Oppgaven belyser følgende problemstilling: *Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?*

Problemstillingen er løst med en kvalitativ forskning gjennom datainnsamling fra ledelsen i SpareBank 1 Helgeland. Forskningen tar utgangspunkt i tre forskningsspørsmål med utspring fra problemstillingen. Funn fra intervjuene viser at overgangen fra alliansefri, regional sparebank til å bli del av en større allianse byr på endringer i form av organisering, kompetansebehov og legger grunnlag for nye strategiske muligheter. Selv om informantene er intervjuet individuelt er det en relativt høy enighet om at det er en utfordring å se det totale kompetansebehovet som er dynamisk i henhold til både markedet, teknologisk utvikling og økt digitalisering. Vi finner at tilgangen på digitalisering og kompetanse gjennom alliansen forlenger bankens kapabiliteter og at organisasjonen jobber i større grad på tvers av alliansen.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste.....	vii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	2
1.2 Presentasjon av problemstilling.....	3
1.3 Formålet med forskningen	3
1.4 Avgrensning	3
1.5 Disposisjon.....	4
1.6 Begrepsavklaring.....	4
1.6.1 Digitalisering	4
1.6.2 Sparebank1 alliansen.....	5
1.6.3 Direktebanken	5
1.6.4 FinTech.....	5
1.6.5 PSD2.....	5
1.6.6 Compliance.....	5
1.6.7 GDPR og personvern	5
1.6.8 Finans Norge	7
1.6.9 SamSpar	7
2.0 Teorikapittel	8
2.1 Digitalisering.....	8
2.1.1 Digital transformasjon.....	9
2.1.2 Digital strategi	10
2.2 Strategisk rammeverk og eksterne faktorer.....	11
2.3 Strategisk allianse.....	12
2.4 Strategisk respons.....	15
2.5 Innovasjonstakt.....	17
2.6 Konkurranseskraft og dynamiske kapabiliteter	18
2.7 Kompetanse og ferdigheter	19
2.8 Verdiforslag.....	21
2.9 Felles standard og kostnadseffektivisering i norske banker.....	22

3.0 Metode.....	24
3.1 Forskningsstrategi og design.....	24
3.2 Utvalg og datainnsamlingsteknikk.....	26
3.2.1 Utvalgsstrategi.....	26
3.2.2 Datainnsamling.....	27
3.2.3 Datareduksjon.....	29
3.2.4 Analyse & fortolkning.....	30
3.2.5 Digitale verktøy.....	31
3.3 Etske problemstillinger (forskningsetiske hensyn).....	32
3.3.1 NSD krav.....	33
3.4 Validitet og reliabilitet, behandling av data og gjennomføring av analysen.....	34
3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	36
3.5.1 Refleksjoner over design og metode.....	37
4.0 Presentasjon av empiri.....	38
4.1 Forskningspørsmål 1: Hvordan har eksterne faktorer har påvirket digitaliseringen i den nye banken?.....	38
4.2 Forskningspørsmål 2: Hvordan har bankens behov for kompetanse og organisering endret seg som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1?.....	41
4.2.1 Dynamiske kapabiliteter.....	41
4.2.2 Utnyttelse av intern og ekstern kompetanse.....	42
4.2.3 Kontinuerlig læring og utvikling av kompetanse.....	43
4.3 Forskningspørsmål 3: Hvilke strategiske muligheter har tilgangen til digitalisering i SpareBank 1 gitt?.....	44
4.3.1 Fokus på kunder og produktutvikling.....	44
4.3.2 Vekst.....	46
4.3.3 Organisering og kompetanse.....	46
4.4 Vurdering av empiri.....	48
5.0 Drøfting.....	49
5.1 Forskningspørsmål 1: Hvordan har eksterne faktorer påvirket digitaliseringen i den nye banken.....	49

5.1.1 Tilgang til teknologi og ressurser.....	49
5.1.2 Innovasjonstakt.....	50
5.1.3 Strategisk allianse.....	53
5.1.4 Lover og regler.....	56
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan har bankens behov for kompetanse og organisering endret seg som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1?.....	57
5.2.1 Dynamiske kapabiliteter.....	58
5.2.2 Utnyttelse av intern og ekstern kompetanse.....	59
5.2.3 Kontinuerlig læring og utvikling av kompetanse.....	61
5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke strategiske muligheter har tilgangen til digitalisering i Sparebank1 gitt?.....	62
5.3.1 Kunder og produkter.....	62
5.3.2 Vekst og effektivisering.....	65
5.3.3 Organisering & kompetanse.....	67
6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning.....	69
6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan har eksterne faktorer påvirket digitaliseringen i den nye banken?.....	69
6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan har bankens behov for kompetanse og organisering endret seg som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1?.....	70
6.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke strategiske muligheter har tilgangen til digitalisering i SpareBank 1 gitt?.....	71
6.4 Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?.....	72
6.5 Forslag til videre forskning.....	72
7.0 Litteraturliste.....	74
Vedlegg.....	80
Vedlegg 1 - NSD godkjenning.....	80
Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring.....	82
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	86
Vedlegg 4 – Kobling empiriske funn og forskningsspørsmål.....	89
Vedlegg 5 – Egenkapitalavkastning sparebanker.....	94

Figurliste

Figur 1 Digitalisering, Sannes & Andersen (2017b, s. 2)

Figur 2 The AFI Strategy Framework Rothaermel (2019, s. 3)

Figur 3 The five approaches of the strategy palette, Reeves et. al. (2015, s. 15)

1.0 Innledning

Finansbransjen har de siste 20 årene hatt en stor omvelting med bakgrunn i implementering av mange nye teknologiske løsninger som nettbank, e-faktura, avtalegiro, BankID og robotisering. Dette har medført en reduksjon i behov av ansatte da de teknologiske løsningene har ført til mer effektiv drift sett i forhold til antall årsverk. Gjennom digitale plattformer hvor det er lagt til rette for at kundene selv kan løse enkle behov, har behovet for fysisk tilstedeværelse på mindre lokaliteter også minnet (Andersen, 2020).

Hensikten med studien er å få et dypere innblikk i hvordan overgangen fra Helgeland Sparebank (HSB) til SpareBank 1 Helgeland (SBH) har påvirket digitaliseringen i organisasjonen. Med utgangspunkt i overgangsprosessen som banken har vært gjennom har banken implementert nye digitale løsninger. Vi skal forske på hvordan denne overgangen konkret har påvirket digitaliseringen i banken.

Vi søker å avdekke faktorer relatert til ny digitalisering og strategiske valg for SBH. Det vil være interessant å se på hva slags mulighet SBH har hatt for å påvirke egne strategiske valg, og hvilke eksterne krefter som har påvirket banken. Det vil også være av interesse å se nærmere på hva slags syn ledelsen i banken har med hensyn til strategi og digitalisering.

Vår oppgave vil være et bidrag til forskningen innenfor temaet digitalisering og dens påvirkning på strategisk ledelse. Vi mener oppgaven vil kunne være til interesse for ledelse og styre innenfor bankvirksomhet, og bedrifter som vurderer inntreden i et større konsern, allianse eller strategisk samarbeid.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Helgeland Sparebank (HSB) var en regional sparebank lokalisert på Helgeland med hovedmarkedsområde på Helgeland. HSB har gått fra en forvaltningskapital på 16,59 mrd. kr., 198 årsverk og lokalkontorer på de fleste tettsteder på Helgeland i 2008 til 32,97 mrd. kr. i forvaltningskapital, 150 årsverk og kontorer kun i de fire byene på Helgeland i 2019, (Helgeland Sparebank, 2009, 2019). Med tanke på bankens røtter tilbake til 1860 har det skjedd store endringer i organisasjonen bare i løpet av de siste ti årene. Dette kan blant annet knyttes til høy frekvens av implementering av ny teknologi og digitalisering av prosesser som har økt effektiviteten, redusert behovet for antall ansatte og fysisk tilstedeværelse.

Helgeland Sparebank kjøpte i 2021 Sparebank 1 Nord-Norges virksomhet på Helgeland som et ledd i inntreden i SpareBank 1 alliansen og er i dag Sparebank 1 Helgeland. Gjennom de siste 20 års teknologiske utviklinger av tjenester og digitale plattformer har Sparebank 1 alliansen samlet krefter mellom 15 sparebanker for å møte morgendagens konkurranse og tilpasse seg et marked med stadig økende teknologiske innovasjoner, (Sparebank 1, 2022). Motivasjonen for å gå inn i dette samarbeidet baserte seg på summen av mange faktorer som lokal konkurranse, oppnå bedre innlånskostnader og økt kundemasse, men som en av de viktigste årsakene ligger det teknologiske og digitale kappløpet i utvikling av tjenester og produkter. Tilgangen på kapabiliteter er en viktig faktor som har betydning for strategiske valg om samarbeid, (Schilling, 2017). Som frittstående og alliansefri sparebank er det i dagens marked utfordrende å levere konkurransedyktige teknologiske løsninger for å imøtekomme kundenes og myndighetenes krav. Dette konkluderer også finansnæringen selv med i artikkelen “Det vil bli færre og større sparebanker” (Anda, 2021). Gjennom inntreden i alliansen søkte derfor Helgeland Sparebank blant annet å høste effekter av dette samarbeidet for stå bedre rustet i den teknologiske utviklingen. Dette finner vi igjen i teorien til Schilling (2017) om det å binde opp mindre egne ressurser og oppnå større fleksibilitet gjennom samarbeidsstrategier.

En økt digitalisering har medført en rasjonalisering på kostnader knyttet til kontorer og årsverk i organisasjonen, men vi ser også at banken har hatt en økning på IT-kostnadene som har økt jevnt de siste årene (Helgeland Sparebank, 2009, 2019). Samtidig krever investorer at bankene leverer en avkastning på 10-12% på sine egenkapitalbevis. Dette krever sterke og

klare strategiske valg fra ledelsens side både med tanke på valg av investeringer som medfører økte kostnader samt hvilke strategier som får prioritet. Disse strategiske valgene vil kunne være med på å øke og opprettholde en høy ytelse ovenfor bedriftens konkurrenter (Rothaermel, 2019). De strategiske valgene er avhengig av rett form for implementering (Reeves, Haanæs & Sinha, 2015).

1.2 Presentasjon av problemstilling

På bakgrunn av den høye digitaliseringstakten og med utgangspunkt i Helgeland Sparebanks inntreden i Sparebank 1 alliansen, har vi valgt å studere følgende problemstilling:

Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?

Herunder har vi følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har eksterne faktorer påvirket digitaliseringen i den nye banken?
2. Hvordan har bankens behov for kompetanse og organisering endret seg som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1?
3. Hvilke strategiske muligheter har tilgangen til digitalisering i SpareBank 1 gitt?

1.3 Formålet med forskningen

Med denne forskningen ønsker vi å trekke frem faktorer som påvirker digitalisering ved å tre inn i en allianse. Målet med forskningen er å synliggjøre konkrete funn, fra den aktuelle organisasjonen som studeres, for å kunne bidra til at andre organisasjoner i lignende situasjon kan trekke fordeler av vår forskning. Til sist ønsker vi å trekke frem relevante tema som kan forskes ytterligere på.

1.4 Avgrensning

Operasjonalisering av problemstillingen omfatter hovedsakelig en avgrensning av fenomenet som skal undersøkes gjennom dekomponering og avgrensning. Vi har avgrenset fenomenet til SBH og de aktuelle fagområdene i banken; personmarked, bedriftsmarked, finans, risiko og forretningsutvikling. Ovenfor har vi presentert våre forskningsspørsmål, som vil gi mer

retning i oppgaven. Dette for å se nærmere på konkrete teorier opp mot funn i den kvalitative forskningsprosessen som avdekkes gjennom intervju med et utvalg informanter.

I vårt datamateriale fra funnene finner vi grunnlag for ytterligere forskning innenfor tema som konkurransekraft, regelverk og compliance. Vi har valgt å fokusere på deler av temaene innenfor digitalisering, kompetanse og strategisk allianse. Vi har sett på HSB og hvor de stod før inntreden, samt hvordan organisasjonen har utviklet seg innenfor de overnevnte tema etter inntreden i alliansen.

1.5 Disposisjon

Denne oppgaven er oppbygd i seks kapitler hvor første kapittel omfatter innledning av oppgaven med problemstilling, avgrensning og begrepsavklaringer. Deretter presenteres aktuell teori i kapittel to med tema knyttet til oppgavens problemstilling.

Metodedelen kommer i kapittel tre. Denne forklarer hvordan forskningen er utført for å svare på problemstillingen. Herunder hvordan datainnsamling, funn og dataanalyse er jobbet med. Påfølgende kapittel fire inneholder oppgavens empiri med fokus på våre funn og presenteres i sammenheng med våre forskningsspørsmål.

Deretter følger kapittel fem med drøfting av empirien opp mot teori fra kapittel to. Her går vi i dybden på våre funn sett opp mot teori og litteratur. Det presenteres delkonklusjoner for hvert forskningsspørsmål. Til sist, i kapittel seks, følger konklusjon av vår studie med forslag til videre forskning.

1.6 Begrepsavklaring

I dette delkapitlet presenteres begrepsavklaringer på enkelte uttrykk og definisjoner som benyttes videre i oppgaven.

1.6.1 Digitalisering

“Å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor” (Regjeringen, 2014).

1.6.2 Sparebank1 alliansen

Sparebank 1-alliansen består av 15 selvstendige sparebanker. Samarbeidet er organisert gjennom de felleseide selskapene i SpareBank 1 Gruppen AS og SpareBank 1 Utvikling DA med deres datterselskaper, i tillegg til flere andre direkte eide selskaper av SpareBank 1-bankene (Sparebank 1, 2022).

1.6.3 Direktebanken

Avdeling i SBH som omfatter fire team; Team inngående som tar innkommende henvendelser, Team Proaktiv som skal jobbe utadrettet mot kunder, Team finansiering som besørger selvbetjente lånesøknader og Team forsikring som tar alt av henvendelser knyttet til forsikringer for privatkunder. Avdelingen innehar en bred kompetanse samtidig som enkelte har spisskompetanse på BankID, valutatransaksjoner, nettbank, forsikring og lån.

1.6.4 FinTech

FinTech er en forkortelse for “Financial Technology” eller finansteknologi. Begrepet brukes om teknologi som benyttes i finansielle produkter og tjenester (PWC, 2022).

1.6.5 PSD2

PSD2 (Revised Payment Services Directive) er et EU-direktiv som regulerer betalingsformidlingen i EU og EØS. Direktivet kan føre til store endringer når det gjelder betalingstjenester i Europa (Finans Norge, 2019).

1.6.6 Compliance

Compliance handler om etterlevelse av lover og regler og er i dag et lovpålagt krav for finansforetak (KPMG, 2022).

1.6.7 GDPR og personvern

Her går vi nærmere inn på regler relatert til personvern og GDPR (General Data Protection Regulation). Dette er et viktig regelverk som alle bedrifter, inkludert SBH, må følge og ha et høyt fokus på personvern også innenfor digitalisering.

“I Norge kalles GPDR for personopplysningsloven og består av nasjonale regler og EUs personvernforordning. Personopplysningsloven gjelder når virksomheter etablert i Norge helt eller delvis foretar såkalt automatisk (typisk elektronisk) behandling av personopplysninger.

Videre gjelder loven når virksomhetene utfører ikke-automatisk behandling av personopplysninger, men personopplysningene skal inngå i et strukturert register.”
(Datatilsynet, 2021).

Tilsynsmyndighet og oppgaven med å føre kontroll med personvernregelverket i Norge ligger hos Datatilsynet. Deres oppgave består blant annet i å medvirke til at opplysninger om enkeltpersoner benyttes på en slik måte at bruken av informasjonen ikke krenker den enkelte (Datatilsynet, u.å.).

1.6.7.1 Innebygd personvern

Et av de sentrale kravene i personopplysningsloven er innebygd personvern. Dette betyr i praksis at det i utviklingsfaser av systemer eller løsninger skal tas hensyn til personvern. Dette for å sørge for de registrertes rettigheter, og at informasjonssystemene oppfyller personvernprinsippene (Datatilsynet, 2018a).

“Intelligente datasystemer er avhengige av data. Jo mer data systemet har tilgang på, jo mer nøyaktig og presis hevdes det at analysen blir. Siden mye av livene våre er digitalisert, finnes det også store mengder data om oss. Lovverket bygger på et prinsipp om dataminimalitet. Det er et prinsipp om at man skal bare behandle personopplysninger som er adekvate og relevante, og ikke samle inn mer enn det som er nødvendig for formålet” (Datatilsynet, 2018b, s. 18).

1.6.7.2 Virksomhetens ansvar og plikter

Samtlige virksomheter må følge personvernprinsipper. I hovedsak går dette ut på at virksomheten skal ha oversikt over sin behandling av personopplysninger og sørge for tekniske og organisatoriske tiltak slik at loven følges. Dette legger til grunn at den enkelte virksomhet må ta viktige vurderinger på behovet for innsamlingen før personopplysninger samles inn og benyttes. Det ligger også en dokumentasjonsplikt for at virksomheten følger loven. Ved brudd på regelverket kan dette medføre sanksjoner, som for eksempel advarsler, irettesettelser, forbud og pålegg (Datatilsynet, u.å.).

“Personvern må forankres hos ledelsen. Det vil koste å lage tjenester med godt personvern, men det vil lønne seg i form av tillit fra kundene” (Datatilsynet, 2018b, s. 29).

1.6.7.3 Enkeltpersoners rettigheter og samtykke

Når opplysninger samles inn og brukes har enkeltpersoner i henhold til personvernregelverket en del rettigheter:

- Rett til innsyn
- Rett til retting
- Rett til sletting
- Rett til begrensing
- Rett til å protestere
- Rettigheter ved automatiske avgjørelser
- Rett til dataportabilitet
- Rett til informasjon

(Datatilsynet, u.å)

Dersom en virksomhet har innhentet gyldig samtykke fra personen eller personene det gjelder, så kan den behandle personopplysningene. Varigheten til et samtykke vil avhenge av hva man har bedt om samtykke til og for at samtykket skal være gyldig, må det være:

- Frivillig
- Spesifikt
- Informert
- Utvetydig
- Gitt gjennom en aktiv handling
- Dokumenterbart
- Mulig å trekke tilbake like lett som det ble gitt

(Datatilsynet, 2019)

1.6.8 Finans Norge

Finans Norge er finansnæringens hovedorganisasjon og er en medlems- og arbeidsgiverorganisasjon for banker, forsikringsforetak og andre finansforetak som driver virksomhet i Norge (Finans Norge, 2022). Finans Norge er en kilde til relevant næringspolitiske spørsmål og vil derfor være en naturlig kilde å søke aktuelle temaer for næringen.

1.6.9 SamSpar

SamSpar er forkortelse for Samarbeidende Sparebanker AS og eies av de elleve minste bankene i alliansen (Sparebank 1, 2022).

2.0 Teorikapittel

I dette kapitlet vil vi presentere aktuelle teorier hvor tema som digitalisering, strategiske valg og kompetanse er sentrale. Kapitlet vil gi en oversikt over det vi anser som relevant teori knyttet til vår problemstilling og forskningsspørsmål samt være et utgangspunkt for vår drøfting av empiri.

Vår problemstilling: *Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?*

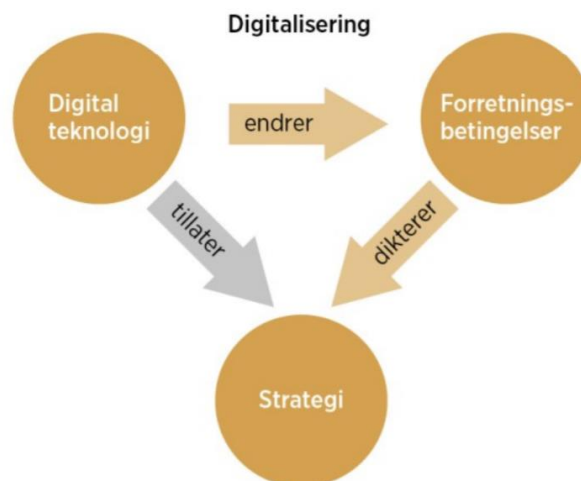
2.1 Digitalisering

Vi gjennomgår her teori relatert digitalisering og digital transformasjon. Vi ser også på teori relatert digitalisering i et strategisk perspektiv.

Som nevnt i begrepsavklaringen definerer regjeringens avdeling for IT- og forvaltningspolitikk digitalisering som: *“Å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor”* (Regjeringen, 2014).

Dette tilsier at teknologidrevne selskaper bør ha høyt fokus på digitalisering og ha dette som en integrert del av selskapets måte å arbeide på.

Sannes & Andersen (2017b) presiserer at digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi. For å forklare hvordan digitalisering påvirker forretningsbetingelser og strategi presenterer Sannes & Andersen (2017b) følgende modell:



(Sannes & Andersen, 2017b, s. 2)

I modellen påpekes det hvordan teknologiske nyvinninger fører til endringer i forretningsbetingelser som kostnader, nye muligheter og nye konkurrenter. Nye forretningsbetingelser medfører endret rammeverket for miljøet selskaper opererer i og fører til at selskaper må forandre sin strategi for å fortsatt kunne utvikle seg og overleve. Ny digital teknologi tillater også at ny strategi kan legges (Sannes & Andersen, 2017b).

Ifølge Sannes & Andersen (2017a) handler digitalisering om å utnytte teknologien best mulig til å drive effektivt, øke konkurransekraften og utnytte nye forretningsmuligheter, ikke om å ha mest mulig teknologi. Teknologien utvikler seg i et raskt tempo med tanke på kapasitet, ytelse og kapabilitet og gjør nyskaping mulig innen kundeopplevelser, forretningsprosesser og forretningsmodeller og –praksis (Brynjolfsson, E., & McAfee, A., 2014, sitert i Sannes & Andersen, 2017a, s. 43-53).

2.1.1 Digital transformasjon

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) beskriver digital transformasjon som en prosess der en virksomhet endrer måten den utfører oppgavene sine på, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester. Brukerfokus og brukeropplevelse er kjernen i endringen og det baserer seg på å dra nytte av digital teknologi. Digital transformasjon er en grunnleggende og omfattende endring, i motsetning til en mindre justering, og er et redesign av virksomheten på alle nivå, inkludert folk, prosesser, teknologi og styring.

(Digdir, u.å)

Kane, Phillips, Copulsky & Andrus (2019) beskriver videre at digital transformasjon handler om hvordan selskaper navigerer seg gjennom det nye konkurransedyktige miljøet. Det handler her om å gjøre forretninger på en ny måte og restrukturere organisasjoner for å gjøre de i stand til å respondere mer effektivt til endringer. Samt lære å tilpasse individuell og institusjonell ferdighetsutvikling og lederskapsstil for en verden som endrer seg hurtig. En vanlig barriere for digital transformasjon kan være mangel på budsjetter og ressurser (Dell, 2016). Digital transformasjon er altså ikke med fokus på teknologi, det handler om strategi og nye måter å tenke på. Transformasjon for den digitale tidsalderen krever at forretningen oppgraderer sitt strategiske tankesett. Dette igjen krever et helhetlig syn på forretningsstrategien (Rogers, 2016).

2.1.2 Digital strategi

Vi skal her se nærmere på digital strategi.

“Digital strategy involves the transformation of products and services in combination with digital technologies taken from a business centric perspective.” (Matt, 2015; Teubner, 2013, sitert i Eller, Alford, Kallmünzer & Peters, 2020, s.121).

Den primære utfordringen som organisasjoner møter, er å tilpasse seg til et miljø som endrer seg. Derfor vil et selskaps digitale strategi utvikle seg over tid i takt med at miljøet rundt gjør det. En digital strategi er derfor nødvendigvis ikke bare én langsiktig plan over en flerårig tidsramme (Kane et al., 2019). Det er heller en rekursiv prosess for å identifisere de overordnede målene av den digitale forretningen, samt å kunne utvikle kortsiktige initiativer som får organisasjonen nærmere målet. Deretter må man tenke nytt om disse målene, basert på hva organisasjonen har lært av de kortsiktige initiativene (Kane et al., 2019).

Dersom ikke selskaper endrer deres prosesser for å dra nytte av de nye mulighetene å gjøre forretninger på, gjennom den digitale infrastrukturen, så vil etablerte eller nye konkurrenter sannsynligvis gjøre det. Det vil være vanskelig å drive forretningen samtidig som man skal forberede den for en digital fremtid. Den mest avgjørende faktoren til et firma sin digitale modenhet, er en klar og sammenhengende digital strategi (Kane et al., 2019).

En av de største utfordringene for de fleste selskaper, uavhengig av digital modenhet, er at selskapet har for mange prioriteringer. Dette vil igjen også være en barriere for en god

strategi. Når organisasjoner har for mange prioriteringer, så har de ikke en god ide om hva deres strategiske fokus faktisk er (Kane et al., 2019).

2.2 Strategisk rammeverk og eksterne faktorer

I de foregående delkapittel har vi sett nærmere på digitalisering, digital transformasjon- og strategi. Vi skal her se videre på strategisk rammeverk og eksterne faktorer.

