



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### Digitalisering inom bankbranschen

Hur påverkas Handelsbankens styrsystem av en ökad digitalisering avseende upplevd handlingsfrihet?

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2018  
Handledare: Viktor Elliot  
Författare: Carl-Henrik Ehrenborg  
Rasmus Carlström

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,

Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 18

Författare: Rasmus Carlström och Carl Henrik Ehrenborg

Handledare: Viktor Elliot

Titel: Digitaliseringens påverkan på Handelsbankens styrning

**Bakgrund och problembeskrivning:** Många branscher har kommit långt i utvecklingen mot att bli mer digitala aktörer. Den digitala utvecklingen medför i många fall att företag väljer att standardisera och i vissa fall automatisera sina processer. Det kan leda till att verksamheter går mot en mer rationell och centraliserad styrning där planering och beslut tas utifrån analyser istället för att baseras på magkänsla. Den här förändringen har inte varit lika tydlig inom bankbranschen.

**Syfte:** Den här studien syftar till att undersöka hur Handelsbankens styrning förändrats utifrån en föränderlig omvärld på grund av en ökad digitalisering och reglering. Studien tar sitt fokus i upplevd handlingsfrihet och undersöker om styrning upplevs som att det ger medarbetare de förutsättningar de behöver eller om det upplevs vara tvingande.

**Avgränsningar:** Undersökningen avgränsades till Västra Götalandsregionen.

**Metod:** Undersökningen består av kvalitativa intervjuer med sex medarbetare inom Handelsbanken har genomförts. Det insamlade empiriska materialet har därefter analyserats utifrån referensramen där tre identifierade faktorer använts i vår analysmodell.

**Resultat och slutsats:** Det går att konstatera att en ökad digitalisering har påverkat Handelsbankens styrning. Däremot inte i den omfattningen att de har blivit tvungna att genomföra särskilt stora förändringar när det kommer till deras styrning. De har snarare kunnat implementera digitalisering som ett hjälpverktyg i den dagliga verksamheten för att undvika mer tidskrävande arbetsuppgifter som exempelvis pappersarbete. Däremot minskar den mänskliga kontakten på grund av digitalisering vilket anses försvåra relationsskapandet med sina kunder.

**Förslag till fortsatt forskning:** Vi anser att det vore intressant att jämföra olika banker och se hur digitaliseringen tolkas på olika sätt och formar nya strategier. Ett sätt att genomföra en sådan undersökning hade varit att se till en bank som minskar antalet bankkontor och jämföra med Handelsbanken. Det skulle på så sätt kunna visa bankkontorets värde för bankerna.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problembeskrivning .....	4
1.3 Syfte och frågeställning.....	6
1.3.1 Syfte.....	6
1.3.2 Frågeställning.....	6
1.4 Avgränsningar .....	6
<b>2 Referensram</b> .....	7
2.1 Sammanfattning av tidigare studier.....	7
2.2 Digitalisering.....	7
2.2.1 Definition digitalisering.....	7
2.2.2 Hur påverkas verksamheter av en ökad digitalisering?.....	7
2.3 Vad innebär en ökad reglering för bankerna idag?.....	8
2.4 Prestationsmätning som styrsystem.....	9
2.4.1 Olika typer av styrsystem .....	9
2.4.2 Ger styrningen de bästa förutsättningarna eller uppfattas den som tvingande? .....	11
2.5 Identifierade faktorer som påverkar upplevd styrning.....	11
2.5.1 Tid.....	11
2.5.2 Kvalité.....	12
2.5.3 Relationer.....	12
<b>3 Metod</b> .....	13
3.1 Val av metod .....	13
3.2 Fallstudie.....	13
3.3 Litteraturgenomgång .....	13
3.4 Val av respondenter.....	14
3.5 Datainsamlingsmetod .....	14
3.6 Bearbetning och analys av material.....	15
3.7 Avslutande metoddiskussion .....	15
<b>4 Empiri</b> .....	16
4.1 Handelsbanken .....	16
4.2 Tid .....	16
4.3 Kvalité.....	17
4.4 Relationer .....	18
<b>5 Analys</b> .....	20
5.1 Tid .....	20
5.2 Kvalité.....	21
5.3 Relationer .....	22
<b>6 Slutsats, studiens bidrag och förslag på fortsatt forskning</b> .....	24
6.1 Slutsats .....	24
6.2 Studiens bidrag och begränsningar.....	25
6.3 Förslag på fortsatt forskning.....	25
<b>7 Källförteckning</b> .....	26

# 1 Inledning

I nedanstående avsnitt kommer managementteorins historia samt Handelsbankens digitaliseringsprocess att beröras. Vidare introduceras även Handelsbankens styrsystem, vilket diskuteras ur ett digitaliseringsperspektiv.