Rothaermel (2019) definerer et strategisk rammeverk gjennom sin modell “The AFI-Strategy framework” (Analysis – Formulation – Implementation). Modellen gir et godt overordnet blikk over de forskjellige stadiene i utformingen av strategi for å oppnå og beholde konkurransekraft.



Figur 1 The AFI Strategy Framework Rothaermel (2019, s. 3)

Modellen og rammeverket gir en god oversikt over hva organisasjonen må analysere for å kunne formulere og deretter implementere målrettede aktiviteter. Gjennom ekstern- og internanalysen sees det nærmere på hvilke eksterne krefter som påvirker organisasjonen og hvilke ressurser, kapabiliteter og kjernekompetanser bedriften innehar. Videre sees det på forretnings- og bedriftsstrategi herunder strategiske allianser. Til slutt implementering av formuleringene gjennom organisasjonsdesign (Rothaermel, 2019).

Vi skal videre se nærmere på de eksterne faktorer som påvirker organisasjonen.

Innenfor eksternanalyse sees det nærmere på en bedrifts eksterne miljø og de faktorer som kan påvirke selskapets potensial til å oppnå og opprettholde konkurransekraft.

Eksternanalyse er et viktig strategisk emne som er viktig for organisasjoner å håndtere og benytte (Rothaermel, 2019). Kraja & Osmani (2015) konkluderer i sin artikkel med nødvendigheten og betydningen av at selskaper vet og kan evaluere eksterne- og interne faktorer som påvirker bærekraftig konkurransefortrinn: *“Managers should be sensitive toward external environment which is so dynamic, it extremely influence the decision making.”* (Kraja & Osmani, 2015, s. 128). I sin artikkel argumenterer de for at bedrifter i SMB markedet (små- og mellomstore bedrifter), må forstå sitt interne og eksterne miljø for deretter å bygge konkurransekraft ut fra de ressurser og kapabiliteter de allerede innehar.

Blant eksterne faktorer finner vi lover og regelverk. Nyere forskning viser at banker nyter en høy tillit blant forbrukerne når det kommer til etterlevelse av regelverk, (Vangsnes, 2019). Forskningen viser at forbrukerne innehar liten kunnskap til gjeldende regelverk som omfatter GDPR og PSD2 og har liten bevissthet rundt samtykke. Vangsnes (2019) påpeker at regelverket muliggjør utvikling av nye tjenester både for bankene og andre.

Osterwalder & Pigneur (2010) trekker frem eksterne faktorer som nøkkeltrender, markedskrefter, makroøkonomiske krefter og bransjekrefter som faktorer som er viktig for et selskap å forstå for å kunne oppnå sterkere og mer konkurransedyktige forretningsmodeller. De argumenterer for at en god forståelse av miljøet en bedrift opererer i, setter bedriften i bedre stand til å vurdere de forskjellige retninger selskapet kan utvikle seg i og forberede organisasjonen for fremtiden.

2.3 Strategisk allianse

Fra å være en frittstående og alliansefri bank har HSB gått inn i SpareBank 1 alliansen. For å forstå hvordan dette har påvirket digitaliseringen ser vi nærmere på hva relevant teori sier om strategisk allianse.

For å forstå hva en strategisk allianse er, ser vi på hvordan dette defineres i litteraturen: Strategi defineres av Rothaermel (2019, s. 6) som: *“[...] a set of goal-directed actions a firm takes to gain and sustain superior performance relative to competitors.”*

Strategisk allianse defineres av Cummings & Worley (2015, s. 616) “[...] a formal agreement between two or more organizations to pursue a set of private and common goals through the sharing, exchange, or codevelopment of resources, including intellectual property, people, capital, technology, capabilities, or physical assets.”

En strategisk allianse kan da forstås som et sett målrettede aktiviteter for å dra fordel av den samlede ressursbasen til aktørene for å oppnå egne og felles mål.

Ved å tre inn i en allianse og få tilgang til flere kapabiliteter og ressurser reduserer man behovet for å binde opp egne ressurser og oppnår en større fleksibilitet. Dette omtales blant annet av Schilling (2017, s. 163): *"Obtaining some of the necessary capabilities or resources from a partner rather than building them inhouse can help a firm reduce its asset commitment and enhance its flexibility. This can be particularly important in markets characterized by rapid technological change."*

I tillegg til å dra nytte av hverandres ressurser og kapabiliteter kan samarbeidet også være en viktig kilde for læring gjennom overføring av kunnskap mellom partene som igjen kan utvide den samlede kunnskapsbasen enn om man skulle operert alene. Bygging av kapabiliteter påpekes også som en viktig faktor i et miljø med rask teknologisk utvikling for å stimulere til nye former for konkurransefortrinn: *"Building new capabilities through digitalization, in a business environment characterized by rapid technological change, can be more important than strategizing. The ability to integrate, build, and reconfigure competencies encourages new forms of competitive advantage."* (Teece, 2019, sitert i Eller, Alford, Kallmünzer, & Peters, 2020, s. 124).

Nyere forskning på området trekker også frem synergieffekter blant partnere i alliansen som kan gi grobunn for innovasjon og stimulere til økt konkurransekraft (Mamédio, Rocha, Szczepanik & Kato, 2019). Ved å samarbeide om markedsføring og teknologi styrkes disse funksjonene rundt nye produktutviklingsprosesser og minimerer virkningen av usikkerhet. Fordelen av en allianse kan også fylle ressursgapet eller akselerere utforskningen av muligheter innenfor markedet selskapet operer i. Bruken av komplementære kapabiliteter innad i alliansen kan øke sjansen for at deltagerne trer inn i nye teknologiske felt. Gjennom alliansen bygges relasjoner og nettverk. Dette relasjonsnettverket som blir generert av alliansen kan øke akseptgraden for det upredikerbare i miljøet, øke forutsigbarheten og gi

firmaer økt markedsfleksibilitet og ekspansjon. Samt, gi større tilpasningsdyktighet som er nødvendig for at selskapet kan overkomme endringer i markedet (Mamédio et al., 2019). I tillegg vil man kunne dele utviklingskostnader og ha muligheten for å fokusere på sin kjernevirksomhet hvor den største muligheten for fortjeneste ligger (Schilling, 2017). Osterwalder & Pigneur (2010) argumenterer med at allianser ment for optimalisering og stordriftsfordeler normalt sett etableres for å redusere kostnader, og ofte involverer outsourcing og deling av infrastruktur. Allianser kan også redusere risiko i et konkurransepreget marked. De argumenterer også for at allianser kan forlenge et selskaps kapabiliteter gjennom å få løst aktiviteter eller ressurser hos andre partnere.

Et alternativ til å gå inn i en strategisk allianse vil være å gå alene om utvikling. Dersom man ser på argumentasjon for å være alene i utvikling, argumenterer Schilling (2017) for fire faktorer som må vurderes; tilgang på kapabiliteter, beskytte proprietær teknologi, kontrollere teknologiutvikling og bruk samt bygge og fornye kapabiliteter.

Dersom et selskap har tilgang på alle nødvendige kapabiliteter, eller har mulighet til å utvikle disse selv, vil man ikke være avhengig av en samarbeidspartner for å innhente kapabilitetene eksternt. Gjennom utvikling av ny teknologi kan selskaper gå alene for å beskytte eierskapet til teknologien, men dette kan være vanskelig om man ikke har tilgang til nok ressurser selv, som utviklingsmiljø, testmiljø, produksjonskapasitet eller markedsføring av produktet.

Gjennom samarbeid vil man måtte dele innsikt, kontroll og potensiell profitt som den nye teknologien kan gi. Noen ganger velger selskaper å ikke samarbeide fordi de ønsker å ha full kontroll over egen teknologiutvikling. Alternativet ville ha vært åpen innovasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon om utviklingen, slik at flest mulig kunne bidratt til å utvikle. Et siste argument for å gå alene, vil være for å bygge og fornye kapabiliteter. Det kan både være mer lønnsomt og mer effektivt med samarbeid, men ved å gå alene forventer man å bygge opp og kontinuerlig øke organisasjonens kapabiliteter gjennom å stå for utviklingen selv (Schilling, 2017).

Schilling (2017) trekker også frem ulemper man skal være oppmerksom på i allianser. Herunder potensiale for opportuniste og selvinteresse mellom partene som kan oppstå grunnet forskjellige nivåer av gjensidig forpliktelse. I tillegg må man være oppmerksom på risikoen som ligger i det å gjøre seg avhengig av ressurser fra en annen part, hvor man velger

bort læringsmuligheter og potensiale for å bygge kompetanse innad i bedriften. Dette kan på lang sikt gi en ulempe (Lai, D., & Hitt, M. A., 1995, referert i Schilling, 2017, s.169).

Et annet viktig moment er at man gjennom en allianse kan få rask tilgang til ny eller annen teknologi, men dette gir bedriften en lav grad av kontroll over teknologien (Schilling, 2017).

2.4 Strategisk respons

Ved implementering av strategi presenterer Reeves et al. (2015) fem strategiske responser avhengig av type miljø bedriften operer i. Dette er presentert ved et utdrag av tabellen under.

The five approaches of the strategy palette

Key Elements	Classical	Adaptive	Visionary	Shaping	Renewal
Core idea, or what it takes	Be big	Be fast	Be first	Be the orchestrator	Be viable
Type of environment	Predictable, nonmalleable	Unpredictable, nonmalleable	Predictable, malleable	Unpredictable, malleable	Harsh
Industries where approach is most visibly applicable	Utility Automobile Oil and gas	Semiconductors Textile retail	Not industry specific (Create new, disrupt existing)	Some software Smartphone apps	Financial institutions in the 2008-2009 crisis
Indicators of the approach	Low growth High concentration Mature industry Stable regulation	Volatile growth Limited concentration Young industry High technological change	High growth potential White space, no direct competition Limited regulation	Fragmentation No dominant player, platform Shapable regulation	Low growth, decline, crisis. Restricted financing Negative cash flows

Figur 2 The five approaches of the strategy palette, Reeves et al. (2015, s. 15)

Ved at bedriften gjennomfører en analyse av miljøet de opererer i, kan de lettere finne rett tilnærming på hvilken strategisk respons som kan benyttes. Men Reeves et al. (2015) peker også på raske endringer i markedet og teknologisk utvikling som faktorer som påvirker bedriftens strategier over tid. Derfor vil det være viktig for bedrifter å inneha ambideksteritet (evnen til å utføre flere handlinger samtidig) og kunne kombinere flere strategier på samme

tid for å kunne utnytte eksisterende muligheter og samtidig utforske nye. Reeves et al. (2015) påpeker gjennom sin forskning at selskaper som klarer å finne rett strategisk respons ut fra miljøet de opererer i opplevde betydelig bedre fortjeneste. Likevel kan bedriftene trå feil i sin vurdering av markedet, valg av rett type respons og det å anvende den strategiske responsen rett. De påpeker også at det sjelden bare er én bestemt type respons som kan være rett, men gjerne en kombinasjon av flere.

Klassisk strategisk tilnærming handler om å ta markedsandeler og gjennom vekst og størrelse oppnå kostnadsfordeler og varige konkurransefortrinn (Reeves et al., 2015). Strategien benyttes oftest i veletablerte bransjer og markeder som er relativt forutsigbare, konkurransen er stabil og hvor man som bedrift ikke har posisjon til å forme markedet. De argumenterer for at klassisk tilnærming oppnås gjennom å posisjonere seg optimalt i attraktive markeder hvor man har fordeler basert på enten overlegen størrelse, differensiering eller overlegne kapabiliteter. Videre argumenterer de også for at konstante, mindre forbedringer i ytelse kan akkumuleres til betydelige og varige konkurransefortrinn. De påpeker viktige faktorer som å dra nytte av stordriftsfordeler og kostnadsfokus for å lykkes med strategien. Hva angår differensiering må bedriften posisjonere seg med distinkt forskjell fra sine konkurrenter som gir kunden et nisjeprodukt som gir tilstrekkelig nok verdi og særegenhet. Når det kommer til innovasjon, har klassiske selskaper lett for å allokere investeringer i produkter som har begrenset potensiale for vekst, og dermed begrenset ressursbruk på nye produkter eller markeder med potensiale for bedre vekst. Organisatorisk bærer organisasjonen preg av standardisering av operasjoner og spesialisering (Reeves et al., 2015)

Fornybar strategi handler om å kunne gjennomføre en transformasjon av bedriften og posisjonere seg for en pivotering av selskapets økonomi inn i fremtiden. Dette på bakgrunn av triggerer som lav eller negativ vekst, negativ drift, interne eller eksterne kriser, eller begrenset tilgang til kapital. Strategien oppnås gjennom å fokusere på kjernevirksomhet, ta ned kostnader og sette av kapital til ny vekst, definere en ny strategi og investere og kommunisere ny strategi. Fallgruver; for tidlig feiring og ikke satse på innovasjon og vekst, fortsatt store runder med kostnadskutt og ikke fokus på fremtiden. Andre momenter som trekkes frem er overvurdering av faste strategier og planverk fremfor aksept for høy usikkerhet i det å finne nye vekststrategi, underestimering av tiden det tar for å oppnå resultater av strategien (Reeves et al., 2015).

2.5 Innovasjonstakt

Hastigheten på teknologisk utvikling og innovasjon har økt drastisk over de siste århundrene (Rothaermel, 2019). Akselerasjonen kan sees i sammenheng med innovasjoner som skaper ny infrastruktur som igjen skaper grobunn for nye innovasjoner. Et eksempel her er blant annet utviklingen av smarttelefonen som startet med Apples lansering av iPhone i 2007, som la grunnlaget for applikasjoner og et helt nytt brukergrensesnitt som igjen la grunnlag for ytterligere innovasjon på nye teknologiske løsninger. Ifølge en artikkel skrevet av Mark Gurman jobber nå Apple med en løsning slik at iPhone kan operere som betalingsterminal og ta imot betalinger fra VISA-kort (Gurman, 2022). Et annet eksempel kan være utviklingen av den første nettbanken i Norge, som ble lansert av Sparebanken Hedmark og Landsbanken AS i 1996 som har lagt grunnlaget for digitalisering av en stor andel banktjenester som tidligere har vært løst manuelt (Store Norske Leksikon, 2020). Dette la blant annet grunnlaget for utvikling av vennebetalingstjenesten som i tidlig fase bestod av Vipps (DNB), MobilePay (Danske Bank), mCash (SpareBank1) som videre ble utviklet til Vipps slik vi kjenner det i dag (Vipps, 2021). Helgeland Sparebank hadde også sin egen løsning: SvippCash. Gjennom hovedleverandøren av IT-systemer ble basissystemer innkjøpt og tilpasset bankens digitale flater med mindre inkrementelle endringer som tekst, farger og branding.

For et selskap som baserer seg på digitale plattformer og teknologiske løsninger vil det være viktig å følge denne akselerasjonstakten i teknologiutviklingen for å henge med i kundetrender og ikke tape konkurransekraft: *“The accelerating speed of technological changes has significant implications for the competitive process and firm strategy”* (Rothaermel, 2019, s. 221). For å henge med i den teknologiske utviklingen trekker Rothaermel frem fokus på innovasjon og entreprenørskap, og gjennom utvikling av nye produkter eller tjenester for å beholde eller øke sine konkurransefortrinn.

Dette støttes også av Cummings & Worley (2015, s. 531): *“Rapid changes in technologies render many organizational practices obsolete, pushing firms to be continually innovative and agile”*. De peker også på at det gjennom forskning er avdekket at større organisasjoner ikke tar inn over seg større transformasjonsendringer uten betydelige grunner for å gjøre det, som for eksempel en opplevd eller anslått trussel mot selskapets overlevelse. Gjennom studie av et større antall organisasjoner ble det avdekket tre typer disrupsjoner som førte til større endringer: diskontinuiteter innad i bransjen (juridiske, politiske, teknologiske) endringer i produkters livssyklus (behov for nye strategier eller forretningsplaner) og interne dynamikker i selskapet (størrelse, porteføljestrategi og omsetning) (Cummings & Worley, 2015).

Samtidig som innovasjonstakten og den teknologiske utviklingen er høy kan man også oppleve at man ikke lengre bare konkurrerer med virksomheter innenfor samme næring, men også mot andre selskaper utenfor sin egen næring som tilbyr nye digitale løsninger (Rogers, 2016). Et konkret eksempel på dette innenfor finansbransjen er PSD2 som åpner opp for tredjeparter å tilby tjenester mot bankkunders betalingskontoer (Finans Norge, 2019). Christoffersen & Kneppen (2021) argumenterer for at norske bankkunder har begrenset tillit til tredjepartsleverandører og fremdeles har høy tillit til banknæringen i Norge. De påpeker også kompleksitet rundt direktivet og høye etableringsbarrierer for fintech selskapene som kapital og kunnskap.

2.6 Konkurranseskraft og dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter defineres som: “[...] *to develop core competencies that are not specific to any set of technologies or products, but rather to a set of abilities that enable it to quickly reconfigure its organizational structure and routines in response to new opportunities*” Schilling (2017, s. 121).

Ifølge Teece (2007) er organisasjoner med sterke dynamiske kapabiliteter løsningsorienterte og nytenkende. Det hevdes at vinnerne i det globale markedet er bedrifter som viser endringsevne på riktig tidspunkt og som klarer å tilpasse seg omgivelsene raskt, dette kombinert med ledelsens evne til å allokere kompetanse (Teece & Pisano, 1994, sitert i Strønen, Rønning & Breuning, 2019, s. 62-69).

For å kunne utvikle konkurransedyktighet over tid introduserer Teece (2007) tre grunnleggende delprosesser: sensing, seizing og transforming.

Sensing handler om å skape langvarig overlevelse i markedet gjennom å se muligheter.

Utfordringer i markedet kan løses ved å kontinuerlig bygge evner og ferdigheter, det er ikke tilstrekkelig å kun bygge kompetanse for å overleve. Dynamiske kapabiliteter og innovasjon kan relateres fordi det handler om å finne nye muligheter.

Seizing handler om hvordan organisasjonssystemet tar opp og realiserer nye arbeidsprosesser for å beholde konkurransefortrinn over tid. Å klare å skape nye arbeidsprosesser, systemer, prosedyrer og organisasjonsstrukturer er en viktig del av organisasjonens evne til å gjenta aktiviteter som har vært vellykket.

Transforming handler om hvordan man over tid kan håndtere trusler, gjennom å endre kapabiliteter. Det kan for eksempel være i deler av organisasjonen gjennom lokal tilpasning (Teece, 2007).

I følge Strønen et al. (2019) krever markeder i endring evne til å være på jakt etter muligheter og utvikle ny kunnskap, men også inngå relasjoner med nye aktører. De sier videre at økt konkurransepress endrer måten man jobber på, gjennom mer vekt på nyskaping og innovasjon, som gjør at man må være på jakt etter nye løsninger hele tiden. Det er også viktig å få utnyttet effekten av den kompetansen som allerede finnes.

De ser også på hvorvidt man skal satse på interne ressurser eller fylle kompetansegapet ved å innhente eksterne ressurser, og mener det er viktig å inneha tilstrekkelig ressurser internt. Eksterne ressurser tilfører kunnskap om beste praksis og gir nye perspektiver og ideer som kan kombineres med de eksisterende interne ressursene for å utvikle konkurransefortrinn. De mener også at egne ressurser og egen kompetanse ikke alltid er tilstrekkelig for å utvikle konkurransedyktige bedrifter (Strønen et al., 2019).

Partnerskap og strategiske allianser er ofte motivert av at det gir tilgang til ressurser som ellers ikke er like lett tilgjengelig. Eksempel på dette kan være kundemasser, IT-systemer, markeder, distribusjonskanaler eller kompetanse, hvor partene har gjensidig utbytte av å samarbeide. Det handler om å finne en god match der partene utfyller hverandre med kunnskap, erfaringer og strategiske ressurser.

Markeder i endring vil fordre dynamiske kapabiliteter og økt vekt på innovasjon. Det vil kreve mer omstillingsdyktige bedrifter med ansatte som kontinuerlig utvikler sin kompetanse og ferdigheter i en endret konkurransesituasjon (Strønen et al., 2019).

2.7 Kompetanse og ferdigheter

For å kunne etablere et miljø for å adoptere implementering av IT-løsninger, og danne en fleksibel organisasjonskultur som er tilpassningsdyktig for endring, er utvikling av kultur og ferdigheter kritisk. Dette fordi IT-adopsjon, som er et sentralt grunnlag for digitalisering, krever dyktige ansatte for å utvikle, ta til seg og integrere nye og eksisterende IT systemer (Berman, 2012; Matt, Hess & Benlian, 2015; Nguyen, Newby & Macauley, 2015, sitert i Eller et al., 2020, s.121).

Kontinuerlig læring må promoveres som en viktig og integrert del for å kunne bygge digitale ferdigheter. Det kreves digitale ferdigheter for å drive med innovasjon av nye digitale løsninger og det er behov for å sette sammen grupper med tilsvarende digitale ferdigheter (Nylén & Holmström, 2015, sitert i Eller et al., 2020, s. 121).

Kane et al. (2019) mener at det kan ligge en såkalt kompetansefelle i den digitale transformasjonen som vil gjelde både for ansatte og for ledere. En kompetansefelle innebærer at man tror at de faktorene som har påvirket tidligere suksesser også vil føre til fremtidige suksesser. Teknologien endrer konkurranselandskapet og tidligere suksesser er kanskje ikke det som vil bringe fremtidig suksess. Derfor må prosesser og tankesett endres for å dra nytte av nye muligheter som den digitale infrastrukturen tilbyr. Ellers vil etablerte eller nye konkurrenter antagelig gjøre dette (Kane et al, 2019).

En faktor til disse kompetansefellene kan være at ledelsen er for sen til å se hvor fort trusler kan komme frem. Selskaper kan bli for selvtilfreds med seg selv og på den måte bli tilbaketrent der hvor de bør være fremoverlent. En annen utfordring er interne organisatoriske utfordringer. Kulturen kan være lite fleksibel og lite smidig og det kan også være motvilje til å endre seg og reagere kjapt nok. En løsning for dette, ifølge Kane et al. (2019), kan være å fjerne hindringer og kultivere et såkalt "growth mindset". Dette er en måte å tenke på som fremmer endring. Dette tankesettet forutsetter at intelligens, talent og kapabiliteter kan utvikles og forbedres. Det er ikke fastsatt eller statisk. Dette igjen kan skape friksjon med ansatte som har et mer tradisjonelt tankesett, som da vil være motsetningen til et "growth mindset" (Kane et al., 2019).

Det vil være viktig å utvikle talentene som bedriften trenger. Digitalt modne selskaper bruker tid på å utvikle ferdighetene og kompetansen som ansatte og selskaper trenger, og de ansatte igjen kan bruke dette for å gjennomføre den digitale strategien. Folk vil gjerne fortsette å lære og være del av spennende ting, hvor de kan se hvilken påvirkning de kan ha.

Om de ansatte ikke har kompetansen og ferdighetene, kan selskaper risikere at den digitale strategien ikke kan utføres (Kane et al., 2019).

2.8 Verdiforslag

Verdiforslag, “value proposition”, omtales som grunnen til hvorfor kunder velger ett selskap ovenfor et annet. Verdiforslaget løser eller tilfredsstillter et kundebehov (Osterwalder & Pigneur, 2010). I denne digitale tiden, vil det være en utfordring å stole på et uendret verdiforslag og bedrifter kan oppleve disrupsjon fra nye konkurrenter. Disse disrupsjonene vil variere for ulike industrier. Bedrifter trenger derfor å fokusere på å ta nye muligheter, “*seizing*”, så de ikke blir hengende etter. Det sikreste de kan gjøre for å respondere i markedet, er å ha en kontinuerlig utvikling og se på teknologien som en måte å forbedre og utvide kundens verdiforslag (Rogers, 2016).

Potensielle kunder er i dag i kontakt med hverandre på mange måter og måtene kunder kan evaluere og oppdage produkter endres fort. Dette gjør igjen at bedrifter må revurdere deres markedskanaler og bedriftene må ta i bruk sosiale nettverk, mobile verktøy og lignende (Rogers, 2016).

Rogers (2016) mener at digitale teknologier har i stor grad endret vår verden i måten vi tenker på data. Data er kjapt tilgjengelig, og det kan lagres billig og enkelt. En stor utfordring i dag, er hvordan vi kan bruke denne enorme mengden data til å gi verdifull informasjon. Digital teknologi transformerer også måten forretninger gjøre innovasjon på. Prototyper og ideer kan gjøres kjapt og enkelt. Derfor tvinger den digitale teknologien bedrifter til å tenke annerledes på hvordan kunder kan forstås og hvordan selskaper kan skape verdi for kunder. Hva kunder foretrekker kan endres fort, og konkurrenter søker nye muligheter som kunder kan verdsette. Derfor er søken etter den neste kilden for å skape kundeverti veldig viktig (Rogers, 2016).

Som en måte for å tilby nye muligheter til kunder og skape vekst er å tilpasse tjenester og produkter. Dette innebærer å tilby konfigurerbare grensesnitt tilpasset til kunders behov. Dette kan være personaliserte grensesnitt, for eksempel å se ulikt innhold basert på en kundes preferanse. Noe annet kan være tilpassede produkter og tjenester til kunden (Rogers, 2016). Vekst er en nøkkel og pådriver for suksess, og å få nye kunder er en viktig pådriver for vekst (Gupta, 2018).

2.9 Felles standard og kostnadseffektivisering i norske banker

Eu kommisjonen har lagt frem en strategi for digitalisering av finans i Europa (Finans Norge 2020). Her ønsker kommisjonen blant annet å legge til rette for digital innovasjon, etablere en europeisk databank og samtidig ha fokus på risiko tilknyttet digitalisering. Motivasjonen for strategien er å legge til rette for en styrket europeisk digital finanssektor og økt kapasitet for regulering og overvåking av Europas finansielle stabilitet. I strategien påpeker de viktigheten av at finansinstitusjoner rigger seg for å kunne motstå disrupsjoner og trusler knyttet til informasjons- og kommunikasjonsteknologi. De påpeker at hvert land har sine overordnede finansielle reguleringer og overvåkinger som nødvendigvis ikke er like samkjørte i unionen og de ønsker å legge til rette for en økt felles standard for å øke den finansielle sikkerheten i det europeiske markedet (Finans Norge, 2020).

Norges Bank (sentralbanken) har sett nærmere på temaet kostnadseffektivisering til de norske bankene og har i et Staff Memo argumentert for at kostnadseffektivisering til de norske bankene kan forklares med automatisering og digitalisering (Andersen, 2020).

Her argumenterer de for en kostnadseffektivisering i det norske bankmarkedet over år gjennom automatisering av tjenester og økt digitalisering har bankene økt sin robusthet. Her påpekes blant annet at halvparten av kostnadsreduksjonen skyldes lønns- og personalkostnader. Dette sett i forhold til eiendelene, samt at andre driftskostnader også er redusert i forhold til eiendeler som kan sees i sammenheng med reduksjon av antall fysiske kontorer. Andersen (2020) ser også en økning i kostnader på IT og eksterne tjenester som har dempet nedgangen i kostnadsandelen. Han argumenterer også for at automatisering og digitalisering har effektivisert bankdriften i flere tiår gjennom redusert behov for både ansatte og lokaler gjennom at kundene er mer selvbetjente via digitale flater. I undersøkelser hos blant annet SpareBank 1 Nord-Norge og DNB Markets konkluderes det med at kunder oppsøker de fysiske banklokalene i mindre grad, og behovet for fysisk tilstedeværelse reduseres i takt med at kundene i økt grad benytter seg av digitale flater. Ifølge presentert statistikk i memoet gjengitt fra Eurostat ligger Norge i toppen av prosentvis andel av befolkningen i EU-land som bruker nettbank.

Innenfor digitalisering peker Andersen (2020) blant annet på robotisering av arbeidsoppgaver, som kundekontakt (chat) og behandling av lånesøknader, som en viktig bidragsyter for å redusere kostnader. Samt også muligheter for at dette kan øke mer i årene som kommer, ved

at teknologier utvikles og roboter kan gjennomføre mer avanserte arbeidsoppgaver, og utføre disse mer effektivt enn mennesker.

Det påpekes også en kostnadsøkning som skyldes økt grad av reguleringer av det norske bankvesenet. Herunder gjennom økt antall forskrifter, lover og reguleringer som blant annet rapportering av likviditetskrav, kapitalbufferkrav, anti-hvitvaskarbeid og utlånspraksis.

Blant forklaringene som nevnes for effektivisering er; stordriftsfordeler gjennom organisk vekst, oppkjøp og sammenslåinger og at økt konkurranse i markedet tvinger frem kostnadskutt (Andersen, 2020).

3.0 Metode

I vår forskning har vi definert problemstillingen: *Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?*

I denne delen går vi nærmere inn på vårt metodevalg og forskningsdesign. Vår datainnsamling gjennomgås, samt hvordan data er bearbeidet og hvordan de er analysert. Refleksjoner rundt metodevalg og forskningsdesign gjennomgås, og om selve forskningsprosessen. Vi vil også ta for oss våre vurderinger om overførbarhet og forskningsetiske hensyn.

Dette kapittelet er basert på vår tidligere innsendt metodeoppgave - ME303E, levert våren 2021 (Eilertsen, Kråkstad, Skau, 2021).

3.1 Forskningsstrategi og design

I dette delkapittelet presenterer vi vårt forskningsdesign. Her har vi tatt stilling til hva som skulle undersøkes, hvem som skulle undersøkes og hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020).

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi valgt å jobbe ut ifra kvalitativ metode og eksplorativt case-design. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse der dybdeintervjuer er utført med utvalgte informanter. Informantene representerer ledergruppen i banken, som vi mener har påvirkning på strategiske valg. Ledergruppen i en organisasjon bør ha et bevist forhold til hvordan digitaliseringen blir påvirket av strategiske valg. Selve gjennomføringen av intervjuene ble satt opp som semistrukturert, med spørsmål fra intervjuguide som ble sendt ut på forhånd slik at informantene hadde mulighet å forberede seg. Intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams, med kun én informant i hvert intervju. Dette på grunn av Covid19, smittevern hensyn og at vi som gjennomførte denne studien, og informantene, bor og jobber på ulike geografiske lokasjoner. Det ble gjennomført totalt seks intervjuer.

Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer å utforme en problemstilling, valg av case og valg av informanter. Case innebærer også kriterier for å analysere og tolke dataene (Johannessen et al., 2020). Vi valgte å benytte casestudie da det ga oss mulighet for et

dypdykk i hendelser og fenomener som ellers kanskje ikke vil komme til overflaten (Johannessen et al., 2020). Vi tok for oss én spesifikk case, som omhandlet etableringen og utviklingen av SBH.

Masteroppgaven skulle besvares i løpet av to semestre, dette la begrensning på hvor omfattende undersøkelser som kunne utføres både i mengde og tid. Ressursbegrensningen i tildelt tid, kombinert med vår problemstilling gjorde at valg av forskningsdesign falt på kvalitativ metode. Dette fordi vi valgte å se på et bestemt fenomen innenfor et bestemt, begrenset område; hvordan etableringen av SBH har påvirket digitalisering i organisasjonen. Problemstillingen besvares gjennom en casestudie hvor vi ser nærmere på ett bestemt case med flere analyseenheter; innebygget enkeltcase. Caset er basert på empiri fra SBH, aktuell teori, selskapets årsrapporter samt relevante artikler.

Gjennom metoden har vi undersøkt et fenomen fra flere sider og gitt fyldige beskrivelser og forståelser av fenomenet. Casestudien er definert som Helgeland Sparebank / SpareBank 1 Helgeland som en avgrenset unik enhet med flere analyseenheter som representerer de forskjellige fagfeltene i banken; personmarked, bedriftsmarked, finans, forretningsutvikling, risikostyring samt administrerende direktør.

Innenfor casedesign påpeker Yin (2018) fem faser som anses som spesielt viktig under en gjennomføring av caseundersøkelser. Nedenfor ser vi nærmere på disse fem fasene; Problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, analyse av data, tolking av funn.

Problemstillingen er normalt kjennetegnet med et problem som hentes fra praksis, deretter spesifikke spørsmål som ender opp i en problemstilling (Yin, 2018). Herunder spørsmål som berører prosess og forståelse.

Teoretiske antakelser ligger ofte til grunn for videre forskning i case. Antakelsene gir en bedre forståelse for- og gir retning for hva man ønsker å studere nærmere i caset.

Analyseenheter baseres på bakgrunn av problemstillingens utforming.

I henhold til Yin (2018) henviser han til fire generelle strategier for analysing av data. I vår case og problemstilling har vi valgt å benytte analyse basert på teoretiske antagelser. Dette for at de teoretiske antagelsene vil fungere som et filter når datamaterialet ble analysert. Ved å ta utgangspunkt i våre forskningsspørsmål hjalp dette oss å gi retning og struktur i analysen.

Yin (2018) påpeker fem forskjellige teknikker for å tolke funn i casestudien. Av disse var mønstermatching en god måte å tolke våre funn på. Gjennom mønstermatching sammenlignes

empirisk baserte mønster med antakelser gjort før funnene. Dersom de empiriske funnene stemmer overens med antakelsene gjort i forkant av funnene kan resultatet være med på å styrke studiens interne validitet (Yin, 2018).

3.2 Utvalg og datainnsamlingsteknikk

I dette delkapittelet redegjør vi for vår utvalgsstrategi og hvordan datainnsamlingen har vært gjennomført.

3.2.1 Utvalgsstrategi

Rekruttering skal ha et klart mål og vurderes ut ifra hvilke enheter som fra teoretisk og analytiske formål er mest interessante og relevante (Grønmo, 2004, sitert i Johannessen et al. 2020). Det er dette som kalles strategisk utvelgelse av informanter, eller formålsutvelging (Johannessen et al., 2020).

“Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres” (Johannessen et al. 2020, s. 58).

Vi har valgt å benytte semistrukturerte og åpne intervjuer for å kunne gå mer i dybden under intervjuene og følge opp eventuelle svar underveis i intervjuet. Registrering av data fra informantene utgjør data eller empiri (Johannessen et al. 2020). Vi har gjort et utvalg av kilder som er grunnlaget for intervjuene. Våre analyseenheter har vært selskapets ledergruppe som består av seks personer.

Vår utvalgsstrategi for å avdekke informanter var å velge ut nøkkelinformanter ut fra posisjon i organisasjonen. Nøkkelinformanter defineres som aktuelle personer som har mye kunnskap om et fenomen, og som kan ha et reflektert forhold til studien (Johannessen et al. 2020). I vår utvalgsstrategi ønsket vi å samle inn data fra personer som hadde førstehåndskunnskap innenfor hvert fagområde; personmarked, bedriftsmarked, finans, forretningsutvikling og risikostyring samt administrerende direktør. Disse ble valgt på bakgrunn av sin stilling og kunnskap om forarbeidet som ble gjort til beslutningen av inntreden i alliansen ble gjort. Disse informantene forventet vi ville sitte på mye og relevant informasjon om fenomenet som skulle undersøkes.

Johannessen et al. (2020) mener at utvelgelse kan være kriteriebasert eller snøballmetode hvor en informant leder til andre aktuelle informanter. Vi benyttet kriteriebasert utvelgelse av informanter. Informantene ble rekruttert gjennom direkte henvendelse per telefon eller e-post

med spørsmål om å stille til intervju. Vi anser at suksessen med å rekruttere informanter var god, da to av oppgavegruppens deltagere var ansatt i banken og dermed hadde eksisterende kjennskap og relasjon til de aktuelle informantene. Vi var oppmerksomme på at det kunne ligge begrensninger på tilgjengelighet da informantene hadde stillinger som tilsa høyt arbeidstrykk. Alle seks informantene var positive til å delta og stilte til intervjuene som planlagt. Det kan være at dette utvalget var for ensartet og det er noe vi har vært oppmerksom på i utarbeidelsen av forskningen.

I neste delkapittel tar vi for oss hvordan datainnsamlingen og intervjuene ble gjennomført.

3.2.2 Datainnsamling

Vi ønsket å forske på hvordan digitaliseringen blir påvirket av bankens strategiske valg. Ved å utføre semistrukturerte dybdeintervjuer har vi kunnet beskrive våre observasjoner og funn ut fra informantenes informasjon sett i lys av aktuelle teorier innenfor emnet.

Datainnsamlingen var planlagt gjennomført hovedsakelig i fjerde kvartal 2021. Vi endte opp med å gjennomføre intervjuene fra slutten av september og frem til midten av november.

Det kunne ha vært aktuelt å gjennomføre gruppeintervjuer, men vi mente at det var best å ha individuelle intervjuer med hver enkelt informant. Dette for at informanten ikke skulle føle press fra andre, og for å bidra til å skape trygghet mellom informanten og oss som forskere. Som et ledd i det å skape trygghet mellom informantene og oss, startet alle intervjuene med litt småprat og lett oppvarming før vi gikk formelt over til selve intervjuet.

Vår opplevelse var at intervjuobjektene følte seg generelt trygge og vi opplevde en stor grad av åpenhet i intervjuene. Siden to av oss jobbet i banken, ble nok miljøet under intervjuene litt mer uformelt enn hva vi kanskje ellers ville opplevd. Det ble også referert til andre ansatte og interne prosesser i banken under intervjuene. Noe av dette ble fjernet og/eller anonymisert i selve transkripsjonene.

Vi begynte å planlegge intervjuer med informanter i god tid i forveien. Vi antok at høyt arbeidstrykk kunne gjelde både hos informantene og hos oss som har jobbet med denne oppgaven. Vi antok også at det kunne være vanskelig å få tilgang til hver informant over lengre tid av gangen. Dette mente vi kunne utgjøre en risiko med tanke på kvaliteten i datainnsamlingen, i form av begrenset tidstilgang til hvert enkelt intervjuobjekt. Vi opplevde likevel at dette ikke skapte noen utfordring da vi fikk samlet inn mye og god data i løpet av

den tildelte tiden med hvert intervjuobjekt. Noen intervjuer tok litt tid å få på plass og gjennomført, men vi holdt oss innenfor tidsrammen vi opprinnelig hadde satt.

I forkant av intervjuene ble informantene, som nevnt tidligere, gitt oversikt over tema samt intervjuguide for det vi ønsket å gå gjennom. Intervjuguiden var bygget opp ut ifra problemstilling, forskningsspørsmålene, samt at spørsmålene i intervjuguiden ble tematisert ut ifra ulike tema vi forventet vi skulle få svar på. Vi startet hvert intervju med en enkel introduksjon av oss, samt hva som var formålet med oppgaven og intervjuet. Selv om vi prøvde å være strukturert og følge guiden, lot vi også det være rom for at informanten kunne snakke løst og følge sin egen «tråd» i intervjuet. Delvis strukturerte intervjuer kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2020). Vi opplevde at vi gjennomgikk alle spørsmålene, og i noen tilfeller kom de i litt andre rekkefølger da intervjuobjektene kom inn på tema som var relatert til gitte spørsmål.

Vi opplevde at noen informanter generelt sett var mer forberedt enn andre og svarene vi fikk fra disse informantene virket mer gjennomtenkt enn de øvrige. Noen opplevdes litt mer spontan i sin respons, som kan ha medført lavere datakvalitet sammenlignet mot de som var mer forberedt. Vi estimerte på forhånd hvor lang tid intervjuet ville ta, samt at vi gjennomgikk samtykkeerklæringen og hvordan data fra intervjuene ville bli behandlet. Det vi måtte passe på var at intervjuobjektene ikke påvirket hverandre, hverandres meninger og svar i forkant av intervjuer. Ut fra vår oppfatning hadde intervjuobjektene relativt forskjellige svar og bar ikke preg av å være påvirket av hverandre i større grad. Likevel kan det være en mulighet for noe påvirkning mellom informantene uten at vi kunne fange opp noen tydelige preg av dette.

Etter at intervjuene var gjennomført, ble digitale lydopptak av intervjuene transkribert til tekst slik at vi kunne bruke dette som grunnlag for å trekke ut funn. Transkripsjonen, sammen med observasjon under intervjufasen, kunne gi oss førstehåndsinformasjon på hvilke syn ledelsen i organisasjonen hadde om temaet. Selve transkriberingen ble gjort i Word (Office 365). Vi opplevde at 60-80% av transkripsjonen som ble gjort av Word, fra lyd til tekst, var god nok for å jobbe videre med. Dette varierte imidlertid noe mellom intervjuobjektene. Det som påvirket, var dialekt, hastighet og hvor tydelig informantene pratet. Det resterende arbeidet med transkriberingen ble gjort manuelt, ved å lytte til opptaket og skrive. Vi valgte å skrive det transkriberte materialet på bokmål, i stedet for dialekt. Dette for at det skal være lettere for

alle å lese og mindre misforståelser i hva som faktisk er sagt og ment. Alle informantene har godtatt at intervjuene ble tatt opp og har signert erklæring. Dette kommer vi nærmere inn på senere i delkapittelet om “Etiske problemstillinger”.

Datamaterialet måtte i etterkant analyseres og fortolkes, vår oppgave var deretter å analysere objektivt og ikke være forutinntatt på hvordan utfallene kunne bli.

Gjennom analysen av dataen fra intervjuene søkte vi å avdekke funn som kan hjelpe oss å besvare problemstillingen.

3.2.3 Datareduksjon

Før vi som forskere startet med analysearbeidet, så måtte datamengden fra intervjuene med informantene reduseres. Det kan være en utfordring å få noe fornuftig ut av en stor og ustrukturert mengde data (Johannessen et al. 2020). Det innebar at vi måtte redusere datamengden for å gjøre det mer håndterbart å jobbe med. Vi måtte også organisere og systematisere datamaterialet, da dette er en forutsetning for å forstå materialet (Johannessen et al. 2020).

Det ble startet med å gjøre uttrekk fra intervjuene som vi mente kunne være relevante funn for oppgaven vår. Da intervjuguiden ble laget, så var denne laget med utgangspunkt i forskningsspørsmål og tema. Disse temaene ble så brukt til den videre kategoriseringen av funnene vi gjorde.

Når intervjuene var gjennomført hadde vi en god mengde tekst, lydopptak og notater.

Lydopptak ble transkribert. Tekster ble gjennomgått og redusert og notater

ble strukturert. Ved datareduksjon ønsket vi å ta bort det som ikke var relevant for

problemstillingen vår. Vi trengte deretter en måte å organisere og systematisere data på. Det finnes tre måter å gjøre dette på (Mason, 2018, sitert i Johannessen et al., 2020, s. 157):

(1) Tversnittbasert og kategorisk inndeling av data, (2) kontekstuell dataorganisering og (3) bruk av bilder og diagrammer. Disse tre metodene er ulike teknikker, men de er ikke gjensidig utelukkende. Casestudier benytter som regel kontekstuell dataorganisering som omfatter å se på visse deler eller bestemte situasjoner (Johannessen et al., 2020).

Vi har benyttet kontekstuell dataorganisering for å kunne se på det som er spesifikt, i denne bestemte situasjonen. Situasjonen er relatert til SBH sin digitalisering og strategi som problemstillingen vår ser på, og i henhold til dataorganisering måtte vi kategorisere kvalitative data fra intervjuene. Når vi kategoriserer, så gjøres dette for å se på hva som måtte være felles og se på likhetstrekk i utvalget. Johannesen et al., (2020) mener at kategorier som vi har benyttet, skal benyttes konsekvent og systematisk gjennom hele datamaterialet. Dette er noe vi har forsøkt å være påpasselig med.

3.2.4 Analyse & fortolkning

Datanalysen tjener to hensikter: å *organisere* data etter tema, herunder også å redusere data, samt å *analysere og tolke* data. Man må dele dette opp i biter eller elementer, finne mønster i data samt avdekke budskap (Johannessen et al. 2020).

Johannessen et al. (2020) sier at det finnes to typer tilnærming til datanalyse. Det ene er induktiv som er empiridrevet og omfatter datainnsamling og fortolkning. Den andre er deduktiv som er teoridrevet og omfatter datainnsamling, transkribering og validering av innsamlet data. For vår del ble det en blanding med både deduktiv og induktiv; dette kalles abduktiv tilnærming. Vi har på forhånd definert forskningsspørsmål på bakgrunn av antagelser, hvor vi deretter foretar datainnsamling og vurderer våre funn opp mot våre forskningsspørsmål.

For analysering og fortolkning av datamateriale finnes det flere måter å gå frem.

Dette kommer vi nærmere inn på her, samt at vi begrunner våre valg og fremgangsmåte relatert dette. Vi startet med å avdekke mønster i vårt datamateriale. Det er vi som forskere som har analysert dataene vi har samlet inn. Dette fordi teorier, hypoteser og vår forståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Johannesen et al., 2020). Deretter tolket vi dataene, dette innebar å sette det inn i en større sammenheng. Vi har sett på hvilke konsekvenser vår analyse og konklusjon har hatt på det vi undersøkte, samt at vi har prøvd å forstå og forklare funnene opp mot analysen (Johannessen et al., 2020).

Da vi skulle analysere teksten, måtte vi ta stilling til hvordan vi skulle lese teksten. Her finnes det tre måter: (1) bokstavelig, (2) fortolkende og (3) refleksiv.

For vårt forskningsprosjekt anså vi det som hensiktsmessig at vi leste tekstene fortolkende.

Dette for å kunne forstå hvordan informantene forstod og tolket det som vi forsket på.

Vi måtte finne ut hva som lå bak utsagnene til informantene og hva informantenes versjon og oppfatning av situasjonen og begrepene var. Vi måtte samtidig ha et fokus på helheten i vår analyse og være oppmerksom på at informantene kunne gi ulike svar på samme spørsmål.

3.2.5 Digitale verktøy

Vi har brukt noen digitale programvarer i oppgaven, vi går her litt nærmere inn på hvilke verktøy vi har brukt, og hvorfor.

Det ble, som vi har nevnt tidligere, gjort lydopptak av intervjuene med informantene. Her brukte vi Teams til digitale møter og gjorde lydopptak gjennom Teams. Grunnen til dette var at det er et kjent program som vi forskere hadde tilgang til gjennom Nord og via jobb.

Transkripsjon av lyden fra intervjuet til tekst, ble gjort i Word (Office 365), som vi har nevnt tidligere. Deretter brukte vi lydopptaket for å gjøre ferdig transkripsjonen manuelt ved å lytte og deretter skrive det som manglet eller var feil oversatt i konverteringen fra lyd til tekst.

For å analysere datamengden fra kvalitative intervjuer finnes det en del programvare som kan benyttes. Dette kalles CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis Software). NVIVO er et program som brukes til dette. Av tidsmessige årsaker så brukte vi ikke NVIVO. Dette fordi vi mente det ville ta mye tid å sette seg inn i og lære, da ingen av oss hadde erfaring med denne programvaren fra tidligere. Det var viktig for oss å komme i gang med planlegging av intervjuene, intervjuguiden og starte med teorigjennomgang. Underveis i arbeidet med datareduksjon fra transkripsjonen, og med utgangspunkt i antall intervjuobjekter, fant vi det formålstjenlig å trekke ut funnene og sette disse opp i en oversikt i Excel og Word som fulgte oppsettet i intervjuguiden. Dette gjorde at vi samlet funn fra hvert enkelt intervjuobjekt opp mot de enkelte spørsmål og tema som vi valgte å stille intervjuobjektene. Videre sorterte vi funnene opp mot sin relevans i henhold til våre forskningsspørsmål.

For å holde oversikt på referanser, kunne programmet EndNote vært benyttet. Av tids- og kapasitetshensyn, ble ikke dette tatt i bruk. For å kunne være mest mulig effektive med vår oppgave fokuserte vi på å bruke tid på å jobbe med programvare som vi kjente. Vi anså det for å være et risikomoment med hensyn på å holde fremdrift om vi måtte bruke mye tid på å lære oss bruken av NVIVO og EndNote.

3.3 Etiske problemstillinger (forskningsetiske hensyn)

Ifølge Johannesen et al. (2020) må forskning underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Det oppstår etiske problemstillinger når forskningen direkte berører mennesker, spesielt når det kommer til datainnsamling. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. De kan sammenfattes i tre forskjellige hensyn en forsker må tenke igjennom:

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- Forskerens ansvar for å unngå skade

NESH har også utarbeidet “Generelle forskningsetiske retningslinjer”. Retningslinjene er ment som en inngangsport til forskningsetiske prinsipper og hensyn.

Prinsippene er som følger:

- Respekt

Personer som deltar i forskning som informanter eller på annen måte, skal behandles med respekt.

- Gode konsekvenser

Som forsker skal man etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptable.

- Rettferdighet

Et hvert forskningsobjekt skal være rettferdig utformet og utført.

- Integritet

Forskeren plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet. (Forskningsetikk, 2019).

Et grunnleggende prinsipp i forskningen er akademisk frihet, som er viktig for å sikre uavhengighet og pålitelig forskning. For at forskningen skal være troverdig er vi avhengig av at vi kan stole på forskerne, det er derfor etikken er så viktig i forskning. For at forskningen skal være troverdig er det viktig at man følger de etiske prinsippene for forskning, og at man har et normsystem for forskningen (Regjeringen, 2021).

Innenfor forskning er det utarbeidet en egen lov, forskningsetikkloven. “*Loven skal bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer*” (Forskningsetikkloven, 2017, § 1). Loven setter et rammeverk for hvordan forskere skal forholde seg til et etisk rammeverk. Etisk refleksjon må inngå underveis gjennom hele forskningen og som forsker har man et selvstendig ansvar for å følge anerkjente forskningsetiske normer (Regjeringen, 2021).

Etiske problemstillinger relatert vår oppgave:

1. Informanters rett til konfidensialitet/anonymisering
2. SBH ønsker å styre problemstilling og publisering?
3. Forskernes uavhengighet - to av deltakerne i oppgaven er ansatt i banken

Det var viktig for oss at informantene ville stille frivillig til intervju, og dette ble sikret gjennom eksisterende relasjoner og god informasjon til informantene. Alle fikk presentert samtykkeskjema i forkant av intervjuet, og informantene har fått mulighet til å lese gjennom transkriberingene vi hadde gjort. I forkant av intervjuene, la vi vekt på å informere om formålet med forskningsoppgaven, slik at alle visste hva de stilte opp på. Det ble i forkant sendt ut intervjuguide, slik at spørsmålene var godt kjent i forkant av intervjuet og slik at informantene fikk mulighet til å forberede seg. Vi opplevde ikke at oppdragsgiver ønsket å styre problemstilling eller oppgaven på noen måte. Vi opplevde at de var interessert i å høre hva slags funn vi gjorde. At to av deltagerne var ansatt i banken opplevde vi ikke som noe utfordring. For vår del virket det innforstått at intervjuobjektene aksepterte at dette var en forskningsoppgave.