## 1.1 Bakgrund

Under de senaste 150 åren har bankbranschen varit under ständig förändring. Det handlar om att ny teknik har bidragit till nya affärsmöjligheter (Broberg, 2016). Redan under 1950-talet började de större industrierna använda sig av så kallade ”stordatorer”, men på den här tiden var tekniken komplicerad, dyr och tog enormt mycket plats. Först senare i utvecklingen kom mikroprocessorn som sedan låg bakom den verkliga digitala utvecklingen att samla, lagra och organisera information. Det här möjliggjorde även ett helt nytt sätt att bearbeta den insamlade informationen. Banker började anpassa sig mer efter kundernas behov än tidigare. Det innebar bland annat att de fick deras övergå från att hantera transaktioner till att tillhandahålla en mer utvecklad finansiell rådgivning. I Handelsbankens årsredovisning från år 2017 beskrivs det att digitaliseringen i samhället ökar och det finns ett ständigt behov att digitalisera sina tjänster för att ha möjlighet att anpassa sig efter sina kunders behov (Handelsbanken, 2017). Enligt Nationalencyklopedin (u.å.) definieras digitalisering som övergången till ett digitalt informationssamhälle. Begreppet har historiskt har inneburit att med hjälp av kodning förenkla distribuering av exempelvis bildfiler. Idag finns det en mycket bredare uppfattning där det skapas nya affärsmodeller och beteenden. Samtidigt får det stor betydelse för samhällsutvecklingen genom förändrade och effektivare arbetssätt.

Det finns olika sätt att se på hur en organisation styrs menar Tengblad (2000). Han menar att styrfilosofins syfte är att påverka medarbetares uppfattningar och värderingar för att åstadkomma en högre effektivitet. Det är chefen som är ledaren och ansvarar för att sätta upp företagets strategi och mål medan medarbetarna är ansvariga för måluppfyllelsen. Den klassiska managementteorin grundar sig på scientific management som förespråkades av Frederick Taylor under tidigt 1900-tal. Det innebar huvudsakligen handlar om att använda sig av vetenskap för att hitta de mest effektiva arbetsmetoderna. Den här typen av styrfilosofi karakteriseras av att styra en verksamhet utifrån beslutsfattande och planering genom analytiskt tänkande. Det var vanligt förekommande att specialister inom sitt område sedan blev chefer. Ett annat sätt att styra en organisation är med gemensamma normer och värderingar. Här är det viktigt som ledare att kommunicera företagets mål och vision för att engagera sina medarbetare.

Wallander (1999) beskriver att Handelsbankens styrning genomgick en stor förändring på 1970-talet. Han tillsattes som VD och genomförde stora organisatoriska förändringar bl.a. att han decentraliserade beslutsfattandet i organisationen. Det här innebar att varje kontor fick ett större mandat att genomföra sina egna beslut med anledningen att de kände sin egna marknad bäst. Detta ansågs vara relevant i att skapa långsiktiga relationer med sina kunder.

## 1.2 Problembeskrivning

Lindsay och Libby (2007) beskriver att Wallander generellt var en motståndare till formella styrmedel. Det ansågs vara en för stor kostnad och dessutom ineffektiva för banken. Han förespråkade att företaget styrdes genom en tydlig kommunikation gällande gemensamma

värderingar och mål samtidigt, vilket han ansåg var det som skapade ett driv och engagemang hos en medarbetare. Wallander (2002) menar på att en för stor ledning, budget och planering gynnar inte organisationen utan istället gäller det att vara lyhörd och uppmärksam på vad marknaden kräver av sin organisation. Wallander (1999) beskriver att under från 1970-talet har Handelsbankens sätt att styra banken varit ett framgångskoncept. De har bland annat under flera år varit den mest lönsamma banken i Sverige. Under den finansiella krisen på 1990-talet var banken den enda som klarade av krisen utan att bli tvungna att söka aktivt stöd från staten. Det har de lyckats med genom en kraftigt decentraliserad styrning och inte med hjälp av de klassiska formella styrmedlen.

På grund av att bankers processer till stora delar är baserad på matematik och teknologi menar Lipton, Shrier och Pentland (2016) att det är en bransch som är lämplig att digitalisera. De menar att flera branscher som t.ex. detaljhandeln, resebolag och mediabolag har genomgått stora förändringar för att bli mer digitala medan bankerna inte alls kommit lika långt. De beskriver att bankerna behöver utveckla mer digitala analys- och beslutsverktyg automatisera deras processer. Tengblad (2000) beskriver att ny teknik kan användas för att effektivisera verksamheter genom att tillämpa en mer rationalistisk styrning. Det innebär att styra en organisation utifrån beslutsfattande och planering. I och med centralisering av verksamheter och ur koordinering- och styrningssynpunkt använder sig företag av digitala informationssystem med syftet att förse företagsledningarna med information. McAfee och Brynjolfsson (2012) beskriver att informationsdrivna beslut tas utifrån analyser istället för att gå på magkänsla. Deras undersökning tyder på att företag som använder informationsdrivna beslut i dagens samhälle är mer produktiva och lönsamma. De menar att det är för att de lyckas styra sin organisation till att bli mer effektiv genom besluten tas utan utifrån tydligt satta mål och att det är fördefinierat vad framgång är för företaget.