3.3.1 NSD krav

NSD står for *Norsk senter for forskningsdata*. NSD skal sikre at data om mennesker og samfunn kan innhentes, bearbeides, lagres og deles trygt og lovlig, i dag og i fremtiden. For å sikre trygg behandling av data man samler inn til et forskningsprosjekt kan det være lurt å lage en datahåndteringsplan. Da vet man hvordan man skal håndtere forskningsdataene gjennom hele prosjektet. Det er i dag strenge krav til god håndtering av forskningsdata (NSD, 2020).

Studien ble meldt til NSD og ble godkjent der for å sikre at databehandlingen vår ivaretar personvernet. Denne godkjenningen er lagt ved som vedlegg i denne oppgaven.

3.4 Validitet og reliabilitet, behandling av data og gjennomføring av analysen

Reliabilitet (pålitelighet) knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2020). Vi ser her på hvordan dette relateres til case og kvalitativ undersøkelse som gjennomføres i vår oppgave.

Johannessen et al. (2020) mener at påliteligheten kan styrkes ved å gi leseren en inngående beskrivelse av kontekst og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under forskningsprosessen.

Vår oppgave er også å være så objektive i vår fortolkning som det lar seg gjøre. En mulighet for å øke reliabilitet kan være at en annen forsker, gjør samme forskning som oss. Får man samme resultat, øker dette reliabiliteten. Dette vil for oss være vanskelig å få til, men vi er tre stykker som kan bidra til tre ulike fortolkninger av data. Dette gjør også at vi mener at vi kan få god validitet i vår studie.

Ifølge Johannessen et al. (2020) har vi to ulike typer validitet: intern validitet og ekstern validitet. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn på riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al. 2020).

Intern validitet kalles også *troverdighet*. Det er to teknikker Johannessen et al. (2020) mener øker sannsynligheten til at forskningen bringer troverdige resultater:

- Vedvarende observasjon. Dette innebærer at vi som forskere må investere nok tid til å bli godt kjent med feltet for å kunne skille mellom informasjon som er relevant og informasjon som ikke er relevant, samt bygge opp tillit.
- Triangulering innebærer at vi som forskere bruker ulike metoder. Dette kan være f.eks. intervjuer og gruppesamtaler.

Troverdigheten kan styrkes ved å tilbakeføre resultatene til informantene for å få resultater bekreftet, eller ved å la andre kompetente personer analysere datamaterialet for å se om de kommer frem til samme fortolkning (Johannessen et al., 2020).

Alle informantene fikk transkripsjonene for gjennomlesning og for å se om det var innhold som måtte fjernes, forretnings-sensitivt eller feil. Vi fikk ingen tilbakemeldinger på at datamaterialet vi hadde transkribert, og utarbeidet våre funn ut fra, ga noen form for feil informasjon eller opplysninger. Dersom tidsaspektet for forskningen hadde vært lengre kunne vi også gjennomført et møte med hver enkelt informant i etterkant for gjennomgang av funn som ble trukket ut. Dette kunne styrket troverdigheten på vår data ytterligere.

Ekstern validitet kalles også *overførbarhet* - kan resultater overføres til lignende fenomener? En studies overførbarhet styrkes gjennom fylldige beskrivelser av fenomenet det forskes på (Johannessen et al., 2020). Med fylldige beskrivelser er det enklere for andre å bedømme om studiens resultater kan overføres til andre kontekster (Guba & Lincoln, sitert i Johannessen et al., 2020, s. 252).

For troverdighet i forskningen så har vi vist konkret hvordan data samles inn (datainnsamling og dataanalyse). Det har vært viktig å vise at det vi rapporterer, representerer virkeligheten og at våre undersøkelser gjenspeiler formålet. Kvalitative undersøkelser må hele tiden tolkes, og når vi tolket data så vi på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon hadde for det vi undersøkte (Johannessen et al., 2020). Vi har gjennom hele forskningen etterstrebet å ha en kritisk tilnærming til analyse, tolkninger og våre resultater. Vi har også sett dette opp imot det teoretiske fundamentet i oppgaven.

Med tanke på intern validitet (troverdighet), så kan det sees på som både en fordel og en ulempe at to av de som har skrevet oppgaven er ansatt i banken. Fordelen ligger i at de to kjenner konteksten av det vi forsket på ganske godt. De kjenner historikken, organisasjonen og personene. Samtidig så kan dette ha vært med på å farge deres synspunkter. Den ene som ikke var ansatt i banken, har mindre kunnskap om kontekst og forretningen, men kan mulig være mer objektiv og mindre farget av personlig erfaring med organisasjonen. Vi har vært tre personer som enten kunne ha lik eller ulik oppfatning i fortolkningen av data som ble samlet inn. Dette er viktige momenter vi har hatt med oss når vi har arbeidet med forskningen. Med hensyn på ekstern validitet (overførbarhet) så anser vi at denne studien, basert på informasjonen vi har fått og funnene vi har gjort i forskningsprosessen, kan være overførbar til andre banker. Studien kan også være av interesse for teknologidrevne selskaper og organisasjoner som står i samme situasjon som HSB gjorde, med inntreden i et større konsern eller allianse.

3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker

Denne oppgaven har vært den avsluttende delen på et 3-årig studie i MBA i teknologiledelse. Gjennom oppgaver og eksamener de siste årene har vi fått jobbet mye med drøftingsoppgaver. Det er imidlertid ingen av oss som har drevet forskning på dette nivået tidligere, men vi har alle skrevet bacheloroppgave og har derfor noe erfaring med lignende arbeid. Det er heller ingen av oss som jobber med forskning til daglig, og vi har derfor ingen bred kompetanse på dette området.

Vi har tidligere i oppgaven skrevet om avgrensinger, forutsetninger og tilknytninger som kan påvirke forskningsprosjektet. På MBA-studiet har vi gjennomført flere oppgaver, der refleksjon og drøfting har vært en viktig del av oppgavene. Vi mener derfor at vi har bygget oss noe kompetanse på dette området.

To av oss er ansatt i SBH, og den tredje er ansatt i Narvik kommune. Vi har alle vært innom ulike arbeidsgivere, og til sammen har vi bred arbeidserfaring som kommer oss til gode ved vurderinger, valg og drøfting. Selv med en travel hverdag hos samtlige deltagere har vi hatt regelmessige møter, fordelt oppgaver, og samtidig erkjent at noen ganger får man ikke gjort så mye som man hadde håpet. Vi har også vært gjennom perioder med restriksjoner i samfunnet grunnet Covid19 pandemi og perioder med hjemmekontor. Dette har medført hyppig og god bruk av Teams for å kunne kommunisere løpende gjennom arbeidet med oppgaven.

Det faktum at to er ansatt i SBH, har gjort at vi har hatt et våkent blikk til at forskning og oppgaven ikke har blitt påvirket av egne meninger om situasjoner og hverdagen. Vi mener at forskningen ikke har blitt påvirket i negativ retning av dette. Vi har vært forsiktige med å blande inn egen empiri i oppgaven samtidig som denne kunnskapen har tilført en god forståelse av casen. Det har vært et viktig og godt bidrag at den som ikke jobber i SBH har bidratt til å stille kritiske spørsmål når det har vært behov for det.

3.5.1 Refleksjoner over design og metode

Vi valgte å bruke casestudie for å se på det spesifikke tilfellet som SBH har vært gjennom. Vi valgte her å forske på strategi og digitalisering, samt at det ble utført innenfor en begrenset periode. Da falt det oss naturlig å bruke ledelsen som informanter for å se på det strategiske perspektivet. Her mente vi å kunne få til et dypdykk i hendelsen, som kanskje ellers ikke ville kommet til overflaten (Johannessen et al., 2020, s. 211).

Alternativt kunne vi brukt en kvantitativ metode for å ha økt datamengden og gått bredere ut på valg av informanter og for eksempel sett på den enkelte ansattes opplevelse av caset. Det er også mange ulike temaer i caset som kunne vært forsket på, for eksempel endringsledelse, prosjektledelse, ansattes opplevelse av prosessen og mer. Valg av problemstilling og forskningsspørsmål, medvirket til hvordan vi landet oppgavens metode og design.

4.0 Presentasjon av empiri

I dette kapittelet gjennomgår vi vår empiri. Dette er hentet fra våre intervjuer med informantene i SBH. Her gjennomgår vi systematisk alle forskningsspørsmål med tilhørende funn. Forskningsspørsmålene skal bidra til å svare på vår problemstilling:

Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan har eksterne faktorer har påvirket digitaliseringen i den nye banken?

Forskingsspørsmålet formål er å se nærmere på hvordan eksterne faktorer har påvirket digitaliseringen i banken. Hvert av intervjuobjektene ble bedt om å trekke frem eksterne faktorer de mente hadde påvirkning på digitaliseringen i banken. Dette var for å kartlegge de faktorene som banken selv mener har størst påvirkning fra et strategisk ledelses perspektiv. Ut fra funnene i intervjuene har vi trukket frem respondentenes svar som gir uttrykk for hvilke eksterne krefter intervjuobjektene mener har påvirkning på digitaliseringen i banken. Videre trekkes det frem av funnene, at inntreden i alliansen var et strategisk valg som respons på eksterne faktorer. Videre har vi derfor valgt å se nærmere på teknologi, innovasjonstakt og lover som eksterne faktorer samt strategisk respons og strategisk allianse.

Vi ser at det er fokus på teknologi og digitale løsninger blant kundene og banken opplever at kundene ikke bare sammenligner innad i bankbransjen, men tar med seg erfaringer fra andre bransjer og forventer at også banken skal være aktuell på nye digitale løsninger:

“[...] kundeopplevelsen blir absorbert fra den ene bransjen til den andre bransjen og tilbake. faktorer i forhold til automatisering kommer fra kundene som igjen blir påvirket av alle andre bransjer, så kommer det fra fintech selskap som lager noe smart som en annen bak får tak i, og som vi og da etter hvert må ha.”

En annen informant trekker også frem viktigheten av gode digitale løsninger, men også fokus på effektiv drift og konkurransen generelt i markedet: *“[...] kundene sine forventninger og trender av fancy løsninger. Og egentlig, det her vi er jo vant til at vi kan trykke et par trykk, så har vi fikset det meste og sånn er jo jeg og heldigvis, selv om jeg er begynt å bli skikkelig gammel. Og det andre er jo effektiv, drift og konkurranse sånn som er mer direkte og også påvirke vårt fokus. Det tredje er jo selvfølgelig også lovmessige forhold. Så hva er det vi må*

gjøre, og hva er det vi har lov å gjøre, og hva er det som tvinger seg frem?”

Kundene har altså høye forventninger til de digitale flatene og løsningen. Selv om at banken må levere gode og brukervennlige løsninger som også skal være med på å effektivisere driften, må de også tilpasses myndighetskrav og regelverk.

Vi finner at det fokuseres på å finne gode digitale løsninger også ovenfor myndighetskrav slik at disse kan løses på en best mulig måte slik at banken opprettholder myndighetskrav: *“Når det kommer nye myndighetskrav og det å kunne løse de med digitale smarte måter å gjøre på er jo noe som gjør at vi kan løse myndighetskravene på en på en bedre måte.”*

Samtidig påpekes det at regelverket også gir utfordringer i hvordan data kan lagres og benyttes: *“[...] det er jo den utfordringen som ligger her som du inne på, det er jo den GDPR- begrensningen som vi har [...]”*

Informantene er bevisste på at forbrukeren kan ha et svakt forhold til personvern og at det dermed er viktig at banken har et klart forhold til, og kunnskapen rundt, regelverket: *“Vi som forbrukere er jo rimelig sløv i forhold til personvern, og derfor må vi som organisasjon som er så stor og som har så inngripende i folks liv, var ekstra obs på at vi ikke trår over personvern rettighetene enkeltindividet har, for vi vet at de kanskje ikke bryr seg.”*

Selv om et regelverk kan sette restriktive rammer for hva man har lov til å utføre ser banken likevel på GDPR som en trygghet: *“GDPR er en trygghet, en trygghet for at vi ikke gjør overtramp mot kundene våre, sånn at vi vi har GDPR på blokka på alle prosjekter vi har.”*

Gjennom inntredenen er én av informantene klar på at tilgangen til kompetanse innenfor gjeldende regelverk og lover styrker seg: *“[...] det er ikke tvil om at de her nye samarbeidspartnerne er utrolig sterke på både GDPR og Compliance og konkurranserett, som har et sterkt fokus på at man ikke trår over de grensene.”*

Vi finner altså et høyt fokus på GDPR og lovverket blant informantene samt at de nå øker kompetansen på området gjennom tilgang til ressurser på området innad i alliansen.

Videre trekkes det frem hvordan bankens inntreden i alliansen kan påvirke deres posisjon i markedet. Én av informantene påpeker at det strategiske valget med å tre inn i alliansen blant annet var for å styrke bankens posisjon hva angår kundeforventninger, det å levere mer effektiv drift og samtidig at banken forholder seg compliant til gjeldende lover og regelverk: *“Det er jo det her med å være i en allianse, på lang sikt var jo helt klart et strategisk valg,*

både henspeiler på alle de tre faktorene, eksterne faktorene, som egentlig er viktig både for kundeforventninger og for å kunne levere effektiv drift og konkurranse og samtidig være relevant for det kundene ser etter, sant? Og som ei forutsetning i bunnen at vi forholder oss til lover og regler, men også krav til kapital som skal holdes og størrelse på virksomheten og så videre, og så effektiv drift påvirker alle de her tingene. Effektiv drift forutsetter jo at du har nok kapital, men ikke for mye uvirksom kapital.” Informanten er klar på at inntreden i alliansen var et klart strategisk valg som forventes å kunne gi positive effekter på flere områder.

Kundene og myndighetene stiller altså høye forventninger og krav som setter et rammeverk banken må operere innenfor. Inntredenen i alliansen forventes å kunne gi positive effekter, dette medfølger også kostnader som er med på å påvirke konkurransesituasjonen. Flere av informantene peker på viktigheten av å ha et konkurransedyktig kostnadsnivå på driften for å kunne tilby en konkurransedyktig pris ovenfor markedet: *“Det handler jo om kostnader og kostnadsgrad til banken. Og det er klart det er en ekstern faktor, altså klarer du ikke å holde kostnadene på et konkurransemessig nivå, på et nivå med de beste i bransjen, så vet vi jo at da vil man slite med inntjeningen, vil slite med finansielle målene og du vil jo til slutt da eventuelt slite med kunde-rekrutteringen, for du er ikke konkurransedyktig på pris.”*

Samtidig som kostnader trekkes frem som viktige argumentasjon for å være konkurransedyktig la også tidligere budsjett for utvikling av digitale flater begrensning for hva som kunne oppnås: *“I Helgeland Sparebank hadde vi råd til 10-20 millioner kroner i året på IT-utvikling og måtte gjøre steinharde prioriteringer på hva vi kunne gjøre fordi vi ikke hadde penger til alt.”* Sett i sammenheng med begrensning av ressurser på IT-utvikling gav dette ikke ønskede resultater på enkelte egenutviklede løsninger: *“Ikke gikk det bra og ikke gikk det fort og ikke ble det så bra heller [...]”*

Etter inntreden i alliansen ble tilgangen til ressurser for utvikling radikalt endret enn hva som var utgangspunktet i tidligere HSB: *“[...] vi har altså en pengesekk på 1 milliard kroner nå som brukes på IT-utvikling og innovasjon. [...] både time to market, innovasjonskraften, de økonomiske musklene til å kjøpe fintech selskap og til å gjøre utvikling selv er god.”*

Gjennom tilgangen til ressursene via alliansen dras det nytte av utviklingskapasiteten:

“Samspar robotiserer for oss og det er igjen plug ‘n play på veldig mye, så vi slipper å drive med utvikling selv.”

Sett i sammenheng med konkurransekraft i markedet er informantene klar på at de nå drar store fordeler av tilgang på utviklingskompetansen og ressurser som settes av til utvikling i alliansen: *“Jeg tror jo at å tro at vi som selvstendig bank skulle ha utviklet en nettbank og som var på høyde med det, det er utrolig krevende.”*

I et krevende marked hvor det kreves at banken leverer resultater er marginene sterkt redusert over år, noe som påvirker konkurransekraften: *“Når jeg begynte i bank så hadde vi en rentemargin på i overkant av 6%, og i dag har vi 1,7 cirka, så det er jo ekstremt.”*

Selv om det er mange positive følger av å tre inn i alliansen byr det også på utfordringer: *“Når vi kommer inn i en allianse så er det jo selvfølgelig ikke alltid vi får det som vil, men vi har mulighet til å påvirke det som er viktig for oss.”*

Informantene er klare på at eksterne faktorer påvirker digitaliseringen i form av kundens forventninger, lover og regler samt konkurransedyktighet. De anser inntreden i alliansen som en mulighet for å styrke bankens posisjon og på sikt kunne drifte mer kostnadseffektivt gjennom bedre digitale løsninger.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan har bankens behov for kompetanse og organisering endret seg som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1?

Vår empiri viser at ledergruppa i SBH i høy grad er enige om at behovet for kompetanse har endret seg, og vil endre seg fremover. Informantene ser ei utfordring med at det kan være vanskelig å avdekke hvilke fremtidige kompetansebehov som trengs. Der er også enighet om at det må vurderes hvilken kompetanse banken skal ha in-house og hva de kan outsource: *“Utfordring med at banken ikke helt tydelig ser hvilket fremtidig kompetansebehov som trengs.”*

4.2.1 Dynamiske kapabiliteter

Tilgangen på digitale løsninger gjennom alliansen endrer behovet for arbeidskapasitet. Nye løsninger og funksjoner gjør at ledelsen først ser behovene når man har blitt kjent med produktene: *“Pensjonssystem som er mer lagt til rette for at kunden kan utføre det meste selv.*

Dette har medført endringer i bemanning på pensjons-siden, da banken allerede tidlig så en positiv effekt av den digitale løsningen.”

En informant trekker frem at det er tatt bevisste strategiske valg for å øke kompetansen gjennom rekruttering av nyansatte og utdanning av eksisterende ansatte: *“For å svare litt mer grundig; i PM (personmarked)-divisjonen, så har vi jo på en måte hatt fokus på kompetanseøkning og alle er AFR (autorisasjon for finansiell rådgivning) autoriserte, og man har kjørt utdanningsløp i Direkte Banken. Vi har løftet de kompetanse-messig og vært knallhard på å få hevet utdanningsnivået der. Vi har rekruttert, og vi har ‘de-rekruttert’, så vi har jo aldri hatt en så god kompetanse egentlig i PM divisjonen, så vi har rigget oss veldig sånn for fremtiden. Inntil at fremtiden har endra seg tilstrekkelig til at vi ikke er rett rigga lengre.”* Funnet gir klare tegn på at ledelsen er klar over at kompetansebehovet ikke er statisk, men dynamisk.

Å kunne omstille seg, er noe en informant mener er viktig, og at banken har noe kompetanse det ikke vil være behov for fremover. Hen mener at en del av denne kompetansen kan brukes på en annen måte, at de ansatte må lære seg nye områder/metoder: *“Det er helt klart jeg ser noe kompetanse “in-house” som de ikke kommer til å få bruk for i fremtiden. Jeg ser også noe kompetanse “in-house” som vi kommer til å kunne bruke, men på en annen måte, altså de må lære seg nye skills, eller fokusere mer på ei grein av kompetansen de har med seg i bunnen.”* Flere av informantene er enige om at noe av kompetansen kan brukes oppover i alliansen. De mener dette er en styrke, at SBH er med og bygger kompetanse oppover. Informanten avslutter med at det kan bidra til en større forståelse og engasjement.

4.2.2 Utnyttelse av intern og ekstern kompetanse

Ifølge informant fremkommer det at det er usikker på hva slags kompetanse som vil være viktig, og de er bevisste om temaet: *“Intern kompetanse og behovene fremover vil være ei viktig vurdering, nå som det er økt tilgang på risikostyring gjennom alliansen.”*

Viktigheten av å ha en attraktiv arbeidsplass, er noe som påpekes av en informant, samt å ha det med seg i vurderingen når organisasjonen og kompetansebehovet endres: *“Hvis vi går på organisasjonen, så har vi sagt at vi skal ha en attraktiv og utfordrende arbeidsplass. Det får vi hvis vi får jobbe med de spennende og de krevende tingene. Vi har ansatte med tung*

kompetanse med veldig gode hoder, og da tenker jeg at vi må jobbe mer med problemstillinger som man kan bruke hodene sine på, enn rutineoppgaver der man bare bruker fingrene sine.”

Ledelsen ser konturene av at det kommer organisatoriske endringer for å kunne utnytte det alliansen leverer. Banken får nå løst oppgaver i alliansen som tidligere ble løst in-house: *“La oss bruke antihvitvask som et eksempel der de satt i Mosjøen tidligere og overvåket transaksjoner. Nå blir overvåkingen gjort i alliansen.”*

Det sies videre at banken har en del kompetanse internt som etterspørres i alliansen. Det kan derfor være aktuelt å leie ut enkeltpersoner i perioder: *“[...] vi ser jo at vi blir også spurt av Samspar rundt omkring i organisasjonen. Vi har allerede hatt så god kontakt med Sampar, at de etterspør jo en del av de folkene vi har. Så det er ikke bare at vi låner ut ansatte, men vi får også en del tilbake fra Samspar på det.”*

4.2.3 Kontinuerlig læring og utvikling av kompetanse

Anskaffelse av kompetanse kan også være kostnadskrevende. Vi finner at informantene har fokus på kostnaden ved å anskaffe seg ny kompetanse og vurdering av in-house vs. out-sourcet kompetanse: *“Hva er det vi ønsker å ha av kompetanse og ikke minst hva klarer vi å tilegne oss, av kompetanse uten at det blir for dyrt og uten at det blir for sårbart.”*

Ledelsen ser på muligheten for å utvikle kompetansen internt og har tro på at mye kan løses ved å videreutvikle folkene, som allerede jobber i SBH, til å løse kompetansebehovene som vil oppstå fremover, men også i form av nye ansettelsler:

“Jeg har jo veldig tro på videreutvikling av folk, så her har vi sikkert som ledere litt forskjellig syn, og det vil nok være litt begge deler. Noen typer kompetanse har vi ikke i det hele tatt, og må kjøpe inn i form av nye folk og nye ansettelsler.”

Det nevnes blant annet for lite analytikerkapasitet samt at det sannsynligvis må inn mer juristkompetanse. Vedkommende er klar på at kompetanse i hovedsak bør utvikles internt:

“Så har vi nok for lite analytikerkapasitet i forhold til datavarehus, compliance-området og at vi må ha mer juristkompetanse innen det, nettopp under GDPR. Men vi må videreutvikle den kompetansen vi har internt.”

På lik linje med de andre informantene, er følgende informant klar på at det vil bli noe kompetanse banken ikke lengre vil ha behov for. Dette fordi det kan løses gjennom felles plattform i alliansen. Informanten kommer med et konkret eksempel på at det er behov for kompetanse på endringsledelse, både for læring av nye prosesser, men også for avlæring av eksisterende prosesser. Vedkommende tenker også at noe kompetanse kan utvikles internt, så lenge evne og vilje til å endre seg er til stede: *“Både læring av nye prosesser og ikke minst avlæring, av eksisterende.” “[...] så tenker jeg at vi må ha inn ny kompetanse fordi at vi har ikke den, og vi har kanskje heller ikke ansatte som kan videreutdanne eller videreutvikle eksistens kompetanse. Og så handler det jo selvfølgelig, og mye om både evne og vilje til å endre seg da.”*

Av funnene ovenfor finner vi at informantene ser ei utfordring med å avdekke fremtidige kompetansebehov, og at en del kompetansebehov nå dekkes gjennom alliansen. Samtidig er det ei vurdering om hvilken kompetanse banken skal ha in-house og hva som kan outsources. Kompetansebehovet er dynamisk, samtidig som de har fokus på å ha en attraktiv arbeidsplass med krevende og spennende oppgaver.

4.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke strategiske muligheter har tilgangen til digitalisering i SpareBank 1 gitt?

Empirien i dette delkapittelet viser at det fremkommer noen fellestrekk hva angår strategiske muligheter. Det ene er økt fokus på kunder og produktutvikling, som kan gi muligheter i nye segmenter som i mindre grad har vært til stede før. Det andre er muligheten for økonomisk vekst, og det tredje er hvordan intern organisering og kompetanse må utvikles.

En av informantene mener at digitalisering og tilgang til verktøy og ressurser, gjør at det kan åpne seg nye muligheter: *“Før kunne vi bare drømt om, men vi har ikke hatt mulighet til å prioritere eller ressurser til utvikling, og nå har vi plutselig verktøyene.”*

4.3.1 Fokus på kunder og produktutvikling

Gjennom tilgangen på de nye digitale flatene øker muligheten for å kunne tilby mer sammenfattede produkter til kundene. Vi finner at det er fokus på å kunne levere bedre tjenester til kunder, samt samle produkter på én plass. Dette fremkommer i flere utsagn fra informantene. De første utsagnene tar for seg produktspekteret og nettbanken:

“Det er jo det å greie å levere en pakke til kunden der du på en god måte får hele spekteret av tjenester presentert. Og kan bruke nettbank løsningen; som alt ifra gode pensjonskalkulatorer, forsikrings løsning, rådgivning og jushjelp. Så hele det konseptet i nettbanken gjør at vi har et mye bedre supplement til rådgiverteamet i banken sånn at kundene kan sitte hjemme og få god oversikt og tips for råd.” Ved å kunne tilby kundene bedre digitale løsninger ser informantene muligheter i form av å utnytte disse som et supplement utover rådgiverkapasiteten

“[...] og det ligger innenfor pensjons-siden der de nå kan knytte det, der kunden får pensjonsoversikten på bedriftssiden nu da og på person da, så der du får pensjonsoversikten din inne på nettbanken.”

Informantene mener at når kundene samler sine tjenester hos banken, så gir dette en mulighet for mer fornøyde kunder: *“Jo flere produkter du har ”bundlet” i sammen på en plass, jo større blir fornøydheten hos kunden.”*

Rådgivning er en oppgave som vil kunne endre seg og være av en strategisk betydning for banken. Her vil områder relatert til enkel standard rådgivning kunne håndteres digitalt, mens med mer kompleks og krevende rådgivning kan kompetansen hos rådgivere benyttes som en bedre tjeneste: *“[...] det som veldig mye av bemanning har vært brukt til de siste årene i bank, og som har vært veldig interessante jobber rundt rådgivning. Der kommer det til å bli enda mer interessant, enda mer komplekst, enda mer krevende fordi at de standard rådgivningsoppgavene som har vært brukt der før, kommer til å gjøres digitalt, og det har vi fått tilgang til i mye større grad enn før i løsningene.”* Gjennom mulighetene til å utnytte de digitale flatene, frigjøres med andre ord rådgiverne til mer komplekse og arbeidskrevende oppgaver.

Eierskap i de nye produktselskapene (forsikring, finans, kreditt, eiendomsmegling), større kundeportefølje og bredde i produktene gjør at nye kundesegmenter kan presentere strategiske muligheter, som følge av bedre digitalisering: *“Det kan jo være alt ifra at man rett og slett har muligheten til å bevege seg inn i andre kundesegmenter som man ikke kunne før, men det har kanskje ikke med sånn i kontekst digitalisering, det går jo mer på at banken er blitt større og mer solid, og man har på en måte de her eierskapene i produktselskapene og produktselskaper med kanskje større bredde i produktene.”*

4.3.2 Vekst

Når tjenester og produkter er digitale og organisasjonen har gjennomgått digital transformasjon, så kan dette ifølge en av informantene gi mulighet for økonomisk vekst:

“Mulighet for økonomisk vekst. Det må jo være at man kan rette oppmerksomheten mer utadrettet, i stedet for å lene seg litt på den store familien når det gjelder interne støttesystemer og modeller og alt det, og at man derfor både har kapasitet og kompetanse til å være mer utadrettet. Det tror jeg kommer til å være viktig. På den andre siden så tror jeg det kommer til å være krevende.” Digitaliseringen gir ifølge informanten mulighet for banken å kunne arbeide mer aktivt ut mot markedet for å kunne skape vekst. Samtidig bemerkes viktigheten av å utnytte potensiell kapasitet som digitaliseringen kan frigjøre.

“Vi er en selvstendig bank og allianseløsningene bidrar til at vi kan være konkurransedyktig med teknologi på en annen måte enn vi ville gjort alene. Og allikevel så er vi den lokale banken for region Helgeland. Det er jo muligheten til at vi kan rette fokuset på der forretningen skapes da, ved hjelp av mer effektive og gode løsninger.”

Informantene mener at det er viktig at banken ikke lener seg for mye på støttesystemer- og modeller, men heller benytter muligheten de gir. Dette for å kunne utnytte ledig kapasitet til utadrettet jobb, og på den måten bruke de digitale flatene for å oppnå vekst.

Digitalisering innebærer å kunne effektivisere og produsere tjenester med økt kvalitet, noe som også kommer til syne i det neste funnet. Fokuset er også høyt på effektivisering i bransjen samt det å ta ned kostnader: *“Det må være hevet over enhver tvil at finansnæringen er ekstremt avhengig av digitalisering, og spesielt innenfor det her med effektivisering, kostnader og kvalitet.”*

Ved å dele på utvikling drar banken, som deltager i alliansen, fordeler i form av innkjøpskraft, kostnader og kvalitetssikring: *“En av fordelene er at man er mange som deler på kostnadene som man får større innkjøpskraft med enhetskostnaden man utvikler i lag sånn at man får ned utviklingskostnadene og får tilgang til de digitale løsningene billigere.*

Man er mange som er med å utvikle det, så man har bedre mulighet for å kvalitetssikre og bruke penger så man får de beste løsningene.”

4.3.3 Organisering og kompetanse

En digital utvikling innebærer ifølge en av informantene at man må tilpasse organisasjonen i forhold til utviklingen: *“Når man hadde ei digital utvikling i et løselig fellesskap, så har man*

gjort noen veivalg og alliansen har gjort noen andre veivalg, og det er noen operasjonelle tilpassinger vi må gjøre for å tre inn i de veivalgene som er gjort for oss, og det lager noen operasjonelle utfordringer.” Funnet peker i retning av at det også gir utfordringer å ta del i en større allianse, i form av at veivalg på løsninger tas i fellesskap. Disse valgene er nødvendigvis ikke tilpasset den enkelte deltager i alliansen, men for flertallets beste.

I de neste to utsagnene, ser vi igjen at det er fokus på å holde kostnadene nede. Her ser vi fordelene med å ha tilgang på større kompetansemiljø og ha disse i eget hus, i motsetning til å kjøpe de hos eksterne leverandører. Før inntreden i alliansen måtte HSB kjøpe eksternt de tjenestene de ikke hadde in-house. Dette innebar blant annet at de måtte kjøpe ferdige “pakker” og ikke bestandig fikk det spisset etter eget behov:

“[...] også sparer man penger, og så har man oppgavene in-house. Så én bank gjør det ene og en annen bank gjør det andre.. man beholder kompetansemiljøet og kompetansearbeidsplasser alle steder. Men man deler dem istedenfor å sitte med sånn 20% stilling over alt på forskjellige områder.” Vi ser at kompetanse som banken sitter på kan benyttes ut i alliansen og at man oppnår et større samspill på hverandres kompetanse. *“[...] for at alliansen skal kunne gjøre en god jobb rundt leveransene på markeds- og kommunikasjonssiden, så trenger de kompetanse i fra banker. Slik at du flytter noen oppgaver inn til alliansen, og så flytter du noen oppgaver ut ifra alliansen og til banker som krever en litt annen kompetanse, men gir et veldig rasjonelt totalbilde.”* Informantene ser altså stordriftsfordeler hva angår kompetanse og en mer rasjonell utnyttelse av kompetanse på tvers av bankene i alliansen.

4.4 Vurdering av empiri

Gjennom innhenting av data er det viktig å ha en formening om dataens pålitelighet.

En vurdering av empirien gir et viktig grunnlag for å begrunne validiteten av dataen som er innsamlet. Vi gjør her rede for vår vurdering av empirien.

“Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. På forskningsspråket betegnes dette som reliabilitet” (Johannessen et al., 2020, s. 27).

Vi har valgt ut ledergruppen i banken som informanter til vår datainnhenting. Dette på bakgrunn av at de sitter på førstehåndskunnskap om de strategiske valg som er utført i forbindelse med prosessen banken har vært inne i. Gjennom intervjuene med informantene er samme intervjuguide benyttet for å kunne sammenligne dataen som er innsamlet på best mulig måte.

Vi opplevde en høy grad av tillit og ærlighet i intervjuene. Vi mener at dette er med på styrke reliabiliteten til respondentenes svar. I presentasjonen av empirien finner vi likheter og ulikheter mellom respondentenes svar. Det er i de fleste tilfeller en samstemt ledergruppe, selv om det er noen mindre forskjeller ut fra den respektive avdeling som de til daglig jobber i. Dette må man se i sammenheng med at det er forskjellige behov i avdelingene hva angår bruk og benyttelse av digitale løsninger, og i hvor stor grad den enkelte avdeling blir påvirket av overgangen fra HSB til SBH. Det at informantene har forskjellig bakgrunn fra den daglige driften kan påvirke hvilket syn de har på samme tema. Vi må derfor være åpen for at det kan ligge forskjellige meninger og tolkninger blant deltagerne i ledergruppen på samme tema. Vi har valgt å beholde utsagnene til informantene slik de fremkommer i transkripsjonen. Noe forståelse og mening med utsagnene kan potensielt tapes både i transkripsjonen og tolkning av dataen i ettertid. Dette kan isolert sett være en kilde som kan svekke dataens reliabilitet. På bakgrunn av de gjennomførte kvalitative intervjuene, opplevd tillit og ærlighet og samstemthet mellom funnene anser vi imidlertid empirien å inneha en høy grad av reliabilitet.

5.0 Drøfting

Vi har i forrige kapittel presentert vår empiri og vil i dette kapitlet drøfte denne opp mot teori og litteratur fra teorikapitlet. Dette kapitlet følger lik struktur som i forrige kapittel slik at det er enklere å følge sammenhengen og tolkningen av empirien som er innsamlet, trukket frem og drøftet. På slutten av hvert underkapittel presenterer vi en delkonklusjon for å kort oppsummere essensen av hvert enkelt delkapittel.

Vår problemstilling: *Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?*

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan har eksterne faktorer påvirket digitaliseringen i den nye banken

I dette delkapitlet ser vi på statusen i HSB før overgangen til SBH og hvordan de eksterne faktorene er med på å påvirke digitaliseringen. Fra empirikapitlet finner vi tema som knyttes opp mot teknologi, innovasjonstakt, strategisk allianse samt lover og regler. Dette følger som underkapitler under overnevnte forskningsspørsmål. Nedenfor vil vi se nærmere på hvilke utfordringer banken hadde for å holde tritt med de eksterne faktorene de selv påpeker som viktige. Samt at vi drøfter hvordan inntreden i alliansen har påvirket digitaliseringen.

For en bedrift er det viktig å ha kjennskap til eksterne faktorer i markedet som påvirker selskapets konkurransekraft. Kraja & Osmani (2015) påpeker viktigheten av at selskaper vet og kan evaluere eksterne faktorer som påvirker selskapets konkurransefortrinn fordi faktorene er dynamiske og har påvirkning på beslutningstakingen i selskapet. Det at bedriften har en god forståelse av miljøet det opererer i setter bedriften i bedre stand til å vurdere retningen bedriften skal utvikle seg i (Osterwalder & Pigneur, 2010).

5.1.1 Tilgang til teknologi og ressurser

Ut fra våre funn trekker ledelsen frem blant annet teknologi og digitale løsninger som en ekstern faktor som har påvirket digitaliseringen i den nye banken. Det å kunne utvikle ny teknologi og digitale løsninger selv krever tilganger på ressurser og kapabiliteter. For å kunne forstå utgangspunktet til banken bedre må vi også se på hvordan utgangspunktet var før inntreden i alliansen. HSB hadde en utfordring i form av ressurser som kapital og kompetanse var begrenset. Det var et begrenset årlig budsjett til IT-utvikling og digitalisering

som satte begrensninger på tilgang til ressurser og utvikling av teknologiske løsninger: *“I Helgeland Sparebank hadde vi råd til 10-20 millioner kroner i året på IT-utvikling og måtte gjøre steinharde prioriteringer [...]”*

Ser vi på historiske tall fra årsrapportene til HSB har banken i takt med teknologiske endringer i bransjen gått fra forvaltningskapital på 16,59 mrd. kr., 198 årsverk og lokalkontorer på de fleste tettsteder på Helgeland i 2008 til 32,97 mrd. kr. i forvaltningskapital, 150 årsverk og kontorer kun i de fire byene på Helgeland i 2018, (Helgeland sparebank, 2009 og 2019). Dette har vært med på å redusere kostnader tilknyttet lønn og leie av lokaler. I samme periode har kostnader knyttet til IT gått fra 31MNOK (2009) til 65MNOK (2019). Dette er i tråd med Andersen (2020) sin argumentasjon for kostnadseffektivisering i finansbransjen, men samtidig økning av kostnader på IT og eksterne tjenester som har dempet nedgangen i kostnadsandelen.

Delkonklusjon

HSB hadde en begrensning i ressurser og egen IT-avdeling for å kunne utvikle nye konkurransedyktige digitale tjenester.

5.1.2 Innovasjonstakt

Vi kan trygt konstatere at innovasjonstakten innenfor nye teknologiske løsninger og plattformer har økt betydelig de siste 20 årene. Helt siden Sparebanken Hedmark og Landsbanken AS introduserte nettbanken i det norske markedet i 1996 (Store Norske Leksikon, 2020) og da Apple la grunnlaget for dagens smarttelefoner gjennom sin lansering av iPhone i 2007. Dette ga mulighet for applikasjoner for blant annet mobilbank, vennebetaling og mulighet for å søke lån via digitale flater. Vi ser altså at én teknologisk utvikling gir grunnlag og mulighet for nye innovasjoner og løsninger. Gjennom teknologiske utviklinger som nettbank og smarttelefonen ga dette en infrastruktur som det kunne skapes nye teknologiske innovasjoner ut fra. Dette gjør også at adopsjonshastigheten for ny teknologi går stadig raskere (Rothaermel, 2019). Dette kan også sees i sammenheng med én av informantenes utsagn, hvor kundene stiller krav til at også banken henger med i den digitale utviklingen som andre bransjer har: *“[...] kundeopplevelsen blir absorbert fra den ene bransjen til den andre bransjen [...]”*

Denne utfordringen med absorpsjon fra en bransje til en annen støttes av Rogers (2016) som argumenterer for at med høy innovasjonstakt og teknologisk utvikling kan man oppleve at

konkurransen kan komme utenfor egen næring. Dette finner vi igjen i empirien: “[...] så kommer det fra fintech selskap som lager noe smart som en annen bank får tak i [...]” Noe som har lagt til rette for akkurat dette innenfor finansbransjen er PSD2, som åpner opp for tredjeparter å tilby tjenester mot bankkunders betalingskontoer (Finans Norge, 2019). Likevel finner forskning på området at selv om teknologien utvikles kan konsumentens adopsjonshastighet være lavere enn teknologiens utvikling (Christoffersen & Kneppen, 2021). De argumenterer også for at norske bankkunder fremdeles har høyere tillit til de norske bankene fremfor tredjepartsleverandører. Et annet moment som også påpekes er høy kompleksitet rundt PSD2-direktivet og høye etableringsbarrierer. Dette er med på å midlertidig styrke norske bankers konkurranseevne ovenfor tredjeparter.

For å se nærmere på noe konkret som ble utviklet, men som ikke ble kraftfullt nok mot det konkurrentene leverte, trekker vi frem HSB’s løsning for vennebetaling; SvippCash. Hva gjelder innovasjonsgrad av produktene og tjenestene må dette ses på som mindre inkrementelle innovasjoner. Både mobilbank og nettbank var et eksisterende produkt og mindre tilpasninger gjort for å tilpasse HSB og de tjenestene banken leverte. Etter hvert kom også løsninger for betaling på nett uten kort og vennebetalinger. Løsningen gjorde at man ikke lengre var avhengig av å benytte kort eller rene overføringer eller betalinger via nettbank eller mobilbank. Denne innovasjonen la et nytt grunnlag for måten kunder kunne utføre sine betalinger på og brøt med det tradisjonelle, noe som kan begrunnes som en disruptiv innovasjon hva angår betalingstjenester. DNB hadde Vipps, DanskeBank hadde MobilePay, SpareBank 1 hadde mCASH. HSB lanserte sin egen løsning; Svipp cash for å prøve å henge med i markedet og møte forventningene til kundene: “[...] kundene sine forventninger og trender av fancy løsninger.”

Vipps skulle vise seg å bli den dominerende løsningen med norske banker inn på eiersiden (Vipps, 2022). Vipps er et godt eksempel på hvordan bankene i Norge har klart å samarbeide om én felles plattform for hurtige betalinger og overføringer på tvers konkurrerende selskaper, og som til slutt endte opp som det dominante design.

Vi ser altså at innovasjonstakten øker med den teknologiske utviklingen og har stor påvirkningskraft for et selskaps konkurranse og strategi. For et teknologidrevet selskap vil det derfor være viktig å henge med på innovasjon og være agil.

HSB hadde utfordringer med å utvikle nye digitale løsninger selv. Det skulle vise seg at både budsjett og kompetanse skulle sette en demper på resultatet som også en av informantene gir uttrykk for: *“Ikke gikk det bra og ikke gikk det fort og ikke ble det så bra heller [...]”*

For en teknologidreven bedrift vil det være viktig å følge innovasjonstakten i markedet, men samtidig krever dette tilgang til ressurser i form av både kapital og kompetanse for utvikling. Uten dette vil selskapet falle bakpå og tape konkurransekraft. Utviklingshastigheten har betydelig påvirkning på et selskaps konkurransefortrinn (Rothaermel, 2019). Ser vi på argumentasjonen til Cummings & Worley (2015), så krever den raske innovasjonstakten i markedet at selskapet kontinuerlig innoverer og er agil. Dette støttes også opp av Rothaermel (2019) som trekker frem innovasjon, entreprenørskap og utvikling av nye produkter og tjenester for å økte sitt konkurransefortrinn.

Ovenfor har vi trukket frem eksempler på at HSB forsøkte å innovere og være agil hva angår den teknologiske utviklingen, men begrensning på ressurser og kompetanse ga ikke gode nok resultater. Vi mener å finne at begrensning på ressurser og kompetanse for utvikling var en faktor som la grunnlag for at banken måtte tenke i nye strategiske baner.

Det trekkes frem i teorien at en organisasjon må gjerne oppleve en større eksistensiell trussel før at den tar innover seg større transformasjonsendringer (Cummings & Worley, 2015). Selskapet må gjerne anse en trussel mot selskapets overlevelse for å gjennomføre en større transformasjonsendring. Det kan argumenteres ut fra funnene at konkurransesituasjonen og begrensningen i ressurser på utvikling ga HSB nettopp denne opplevde trusselen. Herunder også med bakgrunn i økt fokus, som næringen selv påpeker, at det vil bli færre og større sparebanker (Anda, 2021).

Delkonklusjon

Innovasjonstakten er stadig økende og flere av informantene påpeker at kunder trekker med seg forventninger fra andre bransjer hva angår teknologi og forventer også at banken skal levere moderne og nye løsninger etter hvert som de dukker opp i markedet. Dette stiller store krav til høy innovasjonstakt, som igjen krever ressurser i form av penger, kompetanse og kapabilitet til innovasjon og utvikling. Det vil derfor være viktig for banken å inneha ressurser for innovasjon og utvikling for å kunne henge med i den teknologiske utviklingen for å ikke tape konkurransekraft.

5.1.3 Strategisk allianse

Her skal vi se nærmere på faktorer som har spilt inn for at HSB gikk inn i Sparebank 1 alliansen. Som vi har sett på delkapitlene over har tilgang til teknologi og digitale løsninger spilt en viktig rolle for banken for å kunne beholde og øke sin konkurransekraft i markedet. Nedenfor ser vi derfor nærmere på argumentasjon for å være alene og argumentasjon for å gå inn i en strategisk allianse.

Argumentasjonen for å inngå samarbeid med andre banker finner vi innenfor emnet strategisk ledelse av teknologisk innovasjon, hvor Schilling (2017) argumenterer for hvordan valg av en potensiell samarbeidspartner avhenger av graden av tilgang på kapabiliteter innad i egen organisasjon. Dersom man mangler tilgang på kapabiliteter innad i egen organisasjon kan denne søkes løst gjennom potensielle samarbeidspartnere eller gjennom strategiske allianser. Før opprettelsen av SBH og inntreden i alliansen var ikke daværende HSB i en strategisk allianse, men opererte som en selvstendig og alliansefri regional sparebank.

Schilling (2017) argumenterer for fire faktorer for å være alene om utvikling. Ser vi nærmere på disse fire faktorene opp mot HSB ser vi at tilgangen på kapabiliteter ikke var til stede for å kunne utvikle teknologi på egen hånd for å gi konkurransefortrinn. Informantene selv påpeker at begrensninger i både budsjett og kompetanse gjorde at utfallet av utviklingen ikke ble så bra som ønsket og at de teknologiske løsningene ikke strakk opp i konkurransen om å ha løsninger som var gode nok. Utviklingen ga heller ikke særlig grunnlag for beskyttelse av proprietær teknologi og banken var heller ikke stor nok for å kunne kontrollere teknologiutvikling innad i egen bransje. Bankens kapabiliteter i form av økonomi og kompetanse satte en demper for utvikling av egen teknologi. Systemene var basert på system fra hovedleverandør med mindre inkrementelle innovasjoner og ga dermed en demper på muligheten for å bygge og fornye kapabiliteter i form av ferdigheter, ressurser og markedskunnskap. Legger vi Schillings argumentasjon til grunn for å være alene i utvikling av nye digitale løsninger var ikke forutsetningen til HSB til stedet for å kunne gjøre dette.

Gjennom samarbeid kan utvikling av innovasjoner medføre en rekke fordeler. Ved å samarbeide kan hver part stille med kompetanse inn i utviklingen og på den måte oppnå en større tilgang på ferdigheter, oppnå kostnadsfordeler ved å dele utviklingskostnad på flere parter. Schilling (2017) argumenterer også for at ved å samarbeide og samle kapabiliteter vil

man kunne oppnå en raskere utvikling og tiden fra utvikling til lansering på markedet kortes ned. Ser vi på utsagnene til informantene ser vi at før inntreden i alliansen var det vanskelig å utvikle teknologiske løsninger som var på høyde med de beste: *“jeg tror jo at å tro at vi som selvstendig bank skulle ha utviklet en nettbank og som var på høyde med det, det er utrolig krevende.”*

Gjennom å tre inn i en strategisk allianse har banken skaffet seg tilgang på kompetanse og ressurser som gjør at banken har tilgang til utviklingstjenester: *“Samspar robotiserer for oss og det er igjen plug ‘n play på veldig mye, så vi slipper å drive med utvikling selv.”*

Tilgangen til utviklingstjenester via alliansen er dermed med på å fylle resursgapet banken har. Ved å benytte eksisterende kompetanse fra banken inn mot alliansen oppnås synergieffekter gjennom å benytte komplementære kapabiliteter blant alliansens deltagere. Dette er i tråd med funnene i forskningen til Mamédio et al. (2019).

Fra tidligere å ha begrensede midler internt i banken har de nå i SBH fått tilgang til en atskillig større andel av økonomiske midler, ressurser og kompetanse til å drive utvikling på et høyt nivå i bransjen med et investeringsbudsjett på en milliard kroner.

Gjennom inntredenen i SpareBank 1 alliansen og etableringen av SBH har tilgangen på kapabiliteter økt markant, ifølge vår empiri. Dette har lagt til rette for at banken, gjennom alliansen, kan levere innovasjoner innenfor digitalisering raskt ut i markedet.

Ressursene fremstår nå ikke som en så begrensende faktor, som de var tidligere.

Inngangen i alliansen samsvarer også med Reeves et al. (2015) sin teori på kombinasjon av valg av strategisk respons gjennom klassisk (Be big) og fornyende (Renewal) strategi. Dette ved å tre inn i alliansen og kjøpe opp SpareBank 1 Nord-Norge sin virksomhet på Helgeland, samtidig som man får tilgang til alliansens ressurser i form av SpareBank 1 Utvikling. Dette er med på å styrke bankens konkurransefortrinn ved å levere bedre avkastning til eiere gjennom kostnadsbesparelser og økt kundemasse. Konkurransen i markedet er tøff, og marginene blir stadig utfordret. Her påpeker blant annet en av informantene en vesentlig nedgang i rentemargin over tid.

Ved å øke kundemassen og samtidig dra fordeler av tilgang til ressurser gjennom alliansen kan den økonomiske posisjonen til banken styrkes og dermed styrke konkurransekraften. Flere av intervjuobjektene har påpekt konkurransekraft som et viktig moment. Her nevnes kostnadsgraden til banken som en viktig faktor for å være på et konkurransemessig nivå med

de beste i bransjen. Dersom ikke banken opprettholder en konkurransekraftig kostnadsgrad vil dette føre til redusert inntjening, som igjen medfører redusert måloppnåelse på finansielle mål. Gjennom en konkurransedyktig kostnadsgrad kan banken levere konkurransedyktige priser og samtidig ha mulighet for å bygge kundemassen.