Malmi och Brown (2008) förklarar att styrsystem kan användas för att öka sannolikheten till att medarbetare följer företagets övergripande strategi och mål. Författarna betonar vikten av att se styrsystem som en kombination av olika faktorer istället för att se de var för sig. Merchant och Van der Stede (2012, s.685) beskriver att det kan finnas svårigheter i att hitta en generell styrmetod som fungerar i alla situationer. Några exempel på faktorer som påverkar valet av styrmetod är ägandeskap, företagets strategi samt tillväxten på marknaden, ny teknologi och reglering. Det kan även finnas utmaningar i människors individuella uppfattningar gällande styrsystem diskuterar Jordan och Messner (2012). Styrning kan uppfattas som att ge stöd åt medarbetare och de förutsättningar som behövs medan i andra fall kan det kännas som en tvingande åtgärd och därmed riskerar att hämma individens prestation menar författarna.

Cäker och Siverbo (2014) beskriver att Handelsbanken har varit ett populärt studieobjekt p.g.a. att de skiljer sig från sina konkurrenter genom bankens decentraliserade arbetssätt. Handelsbanken har ett stort förtroende i sin lokala förankring där man flyttat ut beslutsfattarna närmare kunderna och fler platschefer fattar viktiga beslut. Författarna beskriver även att banken har som mål att alltid skapa långsiktiga kundrelationer. De menar på att banken har under många år med hjälp av detta haft en högre kundnöjdhet än sina konkurrenter. Dessutom har de klarat av två ekonomiska kriser utan att behöva söka statligt stöd.

Sammanfattningsvis befinner sig digitaliseringen i samhället i en tillväxtfas. Många branscher har kommit långt i utvecklingen mot att bli mer digitala aktörer. Den digitala utvecklingen medför i

många fall att företag väljer att standardisera och i vissa fall automatisera sina processer. Det kan leda till att verksamheter går mot en mer rationell och centraliserad styrning där planering och beslut tas utifrån analyser istället för att baseras på magkänsla. Den här förändringen har inte varit lika tydlig inom bankbranschen. Handelsbanken och dess styrning har under den senaste tiden varit ett populärt studieobjekt bland forskare som t.ex. Cäker och Siverbo (2014). Studierna visar på att Handelsbanken ännu inte behövt förändra sin styrning utan istället fortsatt som under tidigare år med stort fokus på att decentralisera beslutsfattandet i organisationen. Med utgångspunkt i bankens decentraliserade styrsystem är det därför intressant att studera hur Handelsbankens styrning med fokus på upplevd handlingsfrihet förändrats till följd av en ökad digitalisering och reglering.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Nedan presenteras studiens syfte med hänseende till ovanstående bakgrund och problembeskrivningar.

#### 1.3.1 Syfte

Den här studien syftar till att undersöka hur Handelsbankens styrning förändrats utifrån en föränderlig omvärld på grund av en ökad digitalisering och reglering. Studien tar sitt fokus i upplevd handlingsfrihet och undersöker om styrning upplevs som att det ger medarbetare de förutsättningar de behöver eller om det upplevs vara tvingande.

#### 1.3.2 Frågeställning

Hur påverkas Handelsbankens styrning av sina medarbetare av en ökad digitalisering och reglering på marknaden med hänseende på upplevs handlingsfrihet?

### 1.4 Avgränsningar

Den här studien fokuserar på att undersöka ovan frågeställning på Handelsbankens bankkontor i Västra Götalandsregionen.

## 2 Referensram

I det här kapitlet beskrivs vad tidigare studier kommit fram till, hur digitalisering respektive reglering påverkar styrsystem. Dessutom redogörs hur en organisation kan använda sig av en flexibel strategi i en föränderlig omvärld samt hur upplevd handlingsfrihet kan påverkas av olika val av strategier.

### 2.1 Sammanfattning av tidigare studier

Inom bankbranschen har det inträffat stora förändringar under lång tid på grund av digitaliseringens framfart hävdar Broberg (2016). Ett tydligt exempel på intressant forsknings exempel som studerats är Handelsbanken där Wallander (1999) beskriver att på 1970-talet rådde det stor kris i banken. Wallander (1999) beskriver att hans val för att rädda banken var att förändra Handelsbankens styrsystem från grunden vilket senare skulle visa sig bli en framgångssaga. Lindsay och Libby (2007) förklarar att en viktig del i förändringen inom Handelsbankens styrning var att man övergick från en central till en decentraliserad styrningsmodell. Ett exempel var att de slutade med att använda budgetering som en styrmetod, vilket banken hade använt tidigare. Från Handelsbankens egna årsredovisning redovisar banken stolt upp att man har de mest nöjdaste kunderna bland bankerna i Sverige (Handelsbanken 2017). Vidare förklarar Hope och Fraser (2003) att Jan Wallander var före sin tid och menar på att han såg att budgetens tid var förbi att man skulle låta sina medarbetare ha mer frihet eftersom det ändå var dem som dagligen mötte kunderna. McAfee och Brynjolfsson (2012) förklarar att digitaliseringen kommer att förändra banksektorn i än större utsträckning än vad den redan gjort. De menar på att företag väljer att använda digitala verktyg idag för att införa automatisering i verksamheten och därmed öka företagets lönsamhet och effektivitet. Lipton, Shrier och Pentland (2016) menar även dem på att bankerna närmast sig en automatisering av sin verksamhet. Malmi och Brown (2008) förklarar olika sorters styrsystem som företag använder sig av för att ha full kontroll över verksamheten.