Utvikling av digitale flater og stadig digitalisering av arbeidsprosesser som tidligere ble utført manuelt kan være med på å styrke konkurransekraften i form av reduserte kostnader og bedret egenkapitalavkastning. Ut fra nøkkeltall for perioden 2015 – 2020 fra Finans Norge (Vedlegg 4) kan ikke banken sies å ha et konkurransefortrinn sammenlignet med utvalget ut fra egenkapitalavkastning isolert sett. Gjennom økt digitalisering av prosesser vil banken kunne redusere sine kostnader ytterligere, øke egenkapitalavkastning og på den måte styrke sin posisjon gjennom bedret konkurransekraft. Dette er i samsvar med teori fra Kane et al. (2019) om å gjøre forretninger på en ny måte, restrukturere organisasjonen for å gjøre den i stand til å respondere mer effektivt til endringer som følge av et stadig større digitalt miljø.

Selskapet må endre prosesser for å dra nytte av de nye mulighetene å gjøre forretning på gjennom den digitale infrastrukturen, eller så vil etablerte eller nye konkurrenter sannsynligvis gjøre det (Kane et al., 2019).

Banken har tidligere lagt ned store ressurser og investeringer i egen IT-avdeling hva angår rekruttering og utviklingskostnader av digitale løsninger. Dette gjør at ressursene kan omdisponeres sammenlignet med tidligere strategi og banken vil måtte ta nye strategiske valg for bruken av disse ressursene. I tillegg vil banken kunne møte den raske digitale transformasjonen i markedet og bransjen på en mer rustet måte gjennom tilgang til en større base av utviklingsressurser via alliansen. I stedet for å utvikle sine egne plattformer vil man gjennom alliansen ha en større felles standard. For å fortsatt kunne oppnå og beholde konkurransekraften er det viktig at ledelsen har et godt strategirammeverk. Gjennom grundige strategiske analyser vil ledelsen kunne avdekke viktige behov og eventuelt endringer for selskapets strategi og samtidig sørge for en implementering av denne nye tilpassede strategien.

Inntreden i alliansen har også medført utfordringer i form av at banken tar del i et større hierarki og ikke har full bestemmelsesrett lengre over de anskaffelser og digitale løsninger som skal benyttes. En av informantene er også klar på at banken ikke alltid får det som den vil, men har en mulighet til å påvirke det som er viktig for dem. Ved å gjøre seg avhengig av

ressurser utenfor organisasjonen bygger dette en risiko på lang sikt for banken da dette kan begrense potensialet for å bygge kompetansen innad i bedriften. Inntreden i en allianse kan gi rask tilgang til de resurser man ikke besitter selv, men samtidig gi en lav grad av kontroll over ressursene (Schilling, 2017).

Delkonklusjon

Med å inngå en strategisk allianse ved å tre inn i SpareBank 1 har banken fått tilgang til større ressurser i form av utviklingsmiljø og eksisterende digitale flater som er under stadig utvikling. Banken har med andre ord forlenget sine kapabiliteter gjennom en strategisk partner. Ved at alle deltagerne i alliansen deltar med ressurser som kompetanse og kapital oppnår deltagerne i alliansen stordriftsfordeler og økt oppnåelse av innovasjon og utvikling sammenlignet med om hver enkelt hadde forsøkt å utvikle på egen hånd. Økt markedsandel og potensiale for ytterligere innovasjon innenfor digitalisering kan være med på å styrke bankens konkurransekraft.

5.1.4 Lover og regler

Når våre informanter ble bedt om å påpeke eksterne faktorer og hvordan de påvirker digitaliseringen var det flere som trakk frem GDPR, PSD2 og compliance som viktige faktorer. Vi skal her drøfte hvordan dette er med på å påvirke digitaliseringen i SBH.

Kraja & Osmani (2015) påpeker viktigheten av forståelse for en bedrifts interne- og eksterne miljø. Dette tilsier at banken bør og må ha god kunnskap om regelverket de skal operere innenfor. PSD2 åpner for tredjeparter å tilby tjenester mot bankkunders betalingskontoer (Finans Norge, 2019), dette tilsier et konkurransemoment for banken og en trussel i form av at andre aktører i markedet kan ta markedsandeler. Som Christoffersen & Kneppen (2021) påpeker ligger det en høy kompleksitet med PSD2 direktivet og høye etableringsbarrierer for fintech selskapene. Dette kan være med på å gi et midlertidig konkurransefortrinn for banken i form av at tredjepartsaktører har vanskeligheter med å komme inn i markedet. Vangsnes (2019) påpeker at regelverket muliggjør utvikling av nye tjenester både for bankene og andre.

Vangsnes (2019) finner i sin forskning at banker har størst tillit når det kommer til deling av persondata, men forbrukerne er lite bevisst rundt vilkårene og hva de egentlig samtykker til. Her finner hun også at forbrukerne har svært lite kjennskap til GDPR og PSD2. Våre

informanter påpeker også det som relevant forskning på området konkluderer med; at forbrukeren er “sløv i forhold til personvern”. Dette bidrar til at det er viktig at banken påser å ikke trå utover regelverket og den enkelte kundes personvern. Det er virksomhetens ansvar å sørge for at loven følges ved å iverksette tekniske og organisatoriske tiltak (Datatilsynet, u.å).

Vi finner i våre funn at banken er klar over viktigheten i sin rolle i håndtering av personopplysninger og at de har fokus på samtykke fra forbrukerne. Forskningen på området viser at forbrukeren har til dels lite forståelse for hva regelverket omfatter og at regelverket også til dels er komplekst å sette seg inn i for aktører som opererer innenfor dets område (Christoffersen & Kneppen, 2021). Ved at bankene fremdeles har en relativt høy grad av tillit blant sine kunder vil det derfor være særdeles viktig å opprettholde en god kunnskap om- og etterlevelse av regelverket slik at de ikke misbruker tilliten i markedet, og på den måten kan tape konkurransekraft gjennom tapt tillit. Det kommer frem i våre funn at tilgangen til kompetansen i alliansen på GDPR og compliance gir en trygghet både for banken og kunden, på at banken holder seg innenfor regelverket.

Det kan fremstå slik at for noen områder kan GDPR være en begrensning, og andre områder en mulighet eller trygghet. Det fremgår at ledelsen har fokus på GDPR i organisasjonen og sterkt fokus på dette i alliansen. Det anses som klart at GDPR er en viktig faktor som har påvirket digitalisering og kommer til å gjøre det fremover.

Delkonklusjon

Lover og regelverk anses å fremdeles gi banken en mulighet i markedet i form at bankkunder har en høyere grad av tillit til norske banker fremfor tredjepartsleverandører. Likevel kan det være en trussel for bankene om de ikke etterlever regelverket og taper tillit i markedet. Gjennom inntreden i alliansen styrker SBH sin mulighet til å være compliant i henhold til gjeldende lover og regelverk innenfor bransjen.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan har bankens behov for kompetanse og organisering endret seg som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1?

Tilgang til ny digitalisering kan kreve behov for endret eller ny kompetanse i en organisasjon. Kane et al. (2019) argumenterer for at digital transformasjon handler om å gjøre forretninger på en ny måte, restrukturere organisasjoner for å gjøre de i stand til å respondere mer effektivt

til endringer som følge av et stadig større digitalt miljø. Sannes & Andersen (2017b) definerer digitalisering som transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det er derfor interessant å se på hvilket syn ledelsen har for bankens behov hva angår kompetanse og organisering som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1. I dette delkapittelet skal vi drøfte våre funn opp mot aktuell teori tilknyttet forskningsspørsmål 2, med fokus på kompetanse og organisering.

5.2.1 Dynamiske kapabiliteter

Informantene trekker frem endringer i behov for bemanning og kompetanse som har kommet som et resultat av tilgangen til digitaliseringen fra SpareBank 1 alliansen. Gjennom bedre digitale løsninger som medfører at kunden kan øke graden av å være selvbetjent, ser organisasjonen muligheter for å utvikle eksisterende kompetanse og endrer måten interne ressurser benyttes på. Endringer i pensjonssystemet har medført at ansatte som tidligere kun jobbet med forsikring relatert til bedriftsmarkedet nå også jobber med pensjon. Dette er i tråd med teorien til Teece & Pisano (1994) som hevder at bedrifter som evner å vise endringsevne, tilpasse seg omgivelsene og allokere kompetanse på riktig tidspunkt, er vinnerne. Dette kan isolert sett tyde på at organisasjonen innehar dynamiske kapabiliteter. Dette tilfellet av å benytte eksisterende kompetanse på en ny måte gjør at den enkelte ansatte må øke kunnskapsbasen fra ett til to fagområder. Det kan diskuteres om dette vil gå utover dybdekunnskap hos den enkelte innenfor det enkelte fagområdet. Likevel legger digitalisering av pensjonstjenesten opp til at kunden blir mer selvhjulpne. Dette skjer gjennom stadig økende grad av enklere brukergrensesnitt og økt antall funksjoner kunden kan gjennomføre selv uten å måtte henvende seg til en rådgiver. Som Strønen et al. (2019) argumenterer for, krever markeder i endring evne til å være på jakt etter muligheter og utvikle ny kunnskap, og at økt konkurransepress medfører endringer i måten oppgaver blir løst på. De påpeker også viktigheten av å utnytte effekten av den kompetansen som allerede finnes. For at dette skal kunne lykkes krever det omstillingsdyktighet av bedriften og ansatte som kontinuerlig utvikler sin kompetanse og ferdigheter (Strønen et al., 2019).

I Direktebanken, som tidligere var en ren kundeservicefunksjon, finner vi at ledelsen har hatt fokus på utvikling av kompetanse på eksisterende ansatte samt rekruttering av nye ansatte. Her har banken opprettet en divisjon som er fordelt i grupperinger hvor enkelte ansatte skal utarbeide spesialiteter, men hvor divisjonen i sin helhet skal kunne snu seg raskt etter behov.

Samtidig er ledelsen klar på at kompetansenivået som er oppnådd ikke er statisk. Personmarkedet påpeker å ha rigget seg for fremtiden, men er klar på at fremtiden kan gi endrede kompetansebehov.

Dette er i klar sammenheng med hvordan Teece & Pisano (1994) forklarer dynamiske kapabiliteter, hvor organisasjonen viser endringsevne på rett tidspunkt og klarer å tilpasse seg omgivelsene raskt, samt måten Schilling (2017) definerer dynamiske kapabiliteter på. Gjennom å utvikle en slik divisjon har de grupperinger som jobber med innkommende henvendelser (reaktiv) og noen som jobber med utgående rettet aktivitet (proaktiv). Basert på dette, kan det skape muligheter for organisasjonen ved å allokere ressursene der behovet er størst. Vi mener det legger til rette for at bedriften kan skape nye arbeidsprosesser som videre kan legge til rette for konkurransefortrinn ved å være agil ut fra kundenes behov. Dette er helt i tråd med sensing – seizing – transforming som Teece (2010) har introdusert som grunnleggende prosesser for å kunne utvikle konkurransedyktighet over tid. Det som vil være viktig, og samtidig en utfordring for divisjonen, er å kontinuerlig bygge kompetanse og utvikle seg ut fra behovene som avdekkes i takt med endringer i markedet.

Våre funn viser at ledelsen er oppmerksom på mulighetene som ligger i den økte digitaliseringen og er bevisst på kompetanse som kan sees på som utdatert og kompetanse som kan anvendes på annen måte. Dette er i tråd med teorien til Strønen et al. (2019) hvor de påpeker viktigheten av å få utnyttet effekten av kompetansen som allerede finnes. Dette kommer vi nærmere inn på i neste delkapittel.

Delkonklusjon

Digitale løsninger legger til rette for økt selvbetjening hos kundene. Dette gjør at kompetansebehovet endrer seg måten oppgaver blir løst på. Dette krever omstillingsdyktighet hos den enkelte ansatte. Banken bygger dynamiske kapabiliteter gjennom kontinuerlig tilpasning av kompetansebehov.

5.2.2 Utnyttelse av intern og ekstern kompetanse

Selv om intervjuene av informantene er gjennomført individuelt, ser vi av våre funn at det er bred enighet om at behovet for kompetanse har endret seg. De er dog usikre på hvilken kompetanse som trengs fremover og er klar på at avdekking av behovene fremover vil være viktig, ifølge informant. Dette støttes av teorien til Strønen et al. (2019) der de ser på

viktigheten av at markeder i endring må ha evne til å jakte nye muligheter og utvikle ny kunnskap, men også inngå relasjoner med nye aktører. Ut fra dette vil det derfor være viktig for SBH at de også fremover aktivt søker muligheter i markedet og fortsatt vurderer det fremtidige kompetansebehovet. Teorien støtter også det å inngå nye relasjoner som nettopp er det SBH har gjort ved å bli en del av Samspar-alliansen.

Det finnes mange høyt utdannede personer i banken med tung fagkompetanse. Vi finner at det er viktig for informantene at banken skal være en attraktiv og utfordrende arbeidsgiver. Banken må også kunne dra nytte av den gode kompetansen de har internt og gi ansatte muligheter til å kunne jobbe med utfordrende problemstillinger i motsetning til å jobbe med rutineoppgaver. Strønen et al. (2019) støtter at det er viktig å få utnyttet effekten av den kompetansen som allerede finnes, og at det er viktig å ha tilstrekkelige ressurser internt. Videre går teorien deres ut på at det ikke alltid er tilstrekkelig med egne ressurser og kompetanse for å utvikle konkurransedyktige bedrifter. For å forlenge organisasjonens kapabiliteter og kompetanse kan denne søkes løst ved å finne en partner eller gå inn i en allianse (Schilling, 2017). Her finner vi igjen at valget om å gå inn i en allianse støttes av teoriene til både Strønen et al. (2019) og Schilling (2017).

Vi finner også konkrete eksempler på at kompetansebehovet og organiseringen er endret som en følge av tilgangen til digitaliseringen i alliansen. I antihvitvaskarbeidet satt det tidligere ansatte i banken og overvåket transaksjoner, denne overvåkingen tas nå i alliansen. Strønen et al. (2019) hevder i sin teori at strategiske allianser ofte er motivert av at det gir tilgang til ressurser som ellers ikke er like lett tilgjengelige. Strønen et al. (2019) ser også på viktigheten av å finne en god match, slik at partene utfyller hverandre med kunnskap, erfaringer og strategiske ressurser. SBH har ressurser med kompetanse som er ønsket av andre i Samspar. Dette medfører at SBH låner ut ansatte til andre deler av alliansen, men får også tilgang til ressurser via alliansen.

Mamédio et al. (2019) argumenterer for at det å benytte de komplementære kapabilitetene blant partnerne i alliansen og samtidig bygge et relasjonsnettverk kan styrke bedriftens mulighet for økt forutsigbarhet og fleksibilitet. Gjennom tilgangen til kompetanse og nettverk i alliansen bygger banken sitt relasjonsnettverk som gir en god kunnskapsbase. Dette kan være med på å redusere uforutsigbarheten for fremtiden.

Delkonklusjon

Det er viktig at SBH har fokus på fremtidig kompetansebehov. Banken er klar på at de ønsker å utvikle intern kompetanse og være en attraktiv og utfordrende arbeidsgiver. Via alliansen får de tilgang og mulighet til å utveksle og bygge kompetanse.

5.2.3 Kontinuerlig læring og utvikling av kompetanse.

Kontinuerlig læring viktig for å bygge digitale ferdigheter/kapabiliteter (Nylén & Holmström, 2015, sitert i Eller et al., 2020, s. 121). Om ledelsen reagerer for sakte, så kan det være en såkalt kompetansefelle, ifølge Kane et al. (2019). Med dette menes at kompetansen som har ført selskapet dit de er nå, kanskje ikke er den kompetansen de vil ha bruk for i årene fremover. Det vil ut ifra dette være viktig å utvikle de digitale ferdighetene og ha rett kompetanse for å nå strategiske mål. Dette kommer også informantene inn på hvor de trekker frem utfordringen med å avdekk hvilken kompetanse banken ønsker å ha og ikke minst klarer å tilegne seg. Samtidig som at det ikke blir for dyrt og heller ikke for sårbart. Det trekkes også frem videreutvikling av egne ansatte, men de er også klar på at enkelte typer kompetanse må anskaffes i form av nye ansettelse.

Det å videreutvikle ansatte og sørge for at forutsetningene ligger til rette for dette, er et ansvar ledelsen har. Dette også fordi utvikling av ferdigheter er kritisk for å sikre god IT-adopsjon, som et grunnlag for digitalisering (Berman, 2012; Matt et al., 2015; Nguyen et al., 2015, sitert i Eller et al., 2020, s.121). Ledelsen må legge til rette for en kultur for kompetanseutvikling og det vil være viktig å jobbe med kontinuerlig utvikling og støtte en kultur som har et "growth mindset". Ifølge Kane et al. (2019), så kan man ikke gjennomføre den digitale strategien om man ikke har kompetansen eller ferdighetene. Vi mener å finne at dette er noe informantene har fokus på. Dette tankesettet setter organisasjonen i stand til å utnytte eksisterende ressurser, men samtidig ha fokus på å tilegne seg ny kompetanse for å tilpasse seg nye eller fremtidige behov. Et eksempel på dette kan være kompetanse innenfor bærekraft eller ny type teknologi.

Kane et al. (2019) mener at folk gjerne vil fortsette å lære og være en del av en arbeidsplass hvor de kan se hvilken påvirkning de kan ha. Dette vil kunne ligge til grunn for en kultur som har fokus på å utvikle kompetanse for å kunne være konkurransedyktig og ikke minst tiltrekke seg nye ressurser og kompetanse. Som Kane et al. (2019) påstår, må bedriften også lykkes å

tiltrekke seg nye ressurser så vel som å beholde ressurser. Dette kommer konkret til syne i våre funn, hvor det påpekes at det er for lite analytikerkapasitet, men at det samtidig må videreutvikles intern kompetanse. Her fremkommer det også frem at GDPR er et viktig område å ha kompetanse på med hensyn til videre digitalisering og digital utvikling. Da er det ikke bare digital kompetanse, men også at personvern og kompetanse knyttet til lovverket er viktige faktorer å ha med seg videre. Dette påpeker også bransjen selv, gjennom at økte reguleringer av det norske bankvesenet medfører en kostnadsøkning, da det krever ressurser (Andersen, 2020).

Delkonklusjon

SBH må sørge for kontinuerlig læring og utvikling av kompetanse og ha fokus på å inneha rett kompetanse. Det vil være viktig å legge til rette for en kultur for kompetanseutvikling og kontinuerlig læring i organisasjonen.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke strategiske muligheter har tilgangen til digitalisering i Sparebank1 gitt?

I intervjuene vi hadde med ledergruppen i SBH utfordret vi intervjuobjektene på å besvare hvilke strategiske muligheter digitaliseringen har gitt for den nye banken. Med strategiske muligheter mener vi målrettede aktiviteter som kan være med på å styrke bankens konkurransekraft. Nedenfor drøfter vi de aktuelle funnene opp mot relevant teori fra kapittel to. Ut fra funnene har vi fordelt drøftingen i følgende tema; Kunder og produkter, vekst og effektivisering, organisering og kompetanse.

5.3.1 Kunder og produkter

Ifølge Sannes & Andersen (2017a) handler digitalisering om å utnytte teknologien best mulig til å drive effektivt, øke konkurransekraften og utnytte nye forretningsmuligheter. Med hensyn til at bankens drift skal være profitabel er de avhengige av å ha en lønnsom kundemasse. Med å levere gode digitale tjenester hvor bankens breddeprodukter er sømløst tilgjengelig kan dette være med på å styrke bankens posisjon. Dette fremkommer også i et av utsagnene til informant “[...] jo flere produkter du har ”bundlet” i sammen på én plass, jo større blir fornøydheten hos kunden.”. Her antar informanten at jo mer produkter man har samlet (“bundlet”) til hver enkelt kunde, jo mer fornøyd blir kunden.

Dette med å samle produkter fremkommer også i flere utsagn. Vi opplever at det er fokus på å levere bedre tjenester til kundene: “[...] å levere en pakke til kunden, der du på en god måte får hele spekteret av tjenester presentert.”

Det trekkes også frem av funnene at tilgang og oversikt til pensjonstjenester tilknyttet bedriftsmarkedet er nå blitt mer oversiktlig.

Med å tre inn i alliansen, finner vi at bredden i SBHs digitale flater, som hjemmeside og nettbank, har økt. Den utvidede tilgangen på de digitale flatene kan gi nye strategiske muligheter for banken i form av kontinuerlig utvikling og stadig søken etter den neste kilden for å skape kunde verdi. Dette finner man igjen i teorien til Rogers (2016) hvor det argumenteres for å benytte teknologien og utvikling av denne for å øke kundens verdi. Et konkret eksempel her er den nye nettbanken hvor oversikten over breddeprodukter som pensjon, forsikring og sparing er integrert på en mer sømløs måte. Det som kan være utfordrende for SBH, er å finne hvilke produkter og tjenester som kunder vil ha og som faktisk gir økt verdi for sine kunder.

Jamfør undersøkelser hos blant annet Sparebank 1 Nord-Norge og DNB Markets (Andersen, 2020) oppsøker kunder de fysiske lokalene i mindre grad og i større grad de digitale flatene. Ut fra dette finner vi at gode digitale flater vil være viktig for å oppnå fornøyde kunder. Et velkjent eksempel på en digital løsning som i høy grad er tatt i bruk av norske bankkunder er produktet “Vipps”. Her ser vi at teknologi og produkter blir kjente begreper - å vippe er kanskje et like kjent verb i Norge, som å Google.

Vi mener å finne at SBH har gjennom å få tilgang til en bred digital produktportefølje via alliansen, styrket sin posisjon for å kunne tilby sine kunder bedre tjenester.

De digitale løsningene samler tjenester på en bedre og mer sømløs måte enn tidligere, som igjen kan gi bankens rådgivere mulighet til å være bedre rådgivere på sine områder. Og heller bruke kunnskapen sin på de utfordrende sakene. Dette kommer frem i en av informantenes utsagn hvor det påpekes at mer av rådgivningen løses via digitale flater og at rådgiverne i banken får mer krevende og komplekse rådgivningsoppgaver som resultat av dette.

En informant peker på at bredde i de digitale produktene banken kan tilby, også gir muligheten til at banken kan bevege seg inn i nye kundesegmenter. Dette på bakgrunn av at

“banken er blitt større og mer solid” i tillegg til å ha tilknytning til produktselskaper som innehar en større bredde i produktene.

Sett fra et strategisk ståsted, så vil et selskaps digitale strategi utvikle seg ettersom miljøet gjør det (Kane et al., 2019). Dette vil innebære at den digitale strategien i årene fremover for SBH også må endre seg i takt med hva kunder forventer, hva konkurrenter gjør, og hva som kan være innovativt. Som Rogers (2016) hevder, så er digital transformasjon ikke med fokus på teknologi, det handler om strategi og nye måter å tenke på og at det krever et helhetlig syn på forretningsstrategien. Dette igjen bekreftes av Sannes & Andersen (2017b) som mener at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser må være designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi.

En medvirkende faktor for strategiske muligheter er prioriteringer. Kane et al. (2019) mener at om man har for mange prioriteringer, så mister man fokus på ens strategiske prioriteringer.

Dette vil kunne være en utfordring for SBH, fordi: Ved å være i alliansen, er mye styrt sentralt i alliansen og banken har kanskje mistet litt av sin egen råderett på utvikling og produktspekter. Her kan det potensielt være at produkter og tjenester for SBH vil være viktig for dem, men for alliansen er det kanskje andre prioriteringer som driver utviklingen.

Som en informant har nevnt: “[...] men vi har ikke hatt mulighet til å prioritere eller ressurser til utvikling, og nå da har vi det plutselig, nå har vi plutselig verktøyene.” Dette kan indikere at prioriteringer igjen er enklere fremover, siden de nå har tilgang til de digitale verktøy og produktene som trengs fremover. Det vil allikevel være viktig med høyt fokus på forretningsmodell, praksis og hvordan banken jobber for å kunne dra nytte av de nye digitale mulighetene på en strategisk måte.

Delkonklusjon

Bredden i de digitale flatene har økt og banken har nå mulighet til å tilby en mer sømløs produktpakke til kunden. Vi mener derfor å finne at alliansen gir banken en strategisk mulighet i form av mindre begrensninger, hva angår prioriteringer og ressurser til utvikling av produkter.

5.3.2 Vekst og effektivisering

Flere av informantene påpeker muligheten for økonomisk vekst, gjennom mer effektiv drift og gode løsninger ved tilgang til digitale flater som utvikles i alliansen: *“Vi er en selvstendig bank og allianseløsningene bidrar til å til at vi kan være konkurransedyktig med teknologi på en annen måte enn vi ville gjort alene. [...] vi kan rette fokuset på der forretningen skapes da, ved hjelp av mer effektive og gode løsninger.”* Gjennom oppkjøpet av SpareBank 1 Nord-Norges portefølje på Helgeland økte banken sin kundemasse uten å øke antall årsverk nevneverdig. Dette isolert sett har gitt banken vekst i kundemasse. Ved å benytte tilgangen til digitale flater i alliansen søker banken dermed å oppnå stordriftsfordeler og styrke sin konkurransevne gjennom en større kundemasse, men med lavere kostnader enn tidligere. Samtidig preges bransjen av mindre antall sparebanker gjennom sammenslåinger (Anda, 2021). Dette kjenner vi igjen fra teorien til Reeves et al. (2015) om klassisk strategisk respons som benyttes i et marked med forutsigbarhet og som man som part ikke har mulighet å forme. Ser vi på tilgangen til utviklingsmiljøet banken har fått i alliansen, og etableringen av direktebanken mener vi også å finne at banken kombinerer klassisk strategisk respons med deler av fornybar strategisk respons (renewal). Dette argumenterer for at banken har en viss grad av ambideksteritet som Reeves et al. (2015) er inne på for å kunne utnytte eksisterende muligheter og samtidig utforske nye.