### 2.2 Digitalisering

#### 2.2.1 Definition digitalisering

Ett digitalt samhälle ger möjligheter för insamling och analys av data. Både företag och offentliga sektorn har börjat se fördelarna med att använda detta sätt att arbeta för att skapa en högre effektivitet och lönsamhet i sin verksamhet (SOU 2016:89). I inledningen beskrivs det att definitionen har haft olika betydelser historiskt. Numera definieras det som övergången till ett digitalt samhälle (Nationalencyklopedin, u.å.). Utvecklingen till ett mer digitalt samhälle medför att stora datamängder och algoritmer blir en del av vardagen. Det påverkar bland annat processer för hur beslut fattas. Datadriven insamling möjliggör analyser till att ta fram underlag för beslutsfattande och i vissa fall även helt automatisera beslutsprocesser (SOU 2016:89).

#### 2.2.2 Hur påverkas verksamheter av en ökad digitalisering?

Banker världen över står alla inför stora förändringar, både möjligheter och utmaningar förklarar Mukherjee och Nath (2003). Att utnyttja internet gav banker möjlighet till att öppna upp nya

digitala kanaler. De beskriver att digitalisering möjliggör för konsumenter och företag att utnyttja sina banktjänster som t.ex. betalning av räkningar och göra överföringar mellan konton utan att behöva uppsöka ett bankkontor. Framtidens bankers framgång kommer att bero på hur ny teknologi och analysmetoder implementeras i deras verksamhet (Lipton, Shrier, Pentland, 2016). Författarna förklarar att det kommer att bli nödvändigt för banker i framtiden att utveckla sina tjänster att bli mer användarvänliga och anpassade till deras kunders behov. Författarna menar på att de stora bankerna redan besitter information gällande deras kunder t.ex. deras ålder och vad de har för inkomst. I framtiden kan de datamängderna analyseras och med hjälp av algoritmer lära sig om framtida kundbeteenden och behov. Författarna antyder även på att detta möjliggör en framtida automatisering av den digitala banken. Artificiell intelligens skulle kunna hjälpa bankerna att uppnå denna automatisering, genom att lära sig kundernas behov och individanpassa tjänster därefter. Författarna menar att artificiell intelligens kan hjälpa deras kunder att klara sig undan finansiella kriser och istället nå sina finansiella mål.

### 2.3 Vad innebär en ökad reglering för bankerna idag?

Finansmarknadsrådet betonar vikten av ett stabilt finansiellt system (Finansmarknadsrådet, 2006). De menar att den finansiella sektorn har en stor betydelse för Sveriges framtida ekonomiska tillväxt. Rådet beskriver att *“det finansiella systemet kan liknas vid ett blodomlopp i det moderna samhället”*. Efter 1970-talets finansiella kris tillsattes en utredning av regeringen för att undersöka om det fanns behov av hårdare reglering av det finansiella systemet i Sverige (Prop. 2002/03:139). För att möjliggöra ett fungerande finansiellt system krävs det att det finns förtroende för systemet, framförallt att de ska uppfylla sina ekonomiska åtaganden (SOU 1998:160). Vidare i utredningen beskrivs att exempelvis bankens kunder måste kunna lita på att deras medel förvaltas på ett acceptabelt sätt. De motiverar lagstiftning till att minska de samhällsekonomiska kostnaderna i de fall en bank går i konkurs. En risk bankerna generellt står inför är att deras höga skuldsättningsgrad medför att de inte har särskilt stort utrymme för förluster. För att motverka dessa risker har lagstiftare beslutat om att det krävs ett visst buffertkapital för bankerna (SOU 1998:160).

Westman (2011) från det ekonomiska samfundet beskriver att den senaste finanskrisen var unik avseende att det var en marknad som påverkade hela världens ekonomi. Författaren beskriver att exempelvis utvecklingstakten i ekonomin accelererade. Detta gjorde det finansiella systemet oerhört mer komplext och var en anledning till föregående finanskrisen. Dessutom fanns det belöningsystem som motiverade kortsiktig risktagning. En annan anledning var att det fanns en mentalitet i samhället att bankerna var för stora för att falla. Till slut resulterade det i en stor kostnad för skattebetalarna.