Ledelsen er klar på at bruken av nye digitale løsninger kan gi strategiske muligheter for økt konkurransevne. Gjennom mulighet for økonomisk vekst og effektivisering av kostnader, påpekes kapasitet og kompetanse som viktige innsatsfaktorer for å kunne lykkes i kampen om kundene. Dette kommer frem i utsagnet til en av informantene hvor det påpekes at bankens oppmerksomhet nå kan rettes med utadrettet. Gjennom tilganger til nye systemer og modeller innenfor alliansen fristilles kapasitet som kan benyttes til annen aktivitet.

Osterwalder og Pigneur's (2010) argumentasjon for stordriftsfordeler, reduksjon av kostnader og deling av infrastruktur gjennom allianse finner vi også igjen i funn fra intervjuene. Her fremheves det fordelene gjennom kostnadsdeling slik at innkjøpskraften blir sterkere og enhetskostnaden blir rimeligere. Dette igjen resulterer til rimeligere digitale løsninger, i tillegg til bedre mulighet for å kvalitetssikre løsningene før de tas i bruk.

Som det er beskrevet i innledningen av oppgaven er finansbransjen preget av høy teknologisk utvikling. Fordelene som trekkes frem i funnene korrelerer med teorien til Schilling (2017), som påpeker at ved å tilegne seg nødvendige kapabiliteter eller ressurser fra en partner, kan det være med på å redusere behovet for aktiva og øke selskapets fleksibilitet. Dette beviser SBH gjennom bruk av nye digitale løsninger fra alliansen som begrenser behovet for antall årsverk, som nå i større grad er sammensatt i dynamiske grupper (direktebanken) som gir økt fleksibilitet i bruken av interne ressurser og kompetanse. Banken oppnår dermed en bedre ressursutnyttelse av egne ressurser og har i tillegg tilgang til infrastruktur og kompetanse via alliansen.

Informantene er også klar på at næringen er avhengig av å fortsatt holde høy utvikling og innovasjon på digitale flater for å kontinuerlig effektivisere og forbedre kvalitet, og redusere kostnader ved hjelp digitale løsninger: *“det må være hevet over enhver tvil at finansnæringen er ekstremt avhengig av digitalisering, og spesielt innenfor det her med effektivisering, kostnader og kvalitet.”* Dette er i tråd med argumentasjonen til Andersen, Norges Bank (2020) som argumenterer for at økt utvikling og bruk av funksjoner som chat og digital behandling av lånesøknader er en viktig bidragsyter for å redusere kostnader. I tillegg vil banken som en del av alliansen ha tilgang til langt større datamengder om sine kunder. Dette gir en mulighet for å analysere data og fange opp kundeatferd som igjen kan gi en økt forståelse av utviklingen i markedet. Dette gjennom bruken av alliansens digitale flater og tilbakemeldinger fra kunder som benytter alliansens løsninger som for eksempel mobil- og nettbank. Vi mener å finne at dette gjør banken mer kapabel til å se an og vurdere eksterne faktorer som nøkkeltrender og markedskrefter (Osterwalder & Pigneur, 2010). utfordringer her kan være lovverket som setter begrensninger i mulighetene for innsamling- og bruk av data som samles inn fra kundene. Dette fordi virksomheter må gjøre mange viktige vurderinger på egenhånd før de samler inn, og bruker personopplysninger (Datatilsynet, u.å.) og at enkeltpersoner har rettigheter etter personvernregelverket når opplysninger samles inn og brukes (Datatilsynet, u.å.). Et annet viktig moment relatert til utvikling av systemer er at det innebygde personvern er et sentralt krav i personopplysningsloven. Det betyr at det tas hensyn til personvern i alle utviklingsfaser av et system eller en løsning (Datatilsynet, 2018a).

Delkonklusjon

Tilgangen til ressurser og digitale flater i alliansen medfører en deling av infrastruktur og kostnader som gir SBH en strategisk mulighet i form av bedret konkurranseevne gjennom kostnadsdeling og tilgang til større utviklingsmiljø. Tilgang til større mengde data gir strategiske muligheter for større forståelse og mulighet for å vurdere nøkkeltrender og markedskrefter som kan gi muligheter for økt vekst.

5.3.3 Organisering & kompetanse

Som vi har vært inne på tidligere handler digitalisering om å utnytte teknologien best mulig til å drive effektivt, øke konkurransekraften og utnytte nye forretningsmuligheter (Sannes & Andersen, 2017a). De sier videre at teknologien utvikler seg i et raskt tempo og at tilgang på ressurser er viktig for å “henge med”. Vi finner da at det var et viktig strategisk valg av HSB og tre inn i SpareBank 1 alliansen nettopp for å få tilgang til ressursene som trengs, og for å oppnå en kostnadseffektivisering. Her nevner en av informantene blant annet deling av kompetansearbeidsplasser mellom deltagerne i alliansen. Der banken tidligere hadde fordelt 20%- stillinger på enkelte områder drar de nå i større grad effekt av å ha ressursene tilgjengelige gjennom alliansen.

Finans Norge (2020) sier at EU-kommisjonen ønsker å legge til rette for en styrket europeisk digital finanssektor, og økt kapasitet for regulering og overvåking av Europas finansielle stabilitet. De påpeker viktigheten av at finansinstitusjoner rigger seg for å kunne motstå disruptjoner og trusler knyttet til informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Her finner vi igjen at man må ha tilstrekkelig med ressurser og økonomi for å ha et godt sikkerhetsnivå. Dette løser SBH gjennom å utnytte tilgangen til kompetanse innad i alliansen, og unngår at stillinger i banken deles opp for å kunne være compliant i henhold til gjeldende regelverk.

Ifølge Kane et al. (2019) handler digital transformasjon om hvordan selskaper navigerer seg gjennom det nye konkurransedyktige miljøet. Det handler om å gjøre forretninger på en ny måte, og restrukturer organisasjoner for å være i stand til å respondere mer effektivt på endringer som kommer som en følge av stadig større digitalt miljø.

“når man hadde ei digital utvikling i et løselig fellesskap, så har man gjort noen veivalg og alliansen har gjort noen andre veivalg, og det er noen operasjonelle tilpassinger vi må gjøre for å tre inn i de veivalgene som er gjort for oss [...]” Vi finner her at SBH hadde større frihet

som HSB til å gjøre egne valg, men som vi har vært inne på tidligere var ressurser og økonomi en barriere for å ta de beste valgene (Dell, 2016). Etter inntreden i alliansen er ressursene og økonomien på plass, men SBH må i stor grad tilpasse seg valgene som blir tatt i alliansen.

En av fordelene med å være i en allianse er å fylle ressursgapet og utnytte deltagerens kompetanse. Dette kan være med på å akselerere utforskningen av muligheter innenfor markedet som selskapet operer i (Mamédio et al., 2019). Her finner vi at alliansen benytter kompetanse fra flere banker blant annet i forbindelse med leveranser på markeds- og kommunikasjonssiden. Dette er med på å rasjonalisere behovet for kompetanse blant deltagerne i alliansen. Kane et al. (2019) mener at dersom ikke selskaper endrer deres prosesser for å dra nytte av de nye mulighetene å gjøre business på gjennom den digitale infrastrukturen, vil de bli hengene etter fordi konkurrentene sannsynligvis vil gjøre det. Han sier videre at siden den primære utfordringen som organisasjoner møter er å tilpasse seg til et endrende miljø, vil selskapets digitale strategi utvikle seg ettersom miljøet gjør det. En digital strategi handler mye om å ha en prosess for å identifisere de overordnede målene av digital forretning, utvikle kortsiktige initiativer som får organisasjonen nærmere målet. Gjennom kompetansedeling mellom banken og alliansen vil de kunne utnytte ressurser på en best mulig måte. Dette gir da en rasjonell bruk av ressurser og økt kunnskapsbase som kan være med å legge til rette for økt konkurransevne i form av bedre og større kommunikasjonsflate hva angår blant annet markedsføring.

Delkonklusjon

Deling av kompetansearbeidsplasser mellom bankene i alliansen reduserer behovet for delstillinger innenfor enkelte områder i banken, samt legger til rette for å være mer compliant. SBH må tilpasse seg i større grad de valgene som tas i alliansen.

Kompetansedeling gir en rasjonell bruk av ressurser og en økt kunnskapsbase, som kan være med å legge til rette for økt konkurransevne.

6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning

Vi vil i dette kapittelet presentere våre svar i henhold til forskningsspørsmålene, deretter konklusjon til vår problemstilling. Helt til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning. Nedenfor gjentar vi vår problemstilling, våre forskningsspørsmål og formål med forskningen.

Vårt forskningsspørsmål: *Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?*

Våre forskningsspørsmål:

1. Hvordan har eksterne faktorer påvirket digitaliseringen i den nye banken?
2. Hvordan har bankens behov for kompetanse og organisering endret seg som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1?
3. Hvilke strategiske muligheter har tilgangen til digitalisering i SpareBank 1 gitt?

Vårt formål med forskningen:

Med denne forskningen ønsker vi å trekke frem digitalisering og de faktorer som påvirkes av dette ved å tre inn i en allianse. Målet med forskningen er å synliggjøre konkrete funn, fra den aktuelle organisasjonen som studeres, for å kunne bidra til at andre organisasjoner i lignende situasjon kan trekke fordeler av vår forskning. Til sist ønsker vi å trekke frem relevante faktorer som kan forskes ytterligere på.

6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan har eksterne faktorer påvirket digitaliseringen i den nye banken?

I våre intervjuer ble hver av informantene bedt om å trekke frem eksterne faktorer de mente hadde påvirkning på digitaliseringen i banken. I våre funn kommer det frem interessant informasjon før og etter inntreden i alliansen.

I vår forskning finner vi at informantene trekker frem teknologi, innovasjonstakt, lover og regelverk samt det å tre inn i alliansen som faktorer som har påvirket digitaliseringen.

Våre informanter er klar på at det var en utfordring å kunne tilegne seg ny teknologi samt utvikle konkurransedyktige digitale tjenester basert på de ressurser som var tilgjengelig i organisasjonen før inntreden i alliansen. Vi finner at valget om å tre inn i alliansen var strategisk med tanke på å øke tilgangen til og evnen til å tilby bedre digitale tjenester.

I vår forskning finner vi at informantene opplever at kundene drar med seg erfaringer av digitale tjenester fra andre bransjer og forventer at banken skal levere tilsvarende moderne og nye løsninger etter hvert som de dukker opp i markedet. Dette krever at banken har behov for ressurser i form av kapital, kompetanse og kapabilitet til innovasjon og utvikling. Ifølge vår forskning finner vi at banken har løst dette behovet gjennom inntreden i alliansen. Gjennom å forlenge sine kapabiliteter i form av tilgang på utviklingstjenester og kompetanse via alliansen kan dette være med på å styrke bankens konkurranseevne for å kunne henge med i den høye innovasjonstakten i digitaliseringen.

Banken er klar på at lover og regelverk er eksterne faktorer som er med på å påvirke digitaliseringen. Etterlevelse av regelverk er ressurskrevende, likevel finner vi at bransjen innehar en stor tillit i markedet. Vi finner at GDPR skaper en trygghet både for banken og kundene, samtidig som det påvirker behovet for kompetanse innenfor regelverket for å kunne være compliant til enhver tid. GDPR påvirker digitaliseringen i form av at utvikling av nye tjenester og løsninger må være i henhold til gjeldende regelverk. Ved å utnytte ressursbasen i alliansen står banken nå sterkere til å etterleve regelverk og opprettholde tilliten i markedet.

6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan har bankens behov for kompetanse og organisering endret seg som følge av tilgang til digitalisering i SpareBank 1?

I vår forskning finner vi at informantene i stor grad opplever at kompetansebehovet har endret seg, og at det kontinuerlig vil være i endring fremover. Vi finner også at organiseringen i banken har endret seg som følge av digitaliseringen.

Digitale løsninger har lagt til rette for økt selvbetjening hos kundene. Via alliansen har banken fått tilgang til kompetanse samt mulighet til å utveksle og bygge kompetanse. Dette har gjort at kompetansebehovet er endret ut fra hvordan oppgaver nå blir løst. Banken har endret organiseringen, fra å utvikle selv, til å motta og implementere nye løsninger nedover i organisasjonen. Den enkelte ansatte må jobbe mer tverrfaglig og løse mer krevende oppgaver. Dette krever omstillingsdyktighet hos den enkelte ansatte.

Vi finner at banken løser dette ved å bygge dynamiske kapabiliteter gjennom å tilpasse organiseringen og kompetansen etter dagens behov, og samtidig er klar på at kompetansenivået ikke er statisk. Det er derfor viktig at SBH har fokus på fremtidig organisering, kompetansebehov- og utvikling for å imøtekomme den digitale omstillingen.

Her bør banken legge til rette for en kultur for utvikling av kompetanse og kontinuerlig læring i organisasjonen.

6.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke strategiske muligheter har tilgangen til digitalisering i SpareBank 1 gitt?

I våre funn finner vi at informantene peker på en rekke strategiske muligheter. Disse mulighetene omfatter økt fokus på kunder og produktutvikling, mulighet for økonomisk vekst samt utvikling av intern organisering og kompetanse.

Det fremkommer av vår forskning at tilgangen til digitalisering i Sparebank 1 gir banken strategiske muligheter. Å være med i alliansen gir banken en strategisk mulighet i form av mindre begrensninger, hva angår prioriteringer og ressurser til utvikling av produkter. Dette gir banken mulighet til å tilby en bedre og mer helhetlig digital plattform.

Banken har fått tilgang til større datamengder gjennom alliansen, som gir muligheter for å vurdere og analysere nøkkeltrender og markedskrefter. Dette i kombinasjon med kostnadsdeling og tilgang til større utviklingsmiljø, er en strategisk mulighet for SBH da det kan legge til rette for økt økonomisk vekst.

Vi finner at å dele kompetanse innad i alliansen gir en rasjonell bruk av ressurser og en økt kunnskapsbase. Ved å ta del i et større digitalt miljø og utnytte ressursene i alliansen, oppnås fortrinn gjennom å dele digital infrastruktur. Dette gir banken en strategisk mulighet i form av å legge til rette for økt konkurransevne for banken.

6.4 Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitalisering i den nye banken?

Vår forskning viser at overgangen fra å være en frittstående regional sparebank til å bli en del av en stor etablert allianse har påvirket digitaliseringen i den nye banken i stor grad. Vi finner at banken styrker sin posisjon mot eksterne faktorer som påvirker digitalisering, som følge av tilgang til en større ressursbase.

Tilgangen til nye digitale løsninger og tjenester har endret behovet for kompetanse i form av at flere arbeidsprosesser nå løses via digitale flater av kundene selv. I tillegg har banken vært nødt til å tilegne seg ny kompetanse som det tidligere ikke var behov for. Endring av kompetansebehov har også tilført behov for endring av organisering. Våre informanter er klar på at det er vanskelig å forutsi fremtidige behov for kompetanse. Banken kan vise til at etableringen og utviklingen av Sparebank 1 Helgeland har gitt resultater i form av bygging av dynamiske kapabiliteter. Dette styrker banken i møte med høy innovasjonstakt, stadig endrede kompetansebehov og kundeforventninger.

Gjennom tilegnelse av en større ressursbase på utvikling av digitale tjenester har også etableringen gitt banken strategiske muligheter som muliggjøres via digitalisering. Vi finner at utvikling av kompetanse og tilegnelse av ressurser styrker digitaliseringen og skaper nye strategiske muligheter for banken. Samtidig ligger det ulemper i det å tre inn i en allianse, i form av et større demokrati og at banken nå er én av flere stemmer i avgjørelser som blir tatt på beslutninger når det kommer til utvikling.

6.5 Forslag til videre forskning

Dersom forskningen skulle ha vart over lengre tid hadde det vært interessant å studere SBH over en lengre periode for å kartlegge påvirkningen av konkurransekraften. Herunder for å studere om tilgangen til ressurser via alliansen styrker bankens konkurranseevne.

Vi ser at et økende regelverk skaper økt behov for kompetanse innen finans for å kunne være compliant. Regelverket i finansbransjen blir stadig bredere og mer omfattende grunnet blant annet innføring av EU-direktiver. I tillegg ønsker EU en økt standardisering på regulering av finansbransjen. Vi opplever å finne lite konkret forskning på området og dens konsekvens for finansbransjen. Dette kunne med fordel vært forsket mer på.

Antallet banker i Norge har blitt redusert over lengre tid og større allianser blir dannet. Vi har sett på ett tilfelle med inntreden i allianse og effekten dette har hatt på digitalisering. Her hadde det vært interessant med mer forskning med fokus på ringvirkninger for ansatte, kunder, og lokalmiljø av stadig større banker og allianser i det norske finansmarkedet.

7.0 Litteraturliste

Anda, S. (2021). *Det vil bli færre og større sparebanker*. *Finansfokus*, 2021(1), s. 18-21.

Andersen, H. (2020). *Kostnadseffektivisering til de norske bankene kan forklares med automatisering og digitalisering*. Staff memo 9.

https://norges-bank.brage.unit.no/norges-bank-xmlui/bitstream/handle/11250/2711084/sm_2020-9-andersen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Christoffersen, A. & Kneppen, R. (2021). *Det finansielle forretningslandskapet i kjølvannet av PSD2*. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Handelshøyskolen.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2015). *Organization Development & Change*. 10. utgave. Cengage learning.

Datatilsynet. (2019). *Behandlingsgrunnlag samtykke*.

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/behandlingsgrunnlag/veileder-om-behandlingsgrunnlag/samtykke/>

Datatilsynet. (u.å.). *Dine rettigheter*.

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/den-registrertes-rettigheter/>

Datatilsynet. (2018a). *Innebygd personvern*.

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/innebygd-personvern/>

Datatilsynet. (u.å.). *Om Datatilsynet*.

<https://www.datatilsynet.no/om-datatilsynet/>

Datatilsynet. (2021, 12. oktober). *Om personopplysningsloven med forordning og når den gjelder*. <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/om-personopplysningsloven-og-nar-den-gjelder/>

Datatilsynet. (2018b). *Personlige finanser*.

https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/dokumenter-pdf/rettingheter-og-plikter/rapporter/personlige-finanser_rapport2018.pdf

Datatilsynet. (u.å.). *Virksomhetens plikter*.

<https://www.datatilsynet.no/rettingheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/>

Dell. (2016). *Embracing a Digital Future: Transforming to leap ahead*. Digital transformation index.

<https://www.dell.com/en-us/dt/perspectives/digital-transformation-index.htm>

Digdir. (u.å.). *Hva er digital transformasjon?*

<https://www.digdir.no/innovasjon/digital-transformasjon/1589>

Eilertsen, O.J., Kråkstad, L. & Skau, T. (2021). *ME303-1 21V Anvendt metode*. Nord Universitet

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A. & Peters, M. (2020), “*Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization*”, *Journal of Business Research*, Volume 112, s. 119-127,

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>.

Finans Norge. (2020, 24. september). *EUs strategi for digitalisering av finans i Europa*.

<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2020/09/eus-strategi-for-digitalisering-av-finans-i-europa/>

Finans Norge. (2022, 27. April). *Om oss*.

<https://www.finansnorge.no/om-finans-norge/>

Finans Norge (2019, 26. juni). *PSD2 eller betalingstjenestedirektivet*.

<https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>

- Finans Norge. (2021, 14. januar). *Samspill og tillit digitaliserer Norge*.
<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2021/01/samspill-og-tillit-digitaliserer-norge/>
- Finans Norge. (2022, 24. januar). *Sparebankenes årsregnskaper: Statistikk*.
<https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/Regnskapsstatistikk/sparebankenes-arsregnskaper/>
- Forskningsetikk. (2019, 10. februar). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*
<http://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Forskningsetikkloven. (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid*. (LOV-2017-04-28-23). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2017-04-28-23>
- Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Gurman, M. (2022, 27. januar). Apple to Rival Square by Turning iPhones Into Payment Terminals. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-27/apple-to-let-iphones-accept-credit-cards-without-extra-hardware>
- Helgeland Sparebank. (2009, 26. februar). *Års- og delårsrapporter*.
<https://www.sparebank1.no/nb/helgeland/om-oss/investor/finansiell-info/rapporter.html>
- Helgeland Sparebank. (2019, 28. februar). *Års- og delårsrapporter*.
<https://www.sparebank1.no/nb/helgeland/om-oss/investor/finansiell-info/rapporter.html>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utgave. Abstrakt forlag AS.
- Kane, G.C., Phillips, A.N., Copulsky, J.R. & Andrus, G.R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation (Management on the Cutting Edge)* Kindle Edition. The MIT Press.

KPMG. (2022, 3. mars). *Compliance*.

<https://home.kpmg/no/nb/home/tjenester/radgivning/risikotjenester/compliance.html>

Kraja, Y.B. & Osmani, E. (2015). *Importance of external and internal environment in creation of competitive advantage to SMEs*. *European Scientific Journal*. (vol.11, No.13), s. 120-130.

<https://ejournal.org/index.php/esj/article/view/5641>

Mamédio, D., Rocha, C., Szczepanik, D. & Kato, H. (2019). "Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review", *Journal of Strategy and Management* (Vol. 12, No. 1), s. 83-102.

<https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1108/JSMA-08-2018-0089>

NSD (2020, 15. november). *Om NSD – Norsk senter for forskningsdata: Om NSD*.

<https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation; A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, inc.

PriceWaterhouseCoopers (PWC). (2022, 27. April). *Hva er fintech?*

<https://www.pwc.no/no/teknologi-omstilling/digitalisering-pa-1-2-3/fintech.html>

Reeves, M., Haanæs, K. & Sinha, J. (2015). *Your strategy needs a strategy*. Harvard Business Review Press

Regjeringen. (2014, 6. desember). *Digitalisering i offentlig sektor*.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Regjeringen. (2021, 3. oktober). *Etikk i forskningen*.

<http://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>

Rogers, D.L. (2016). *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.

Rothaermel, F.T. (2019). *Strategic Management*. 4. utgave. McGraw-Hill Education.

Schilling, M.A. (2017). *Strategic Management og Technological Innovation*. 5. utgave. McGraw-Hill Education.

Sannes, R. & Andersen, E. (2017a). Er norske bedrifter digitale sinker? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(6), s. 43-53.

<https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2569696>

Sannes, R. & Andersen, E. (2017b). Hva er digitalisering? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(6), s. 18-24.

<https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2569870>

SpareBank 1. (2022, 3. mars). *Om Sparebank 1-alliansen*.

<https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/om-banken/om-sparebank-1-alliansen.html>

Store Norske Leksikon. (2020, 17. desember). *Nettbank*.

<https://snl.no/nettbank>

Strønen, F.H., Rønning, V.H. & Breunig, K.J. (2019). Digitalisering i norsk finansbransje. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse* 4(19), s. 62-69.

<https://old.magma.no/digitalisering-i-norsk-finansbransje>

Teece, D.J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319-1350.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.640>

Vangsnes, S.P. (2019). *Forbrukerens vilje til å dele persondata i byte mot nye tjenester basert på GDPR og PSD2*. Universitetet i Sørøst-Norge.

Vipps. (2021, 30. juni). *Samler 11 millioner brukere i én mobil lommebok.*

<https://www.vipps.no/om-oss/nyheter/samler-11-millioner-brukere-i-en-mobil-lommebok/>

Yin, R.K. (2018). Case study research and applications. Design and Methods. 6. utgave. SAGE Publications, Inc.

Vedlegg

Vedlegg 1 - NSD godkjenning

05.04.2022, 19:58

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering

Referansenummer

141735

Prosjekttittel

MOPP Digitalisering SBH

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Thomas Lauvås, thomas.a.lauvas@nord.no, tlf: 75129706

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ole Jorgen Eilertsen, ole.jorgen.eilertsen@sbh.no, tlf: 47657872

Prosjektperiode

01.09.2021 - 30.08.2022

Vurdering (1)

17.09.2021 - Vurdert

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 den 17.09.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.08.2022

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

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6127deaa-eb45-46e7-9e0c-04bdd933ca2a>

1/2

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 behandles 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 lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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).

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.

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).