Syftet med ny reglering för bankerna är att öka jämförbarhet och minska risken för skillnader i kapitalkrav mellan banker i olika länder (Finansinspektionen, 2017). Baselöverenskommelsen riktar sig främst till större banker, men till slut kommer nästintill alla banker bli påverkade. Effekten blir däremot störst på de större bankerna som har fått godkänt att använda sig av interna kreditriskmodeller som inte kommer att vara tillåtet längre med. Finansinspektionen (2017) beskriver att ett av de viktigare verktygen för banker i tuffare tider är dess buffertfunktion. Det handlar alltså om den mängd kapital banken har och ju högre kapitalbuffert desto bättre kan



bankerna hantera tuffare tider rent ekonomiskt. De menar på att det här ansvaret ligger på bankerna som en stor part i dagens samhällsekonomi. Om förtroendet för banker minskar kommer risken för en s.k. bankflykt öka förklarar Westman (2011). Det främsta syftet med basel III-regelverket är att kräva att bankerna har en högre andel eget kapital i sin balansräkning. Detta för att bankerna skall kunna ha en större motståndskraft vid krissituationer. Dessutom kommer även regleras hur belöningsystem får utformas för att minska det kortsiktiga risktagandet, som anses vara en del av styrsystemet i banksektorn.

Ny reglering innebär även mer övervakning förklarar Westman (2011) där det framförallt har blivit möjligt för myndigheter att agera i proaktivt syfte när varningssignalerna uppkommer istället för att agera reaktivt. Tillsynsmyndigheter, i det här fallet finansinspektionen skall bl.a. göra granskning av verksamhetens interna metoder vart tredje år. Annan reglering som har kommit att påverka bankerna är konsumentkreditlagen som antogs år 2010 efter den finansiella krisen (Riksdagen, 2010:1846). På riksdagens hemsida kan man utläsa att lagen finns till för att skydda en konsument i relation mot banken. I det här fallet räknas den som den starkare parten. Banken är t.ex. skyldig att inom rimlig tid innan avtal ska ingås delge konsumenten med en skriftlig handling gällande vad för slags kredit det handlar om etc. Det ger konsumenten möjlighet att ta ett sunt beslut. Utöver detta ger lagen konsumenten 14 dagars ångerrätt. Banken har även strikta dokumentationskrav där exempelvis konsumentens namn, avtalsvillkor, all kommunikation mellan parterna och rätten att säga upp avtalet skall finnas med. Dokumentationen är rådgivarens ansvar och skall ges till i ett format som anses tillgängligt för konsumenten.

Riksbanken (2003:862) beskriver att lagen om finansiell rådgivning omfattar näringsidkare som ger individuella råd till konsumenter. Lagen tar även upp vad dokumentationskravet ska innehålla och betonar dessutom att dokumentationen ska lämnas ut till konsumenten efter rådgivningen. Ett annat krav på banken är att den ansvarar för att rådgivaren har en tillräcklig kompetens. De förklarar att rådgivningen ska anpassas efter konsumenten. Dessutom avråda konsumenten i de fall där beslutet kan skada deras ekonomi.

## 2.4 Prestationsmätning som styrsystem

### 2.4.1 Olika typer av styrsystem

Fundamentet till den management-teori som finns idag startades i resonemangen kring scientific management som beskrivs tidigare i inledningen. Det är däremot inte enbart Frederick Taylor som varit ledande i det här utan under 1900-talet har teorierna utvecklats ständigt. Tengblad (2000) beskriver det utvecklas mot att kunskapen att förstå organisationens teknologi faktiskt överstiger vikten av goda ledaregenskaper. En del av hans forskning hade sin grund i att människan inte hade ett rationellt beteende utan det var organisationens ansvar att säkerställa ett rationellt beslutsfattande. Ett sätt att nå dessa aspekter var att använda sig av ett hierarkiskt eller byråkratiskt styrsätt där man definierar arbetsroller och avgränsar ansvar beskriver författaren.

Styrsystem beskrivs av Merchant och Van der Stede (2012, s.12) vara ett verktyg som minskar riskerna för att någon negativ överraskning skall inträffa. Likt den rationella styrningen beskriver

författarna handlingsstyrning och resultatstyrning som styrsystem för chefer att tillämpa för att styra sina medarbetare i sin organisation. Handlingsstyrning beskrivs som det mest raka styrningssättet beskriver Merchant och Van der Stede (2012, s. 80). Det är för att den syftar till att säkerställa att medarbetare följer organisationens strategi genom att kontrollera vilka handlingar som genomförs. Inom resultatstyrning bestäms inte vilka handlingar varje enskild medarbetare skall utföra utan det fokuserar på att uppmana de anställda till att ta det beslut som de anser ger bäst resultat. Merchant och Van der Stede (2012, s.30–31) beskriver att det jämföras med meritokrati, där belöningar ges till de hårdast arbetande och mest talangfulla medarbetarna. För att en resultatstyrning skall vara effektiv är det nödvändigt att organisationen har definierat vad för resultat de strävar efter. Det handlar till stor del om att medarbetarna skall ha en stor möjlighet att påverka resultatet och sedan att resultatet skall vara enkelt att uppmäta. (Merchant & Van der Stede, 2012, s.36) Resultatstyrning fokuserar på förhållandet mellan kostnader och intäkter förklarar Cäker och Siverbo (2013). Det finns vissa kriterier som behöver vara uppfyllda för en lyckad handlingsstyrning eller resultatstyrning; identifiera vad för handlingar medarbetarna skall utföra och ett fungerande tillvägagångssätt för att kunna mäta och följa upp prestation.