Teams og Microsoft 365 er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-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.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Digitalisering i SpareBank 1 Helgeland»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på digitaliseringen i Sparebank 1 Helgeland (SBH). I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Denne oppgaven er en avsluttende oppgave som del av studiet MBA-Teknologiledelse ved Nord Universitet. Vi er tre deltagere i oppgaven som i det daglige henholdsvis jobber i SBH og Narvik kommune. Med utgangspunkt i emnene vi har hatt på studiet ønsker vi å se nærmere på hvordan digitalisering har påvirket det strategiske arbeidet i en konkret bedrift. Hensikten med studien er å få et dypere innblikk i hvordan etableringen av den nye banken har påvirket digitaliseringen i SBH. Med utgangspunkt i overgangsprosessen som banken har vært gjennom, har banken implementert nye digitale løsninger. Vi skal forske på hvordan denne etableringen konkret har påvirket digitaliseringen i banken. Vi søker å avdekke faktorer relatert til ny digitalisering og strategiske valg for SBH. Det vil være interessant å se på hva slags mulighet SBH har hatt for å påvirke egne strategiske valg, og hvilke eksterne krefter som har påvirket banken. Det vil også være av interesse å se nærmere på hva slags syn ledelsen eller styret i banken har mht. strategi og digitalisering. Har ledelsen og styret satt digitaliseringsdelen del av strategien og jobbes det systematisk med dette.

Problemstilling:

«Hvordan har etableringen og utviklingen av SpareBank 1 Helgeland påvirket digitaliseringen i den nye banken?»

Herunder har vi følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke eksterne faktorer har påvirket digitaliseringen i den nye banken?
2. Hvordan har strategiske valg hos de enkelte fagområdene påvirket digitalisering/valg av digitalisering?
3. Hvilke nye konkrete strategiske valg ble tatt hos de enkelte fagområdene i banken på bakgrunn av tilgang til ny digitalisering i etableringen av Sparebank 1 Helgeland?
4. Hvilke strategiske muligheter gir digitalisering for "nye" banken?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I denne studien ønsker vi å intervju ledergruppa i SBH Vi ser for oss at de besitter mest informasjon om prosessen med oppkjøp av kontorene til Sparebank 1 Nord-Norge på

Helgeland og gå fra HSB til SBH. Dersom det dukker opp andre relevante nøkkelpersoner i intervjuene vil vi også spørre disse om å delta.

To av studentene i studiet er ansatte i SBH og har dermed kjennskap til hvem som sitter i ledergruppa og kontaktinformasjon til dem. Det er også offentlig kjent hvem disse personene er.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i studiet, innebærer det et intervju på ca. en time. Du vil på forhånd få tilsendt hvilke tema vi ønsker å snakke om. Intervjuet vil foregå på Teams og det vil bli gjort lydopptak under intervjuet. Den delen av oppgaven som omhandler deg vil bli tilsendt for gjennomlesning før publisering. Det vil da være mulig å komme med tilbakemeldinger hvis noe må redigeres eller fjernes.

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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun studentene som skriver oppgaven, samt veileder Thomas Lauvås ved Nord Universitet som vil ha tilgang til opplysningene under perioden oppgaven skrives. Opplysningene lagres i Office 365-instansen til Nord Universitet og kan kun nås gjennom sikker innlogging (2-faktor autentisering) kun studentene som skriver oppgaven har tilgang til. Vi kommer ikke til å behandle noen sensitive opplysninger i denne oppgaven.

Deltakerne i oppgaven vil, så fremt det gis samtykke, kunne gjenkjennes i publikasjon av oppgaven. Stillingstittel og navn på deltakere vil kunne bli publisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen juli 2022. Lydopptak og notater slettes ved prosjektets slutt.

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 Nord Universitet 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:

- Nord Universitet ved Thomas Lauvås (førsteamanuensis ved Handelshøgskolen, thomas.a.lauvas@nord.no)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.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 (personventjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Thomas A. Lauvås

Tim Skau, Narvik.
Line Kråkstad, Mo i Rana.
Ole Jørgen Eilertsen, Mosjøen.

Prosjektansvarlig/ (Forsker/veileder)

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Digitalisering i SpareBank 1 Helgeland*” 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 med stillingstittel/rolle– hvis aktuelt

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Innledning fra forfatterne		
Introduksjon av oppgaven, tema og definisjoner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentasjon 2. Informasjon om prosjektet og aktuelle tema 3. Deltagelse, dokumentasjon og behandling av data. Informantens rettigheter. Varighet av intervju. 4. Veien videre for oppgaven. 	<p>Innledning og presentasjon</p> <p>Informasjonsskriv og samtykkeerklæring</p>
Intervjuguide		
Tema	Tematiske spørsmål	Stikkord for utdyping
1. Digitalisering i organisasjonen	<p>Hva er de viktigste eksterne faktorene som påvirker digitaliseringen, og på hvilken måte?</p> <p>Hva er de viktigste interne faktorene som påvirker digitaliseringen, og på hvilken måte?</p> <p>Hvordan er det jobbet med. Innovasjon innenfor digitalisering før inntreden i alliansen?</p> <p>I hvilken grad digitalisering et satsningsområde, skiller man mellom IT og digitalisering?</p>	<p>Transformative krefter</p> <p>Eksterne faktorer eks: Lovverk, Leverandører, Kunder, konkurrenter</p> <p>Eks. Interne faktorer: Egne ansatte, egne mål og strategier.</p> <p>Komparative fortrinn, dynamiske kapabiliteter</p> <p>Strategiske planer om utvikling, være i front, eller “piggyback”</p>
2. Strategiske valg	Hvilke strategiske valg innenfor det enkelte fagområdet som har påvirket strategiske valg i anskaffelse	Er den overordnede strategien et produkt av de enkelte avdelingers valg?

	<p>av nye/andre digitale løsninger?</p> <p>Er den økte digitalisering kun som en konsekvens av inntreden i alliansen eller som en del av det strategiske valg?</p> <p>Hvor mye frihet har banken selv, sett opp mot “bransjestandarder”?</p> <p>Er strategi noe som regelmessig følges opp, eller bare et papir i skrivebordet? Hvor lang strategi har man?</p>	<p>Grad av egenstyring vs. Følge alliansen slavisk.</p> <p>Aktiv strategisk styring Implementering av strategisk arbeid i det daglige i de respektive avdelinger</p>
<p>3. Etablering / overgangen til SBH</p>	<p>Finnes det en overordnet strategi som alle områdene følger, eller er det mye “siloeer” i gjennomføring.</p> <p>Er digitaliseringen i hovedsak selvvalgt eller “påtvunget” fra alliansen?</p> <p>Hvilke faktorer har vært avgjørende for å tre inn i alliansen?</p>	<p>Your strategy needs a strategy. Økonomi, tilgang til digital innovasjon.</p>
<p>4. Hvilke strategiske muligheter gir digitalisering/har digitalisering gitt for “nye” banken?</p>	<p>Hvilke nye strategiske muligheter innenfor de respektive fagområdene er kommet som en konsekvens av tilgangen til nye digitale løsninger i alliansen?</p> <p>Hvilken strategi har banken i dag på innovasjon og fremtidsmuligheter innenfor digitaliseringen?</p> <p>Hvilken deltagelse og påvirkning har banken inn i alliansen, for videre</p>	<p>Økt dynamisk kapabilitet?</p> <p>Kun tilfredsstillende av lovverk?</p> <p>Større muligheter for økonomisk vekst?</p> <p>Større digitalt fagmiljø?</p> <p>Eget tema for innovasjon?</p>

	<p>innovasjon og utvikling av digitale løsninger?</p> <p>Hvordan har behovet for kompetanse og organisering blitt påvirket som en konsekvens av den nye banken?</p>	<p>Kompetansebehov, bemanning, organisering, dynamiske kapabiliteter. Respons på nye behov. DNB: "reskills"</p>
5. Annet	<p>Er det noe informantene ønsker å ta med som ikke er belyst i intervjuet?</p>	<p>Andre relevante tema innenfor digitaliseringen</p>

Vedlegg 4 – Kobling empiriske funn og forsknings spørsmål

Forsknings-spørsmål #1-3	Funn	Tema
1	«[...] kundeopplevelsen blir absorbert fra den ene bransjen til den andre bransjen og tilbake. faktorer i forhold til automatisering kommer fra kundene som igjen blir påvirket av alle andre bransjer, så kommer det fra fintech selskap som lager noe smart som en annen bak får tak i, og som vi og da etter hvert må ha.»	Innovasjonstakt
1	“[...] kundene sine forventninger og trender av fancy løsninger. Og egentlig, det her vi er jo vant til at vi kan trykke et par trykk, så har vi fikset det meste og sånn er jo jeg og heldigvis, selv om jeg er begynt å bli skikkelig gammel. Og det andre er jo effektiv, drift og konkurranse sånn som er mer direkte og også påvirke vårt fokus. Det tredje er jo selvfølgelig også lovmessige forhold. Så hva er det vi må gjøre, og hva er det vi har lov å gjøre, og hva er det som tvinger seg frem?”	Innovasjonstakt, eksterne faktorer, Lover og regler
1	“Når det kommer nye myndighetskrav og det å kunne løse de med digitale smarte måter å gjøre på er jo noe som gjør at vi kan løse myndighetskravene på en på en bedre måte.”	Lover og regler
1	“[...] det er jo den utfordringen som ligger her som du inne på, det er jo den GDPR- begrensningen som vi har [...]”	Lover og regler
1	“Vi som forbrukere er jo rimelig sløv i forhold til personvern, og derfor må vi som organisasjon som er så stor og som har så inngripende i folks liv, var ekstra obs på at vi ikke trår over personvern rettighetene enkeltindividet har, for vi vet at de kanskje ikke bryr seg.”	Lover og regler
1	“GDPR er en trygghet, en trygghet for at vi ikke gjør overtramp mot kundene våre, sånn at vi vi har GDPR på blokka på alle prosjekter vi har.”	Lover og regler
1	“[...] det er ikke tvil om at de her nye samarbeidspartnerne er utrolig sterke på både GDPR og Compliance og konkurranserett, som har et sterkt fokus på at man ikke trår over de grensene.”	Lover og regler, strategisk allianse
1	“Det er jo det her med å være i en allianse, på lang sikt var jo helt klart et strategisk valg, både henspeiler på alle de tre faktorene, eksterne faktorene, som egentlig er viktig både for kunde forventninger og for å kunne levere effektiv drift og konkurranse og samtidig være relevant for det kundene ser etter, sant? Og som ei forutsetning i bunnen at vi forholder oss til lover og regler, men også krav til kapital som skal holdes og størrelse på virksomheten og så videre, og så effektiv drift påvirker	Strategisk allianse, eksterne faktorer

	<i>alle de her tingene. Effektiv drift forutsetter jo at du har nok kapital, men ikke for mye uvirksom kapital.”</i>	
1	<i>“Det handler jo om kostnader og kostnadsgrad til banken. Og det er klart det er en ekstern faktor, altså klarer du ikke å holde kostnadene på et konkurransemessig nivå, på et nivå med de beste i bransjen, så vet vi jo at da vil man slite med inntjeningen, vil slite med finansielle målene og du vil jo til slutt da eventuelt slite med kunde-rekrutteringen, for du er ikke konkurransedyktig på pris.”</i>	Eksterne faktorer
1	<i>“I Helgeland Sparebank hadde vi råd til 10-20 millioner kroner i året på IT-utvikling og måtte gjøre steinharde prioriteringer på hva vi kunne gjøre fordi vi ikke hadde penger til alt.”</i>	Strategisk allianse, teknologi
1	<i>“Ikke gikk det bra og ikke gikk det fort og ikke ble det så bra heller [...]”</i>	Teknologi
1	<i>“[...] vi har altså en pengesekk på 1 milliard kroner nå som brukes på IT-utvikling og innovasjon. [...] både time to market, innovasjonskraften, de økonomiske musklene til å kjøpe fintech selskap og til å gjøre utvikling selv er god.”</i>	Strategisk allianse, innovasjonstakt
1	<i>“Samspar robotiserer for oss og det er igjen plug ‘n play på veldig mye, så vi slipper å drive med utvikling selv”</i>	Innovasjonstakt, strategisk allianse
1	<i>“Jeg tror jo at å tro at vi som selvstendig bank skulle ha utviklet en nettbank og som var på høyde med det, det er utrolig krevende.”</i>	Innovasjonstakt
1	<i>“Når jeg begynte i bank så hadde vi en rentemargin på i overkant av 6%, og i dag har vi 1,7 cirka, så det er jo ekstremt.”</i>	Eksterne faktorer
1	<i>“Når vi kommer inn i en allianse så er det jo selvfølgelig ikke alltid vi får det som vil, men vi har mulighet til å påvirke det som er viktig for oss.”</i>	Strategisk allianse
2	<i>“Utfordring med at banken ikke helt tydelig ser hvilket fremtidig kompetansebehov som trengs.”</i>	Kompetanse
2	<i>“Pensjonssystem som er mer lagt til rette for at kunden kan utføre det meste selv. Dette har medført endringer i bemanning på pensjons-siden, da banken allerede tidlig så en positiv effekt av den digitale løsningen.”</i>	Organisering
2	<i>“For å svare litt mer grundig; i PM (personmarked)-divisjonen, så har vi jo på en måte hatt fokus på kompetanseøkning og alle er AFR (autorisasjon for finansiell rådgivning) autoriserte, og man har kjørt utdanningsløp i Direkte Banken. Vi har løftet de kompetanse-messig og vært knallhard på å få hevet utdanningsnivået der. Vi har rekruttert, og vi har ‘de-rekruttert’, så vi har jo aldri hatt en så god kompetanse egentlig i PM divisjonen, så vi har rigget oss veldig</i>	Kompetanse, organisering, dynamiske kapabiliteter

	<i>sånn for fremtiden. Inntil at fremtiden har endra seg tilstrekkelig til at vi ikke er rett rigga lengre.”</i>	
2	<i>"Det er helt klart jeg ser noe kompetanse "in-house" som de ikke kommer til å få bruk for i framtiden. Jeg ser også noe kompetanse "in-house" som vi kommer til å kunne bruke, men på en annen måte, altså de må lære seg nye skills, eller fokusere mer på ei grein av kompetansen de har med seg i bunnen."</i>	Kompetanse
2	<i>"Intern kompetanse og behovene fremover vil være ei viktig vurdering, nå som det er økt tilgang på risikostyring gjennom alliansen."</i>	Kompetanse
2	<i>"Hvis vi går på organisasjonen, så har vi sagt at vi skal ha en attraktiv og utfordrende arbeidsplass. Det får vi hvis vi får jobbe med de spennende og de krevende tingene. Vi har ansatte med tung kompetanse med veldig gode hoder, og da tenker jeg at vi må jobbe mer med problemstillinger som man kan bruke hodene sine på, enn rutineoppgaver der man bare bruker fingrene sine."</i>	Kompetanse, organisering
2	<i>"La oss bruke antihvitvask som et eksempel der de satt i Mosjøen tidligere og overvåket transaksjoner. Nå blir overvåkingen gjort i alliansen."</i>	Organisering
2	<i>"[...] vi ser jo at vi blir også spurt av Samspår rundt omkring i organisasjonen. Vi har allerede hatt så god kontakt med Sampar, at de etterspør jo en del av de folkene vi har. Så det er ikke bare at vi låner ut ansatte, men vi får også en del tilbake fra Samspår på det."</i>	Kompetanse, organisering
2	<i>"Hva er det vi ønsker å ha av kompetanse og ikke minst hva klarer vi å tilegne oss, av kompetanse uten at det blir for dyrt og uten at det blir for sårbart."</i>	Kompetansebehov
2	<i>"Jeg har jo veldig tro på videreutvikling av folk, så her har vi sikkert som ledere litt forskjellig syn, og det vil nok være litt begge deler. Noen typer kompetanse har vi ikke i det hele tatt, og må kjøpe inn i form av nye folk og nye ansettelser".</i>	Utvikling av kompetanse
2	<i>"Så har vi nok for lite analytikerkapasitet i forhold til datavarehus, compliance-området og at vi må ha mer juristkompetanse innen det, nettopp under GDPR. Men vi må videreutvikle den kompetansen vi har internt."</i>	Kompetansebehov, utvikling av kompetanse
2	<i>«Både læring av nye prosesser og ikke minst avlæring, av eksisterende." "så tenker jeg at vi må ha inn ny kompetanse fordi at vi har ikke den, og vi har kanskje heller ikke ansatte som kan videreutdanne eller videreutvikle eksistens kompetanse. Og så handler det jo selvfølgelig, og mye om både evne og vilje til å endre seg da. "</i>	Kompetanseutvikling, dynamiske kapabiliteter
3	<i>"Før kunne vi bare drømt om, men vi har ikke hatt mulighet til å prioritere eller ressurser til utvikling, og nå har vi plutselig verktøyene."</i>	Strategiske muligheter

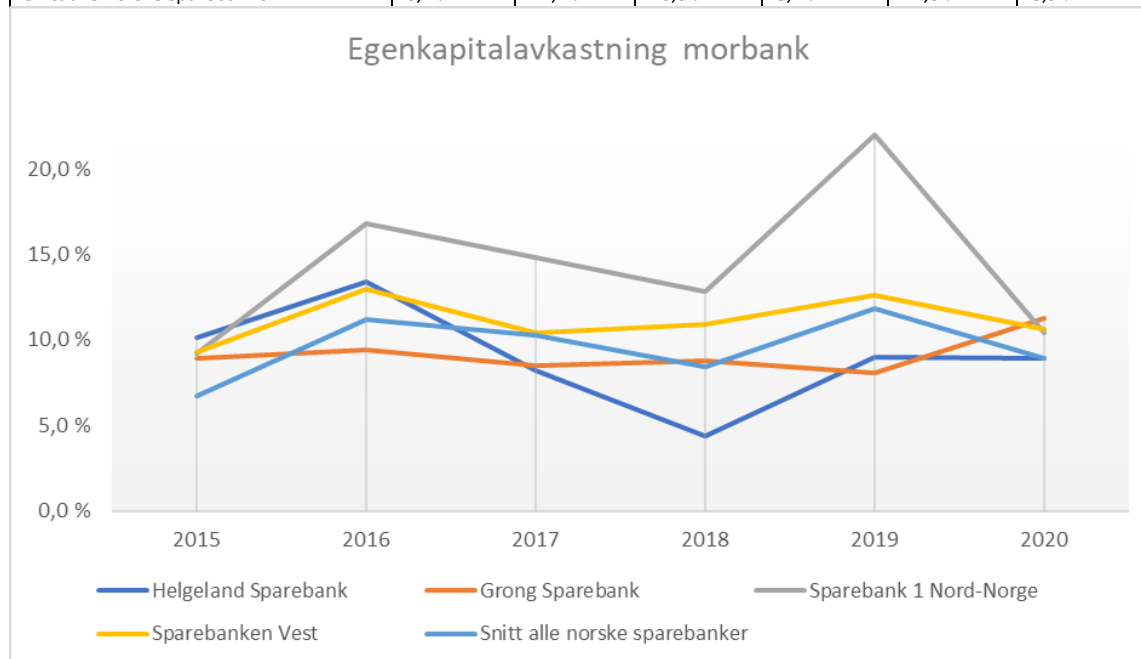
3	<i>“Det er jo det å greie å levere en pakke til kunden der du på en god måte får hele spekteret av tjenester presentert. Og kan bruke nettbank løsningen; som alt ifra gode pensjonskalkulatorer, forsikrings løsning, rådgivning og jushjelp. Så hele det konseptet i nettbanken gjør at vi har et mye bedre supplement til rådgiverteamet i banken sånn at kundene kan sitte hjemme og få god oversikt og tips for råd.”</i>	Strategiske muligheter: Kunder og produktutvikling
3	<i>“[...] og det ligger innenfor pensjons-siden der de nå kan knytte det, der kunden får pensjonsoversikten på bedriftssiden nu da og på person da, så der du får pensjonsoversikten din inne på nettbanken.”</i>	Strategiske muligheter: kunder og produktutvikling
3	<i>“Jo flere produkter du har "bundlet" i sammen på en plass, jo større blir fornøydheten hos kunden.”</i>	Strategiske muligheter: kunder og produktutvikling
3	<i>“[...] det som veldig mye av bemanning har vært brukt til de siste årene i bank, og som har vært veldig interessante jobber rundt rådgivning. Der kommer det til å bli enda mer interessant, enda mer komplekst, enda mer krevende fordi at de standard rådgivningsoppgavene som har vært brukt der før, kommer til å gjøres digitalt, og det har vi fått tilgang til i mye større grad enn før i løsningene.”</i>	Strategiske muligheter: kunder og produktutvikling
3	<i>“Det kan jo være alt ifra at man rett og slett har muligheten til å bevege seg inn i andre kundesegmenter som man ikke kunne før, men det har kanskje ikke med sånn i kontekst digitalisering, det går jo mer på at banken er blitt større og mer solid, og man har på en måte de her eierskapene i produkselskapene og produkselskaper med kanskje større bredde i produktene.”</i>	Strategiske muligheter: kunder og produktutvikling
3	<i>“Mulighet for økonomisk vekst. Det må jo være at man kan rette oppmerksomheten mer utadrettet, i stedet for å lene seg litt på den store familien når det gjelder interne støttesystemer og modeller og alt det, og at man derfor både har kapasitet og kompetanse til å være mer utadrettet. Det tror jeg kommer til å være viktig. På den andre siden så tror jeg det kommer til å være krevende.”</i>	Strategiske muligheter: Vekst
3	<i>“Vi er en selvstendig bank og allianseløsningene bidrar til at vi kan være konkurransedyktig med teknologi på en annen måte enn vi ville gjort alene. Og allikevel så er vi den lokale banken for region Helgeland. Det er jo muligheten til at vi kan rette fokuset på der forretningen skapes da, ved hjelp av mer effektive og gode løsninger.”</i>	Strategiske muligheter: Vekst

3	<i>“Det må være hevet over enhver tvil at finansnæringen er ekstremt avhengig av digitalisering, og spesielt innenfor det her med effektivisering, kostnader og kvalitet.”</i>	Strategiske muligheter: Vekst
3	<i>“En av fordelene er at man er mange som deler på kostnadene som man får større innkjøpskraft med enhetskostnaden man utvikler i lag sånn at man får ned utviklingskostnadene og får tilgang til de digitale løsningene billigere. Man er mange som er med å utvikle det, så man har bedre mulighet for å kvalitetssikre og bruke penger så man får de beste løsningene.”</i>	Strategiske muligheter: Vekst
3	<i>“Når man hadde ei digital utvikling i et løselig fellesskap, så har man gjort noen veivalg og alliansen har gjort noen andre veivalg, og det er noen operasjonelle tilpassinger vi må gjøre for å tre inn i de veivalgene som er gjort for oss, og det lager noen operasjonelle utfordringer.”</i>	Strategiske muligheter: Organisering og kompetanse
3	<i>“[...] også sparer man penger, og så har man oppgavene in-house. Så én bank gjør det ene og en annen bank gjør det andre.. man beholder kompetansemiljøet og kompetansearbeidsplasser alle steder. Men man deler dem istedenfor å sitte med sånn 20% stilling over alt på forskjellige områder.”</i>	Strategiske muligheter: Organisering og kompetanse
3	<i>“[...] for at alliansen skal kunne gjøre en god jobb rundt leveransene på markeds- og kommunikasjonssiden, så trenger de kompetanse i fra banker. Slik at du flytter noen oppgaver inn til alliansen, og så flytter du noen oppgaver ut ifra alliansen og til banker som krever en litt annen kompetanse, men gir et veldig rasjonelt totalbilde.”</i>	Strategiske muligheter: Organisering og kompetanse

Vedlegg 5 – Egenkapitalavkastning sparebanker

Bankenes sikringsfond publiserer, i samarbeid med Finans Norge, nøkkeltall for enkeltbanker i Norge. Her har vi plukket et utdrag av sammenlignbare sparebanker samt nærmeste fysisk lokaliserte konkurrent. Dersom vi ser på egenkapitalavkastning i bransjen og blant sammenlignbare konkurrenter ser vi av figuren nedenfor at av utvalget ligger SpareBank 1 Nord Norge (SNN) med relativt bedre egenkapitalavkastning sammenlignet med de andre i gruppen, dette isolert sett argumenterer for at SNN har et konkurransefortrinn. Med en bedre egenkapitalavkastning vil egenkapitalbevisene isolert sett være et mer ettertraktet verdipapir å investere i da det gir investor en bedre avkastning. Ser vi på den historiske egenkapitalavkastningen til HSB, ligger denne i perioden 2017-2020 lavest i gruppen samt under gjennomsnittet av norske sparebanker – og man kan isolert sett ut fra egenkapitalavkastningen si at banken har en dårligere leveranse sammenlignet med sine konkurrenter og dermed en konkurranseulemppe. Investorer vil oppnå dårligere avkastning isolert sett med å investere i egenkapitalbevisene til HSB fremfor de øvrige i gruppen.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Helgeland Sparebank	10,1 %	13,4 %	8,2 %	4,4 %	9,0 %	8,9 %
Grong Sparebank	8,9 %	9,4 %	8,5 %	8,8 %	8,1 %	11,3 %
Sparebank 1 Nord-Norge	9,2 %	16,8 %	14,8 %	12,8 %	22,0 %	10,4 %
Sparebanken Vest	9,3 %	13,0 %	10,4 %	10,9 %	12,6 %	10,6 %
Snitt alle norske sparebanker	6,7 %	11,2 %	10,3 %	8,4 %	11,8 %	8,9 %



Finans Norge, 2022.