Idéerna från scientific management har även vissa inslag av en mer normativ styrning. Författaren förklarar att ledarskap är ett samarbete mellan chef och medarbetare där man skulle respektera varandras intressen. Under 1900-talet växer även en rörelse upp kring human relations, där de anser att rent ekonomiska belöningar inte kan ersätta social gemenskap bland vänner och kollegor. Författaren beskriver att fördelen med den normativa styrningen är att genom att integrera medarbetarna i organisationens mål och värderingar så kan de styra sig själva. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver att kulturell styrning är ett sätt att styra beteendet hos medarbetare i en organisation, vilket överensstämmer med den normativa styrningen. Organisationskultur definieras som grundvärderingar och sociala normer som påverkar hur vi människor agerar i olika situationer (Malmi & Brown, 2008). Ett vanligt tillvägagångssätt gällande den kulturella styrningen är att låta mer seniora medarbetare lära upp de nyanställda i organisationen menar författarna. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver kulturell styrning som en gemensam kraft i form av grupstryck som styr att medarbetare följer organisationens normer och värderingar. Kulturen i en organisation kan t.ex. bildas genom att organisationen använder sig av en uppförandekod, vilket snarare är mer princip- än regelbaserad. Det handlar om att medarbetare skall veta hur de ska agera i situationer där en särskild regel saknas. Om man istället ser sitt styrsystem som ett paket istället för enskilda aktiviteter menar Malmi och Brown (2008) att det resulterar i att ledningen kan styra sin organisation ur ett helhetsperspektiv och därmed kunna bli mer flexibel i sitt styrsätt.

Osäkerhet i marknaden är en faktor till att det finns svårigheter i att förutspå framtiden inom specifika områden beskriver Merchant och Van der Stede (2012, s. 686). Det kan vara osäkerheter i exempelvis det politiska klimatet med ny reglering och nya lagar men även osäkerhet på grund av hög teknologisk utveckling. Ju starkare utvecklingen är desto större är osäkerheten i marknaden. Den här typen av osäkerhet leder till att det är svårt för ett företag eller organisation att tillämpa en specifik styrning, såsom handlingsstyrning där företagsledningen kan styra medarbetares handlingar eller resultatstyrning där de kan styra sina medarbetare med hjälp av incitamentssystem. Ingen av dessa styrmetoder fungerar om det inte är tydligt vad som förväntas av medarbetarna. Om ett företag anser att det är önskvärt att tillämpa den här typen av styrning menar författarna att man ska använda sig av den s.k. contingency-teorin. Det innebär

bl.a. att man arbetar med kortare budget- och planeringsperioder och flexibla prestationsmål för att minska osäkerheten. Teorin förespråkar att företagsledningen inte skall låsa sig till en typ av styrning utan vara öppen för att situationsanpassa den till vad de anser vara mest effektivt. Samtidigt ska de vara beredda på att behöva vara flexibla sin styrning i de fall oförutsedda händelser sker som kan påverka företaget.

#### 2.4.2 Ger styrningen de bästa förutsättningarna eller uppfattas den som tvingande?

Jordan och Messner (2012) beskriver att mätning av prestation förekommer i någon form i alla sorts organisationer. Ett vanligt sätt att tillämpa prestationsmätning är genom att använda sig av redovisningsinformation som finns internt hos företaget. Däremot kan det finnas svårigheter i det här eftersom redovisningsinformationen enbart ger en begränsad del i att förstå och hantera organisationens verksamhet. Det anses därför inte vara tillräckligt att förlita sig på redovisningsinformation för att styra sin verksamhet. Olika styrning passar till olika verksamheter och dessutom är det olika hur medarbetare upplever företagets styrning. Författarna exemplifierar en byråkratisk styrning vanligtvis har en negativ bild av sig, att de hämmar engagemang och anses vara en tvingande typ av styrning. De menar däremot att det finns flera sidor av upplevs handlingsfrihet. En byråkratisk styrning kan ses ge de stöd, förutsättningarna och möjligheter för medarbetare i sitt dagliga arbete.

Varför det finns skillnader i hur styrning upplevs kan bero på vad medarbetare upplever är företagsledningen motiv till att införa styrningen beskriver Jordan och Messner (2012). Om styrningen medför bättre förutsättningar för medarbetare i deras dagliga arbete bedöms det uppfattas som positivt. Däremot om det istället uppfattas som en form av tvingande styrning kan det medföra en minskad effekt av styrsystemet. Författarna förklarar att det finns val att göra när det kommer till styrning för att öka chanserna att styrsystemet uppfattas som positivt i verksamheten. Ett sätt kan vara att företagsledningen är flexibel i sina prestationsmått och kan välja att anpassa eller förändra de om det uppstår några förändringar i verksamheten eller av någon annan anledning anses vara lämpligt. Ett annat sätt kan vara att organisationen har ett transparent styrsystem vilket gör att alla medarbetare får möjlighet att förstå och se logiken bakom företagets strategi. Bland de strategier som finns för att införa styrsystem i sin verksamhet är det viktigaste att det finns interaktion mellan företagsledningen och resten av organisationen beskriver författarna. På det sättet kan medarbetarna bli en del av verksamhetens strategi och därav märks det om styrsystemet uppfattas som att ge de bästa förutsättningarna för deras dagliga arbete eller om det uppfattas som tvingande.

### 2.5 Identifierade faktorer som påverkar upplevd styrning

#### 2.5.1 Tid

I dagens samhälle möter utvecklas digitaliseringen i en hög hastighet. Bankbranschen står ännu inför en stor förändring som den gjort tidigare i historien beskriver Broberg (2016). Företag väljer att använda digitaliseringen i sin verksamhet för att kunna skapa en stabil automatisering av sin verksamhet menar McAfee och Brynjolfsson (2012). Budgetering skapar onödigt arbete som är kostsamt både i tid och resurser för banken. Att ha en budgetlös verksamhet skapar därför lönsamhet och nya investeringsmöjligheter som man om man haft budget inte skulle kunnat lägga

på resurser på. Wallander (1999) menar på att man inte ska vara rädd för förändring. Detta menar Hope och Fraser (2003) är precis vad banken idag måste göra för att klara av den här trenden i samhället med digitaliseringen och därför åter anpassa sig och se till marknadens aktuella behov.

### 2.5.2 Kvalité

Lindsay och Libby (2007) beskriver trots att Handelsbanken gått från en centraliserad styrning till en decentraliserad styrning och på det sättet lyckats leverera en bättre kvalité av sin kundservice till sina kunder måste detta kravet fortfarande ses över. Lipton, Shrier och Pentland (2016) beskriver att bankerna har börjat automatiseras, men att de har mycket arbete kvar innan de helt lyckas med att utnyttja digitaliseringens alla möjligheter som effektiva verktyg. Jordan och Messner (2012) menar att det finns tydliga problem med att ha en organisation med mycket flexibilitet och frihet. De menar på att ha en för stor frihet i en organisation kan bli ineffektivt. Det beskrivs som vara för att medarbetarna saknar ett tydligt strukturerat mål, vilket kan leda till okunskap inom organisation som kan skada hela organisationens dagliga arbete. Jordan och Messner (2012) beskriver att en kontrollerad organisation med tydliga indikatorer som skall underlätta för förvaltarens beslut och åtgärder leder till en bättre kvalité i verksamheten. Detta kan vara det som Handelsbanken behöver för att kunna fortsättningsvis leverera god kvalificerad service.

### 2.5.3 Relationer

Jordan och Messner (2012) beskriver att det finns en korrelation mellan ökat kundnöjdhet och en styrning som gör medarbetarna delaktiga i företagets strategi. För bankerna är kundrelationer en nyckelfaktor, vilket anses vara en hög prioritet för att man skall kunna överleva på marknaden. Wallander (2002) beskriver att det är viktigt att se verksamhetens verkliga behov och allokera sina resurser därefter. Samtidigt handlar det om att ständigt vara ödmjuk och hålla sig uppdaterad om vilka krav som ställs på banken. Cäker och Siverbo (2013) poängterar att en decentraliserad som Handelsbanken arbetar med starka värderingar, regler och en tydlig företagskultur. Där verksamheten arbetar väldigt tätt inpå sina kunder. Många viktiga beslut fattas nära kunderna ute i de yttersta kontoren. Kunderna kommer nära verksamhetens självaste kärna vilket skapat en stark trygghet för kunderna. Handelsbanken har på det sättet kunnat bygga upp starka band med sina kunder. Den digitala utvecklingen bidrar till att omvärlden förändras för bankerna. Kundrelationer kommer fortfarande att vara viktiga, men kanske inte på samma sätt som Cäker och Siverbo (2013) menar att Handelsbanken har skapat tack vare sin decentraliserade styrning. Däremot har det visat sig att det trots den digitala utvecklingen i samhället så efterfrågar fortfarande kunderna de fysiska mötena där man får sin nära trygga kontakt med en pålitlig och kunnig anställd från banken. Då bankerna idag sitter på mycket information om sina kunder vilket är en nyckelfaktor till att bankerna kan erbjuda så god service till sina kunder vilket i sin tur leder till att kunderna har förtroende för sin bank för de är insatta i kundens situation vilket skapar förtroende Lipton, Shrier och Pentland (2016).

## 3 Metod

I detta avsnitt beskrivs hur studien stegvis har genomförts och kapitlet avslutas med studiens utvalda analysmodell.

### 3.1 Val av metod

Den här studien syftar till att undersöka hur Handelsbankens styrning förändrats utifrån en föränderlig omvärld på grund av en ökad digitalisering och reglering. Studien tar sitt fokus i upplevd handlingsfrihet och undersöker om styrning upplevs som att det ger medarbetare de förutsättningar de behöver eller om det upplevs vara tvingande. Undersökningen har genomförts genom insamling av primär- och sekundärdata. Primärdata har insamlats genom personliga intervjuer med 6 personer med erfarenhet inom bankrådgivning. Sekundärdata har studerats i form av exempelvis kurslitteratur från tidigare kurser, vetenskapliga artiklar och tidskrifter. Det finns en mängd olika typer av metoder att använda vid undersökningar till exempel explorativ, kvantitativ eller kvalitativ metod (Patel & Davidsson, 2011, s. 12–14). För att undersöka vår frågeställning anser vi att en kvalitativ undersökningsmetod passade bäst. En kvalitativ inriktad forskning innebär att insamling av data hanteras i form av kvalitativa intervjuer och tolkande analyser (Patel & Davidsson, 2011, s. 14). Den största skillnaden mellan kvantitativ forskning och kvalitativ forskning är att inom kvalitativ forskning är man mer inriktad på ord än siffror (Bryman & Bell, 2011, s. 390).

### 3.2 Fallstudie

Till vår undersökning har vi valt att genomföra en fallstudie. (Patel & Davidsson, 2011, s. 56–57) förklarar att en fallstudie innebär att man undersöker en mindre och avgränsad grupp, exempelvis en organisation eller arbetsplats. Det är ett tillvägagångssätt som ofta används när man studerar processer och/eller förändringar. Därför tycker vi att det är en relevant metod för vår studie. Undersökningen kommer att genomföras på Handelsbanken AB både hos bankrådgivare på olika kontor i Västra Götalandsregionen och kompletteras med intervjuer med en från personalavdelningen och en chef för privatmarknaden. Vid en fallstudie är det vanligt med en kvalitativ insamlingsmetod för att kunna göra en detaljerad granskning av sitt fall. Det kan vara relevant att vid en fallstudie att kombinera flera olika insamlingsmetoder exempelvis både intervjuer och företagsrapporter (Bryman & Bell, 2011, s. 84). Vår datainsamling har gjorts genom litteraturgenomgång av vetenskapliga artiklar, tidskrifter, intervjuer och i form av företagsrapporter.

### 3.3 Litteraturgenomgång

Redan tidigt i uppsatsprocessen påbörjades en litteraturgenomgång. Detta var viktigt för att i ett tidigt stadium identifiera de problemområden som uppsatsen syftar till att undersöka. (Patel & Davidsson, 2011, s. 48) beskriver att litteratursökningen hjälper till att hitta vad som är väsentligt för ens problemområde och att hitta relevanta avgränsningar. Vår litteraturstudie genomfördes med hjälp av böcker, vetenskapliga artiklar och tidskrifter som bland annat hämtades från elektroniska databaser som Google Scholar och Göteborgs Universitetsbibliotek. Ett annat

tillvägagångssätt för att hitta relevant information var att studera tidigare uppsatser och se vad de använt för källor. Vid litteratursökningen har vi använt oss av nyckelord som bl.a: styrsystem, management control systems, handelsbanken, decentralisering, centralisering, digitalisering, standardisering, digital rådgivning, etc. Nyckelorden översattes dessutom till engelska vid informationssökning för att utvidga antalet relevanta träffar.

### 3.4 Val av respondenter

Utifrån vårt syfte och frågeställning har vi valt ut vissa kriterier våra respondenter måste uppfylla för att kunna ge oss kvalitativa data till vår analys. Respondenterna skall vara anställda på Handelsbanken AB, arbeta med kreditbedömning i sitt dagliga arbete eller har under sin anställning arbetat med kreditbedömning. Detta resulterade i totalt 6 stycken intervjutillfällen. Vi har kommit överens med våra respondenter att respektera anonymitet och deras personliga integritet. De kommer därför i vår empiri att presenteras som respondenter. Samtliga av respondenterna har antingen tidigare arbetat som rådgivare eller har det som arbete idag. På detta sätt kunde vi ställa frågor utifrån hur deras arbete utvecklats över tid både ur ett större verksamhetsperspektiv och från det sättet kunna se och försöka förstå hur det ser ut i praktiken. Kontakt togs med en av respondenterna under hösten som sedan hjälpte oss därefter med tre ytterligare inom banken. De ytterligare två intervjuerna vi genomförde fick vi genom personliga kontakter. Kontakt fördes både genom telefonsamtal och mailkonversationer med respondenterna. Varje intervjutillfälle var mellan 30–45 minuter långt.

### 3.5 Datainsamlingsmetod

Intervju är den vanligaste metoden för datainsamling inom kvalitativ forskning, det är för att det finns en stor möjlighet till flexibilitet under själva genomförandet (Bryman & Bell, 2011, s. 473). Ur vår litteraturgenomgång skapades gemensamt en intervjuguide för att säkerställa att heltäckande information insamlades. Intervjuguiden användes som underlag till samtliga intervjuer för att lättare kunna jämföra respondenternas svar med varandra. Det blev ett väldigt användbart hjälpmedel för oss därför att guiden utformades på det sättet att den kunde hjälpa oss att hålla intervjun till vår undersökning i en relativt ostrukturerad intervjuform. Däremot var det viktigt för oss att inte låta intervjun bli för strukturerad i enlighet med Bryman & Bell (2011, s. 473–474) som förklarar att det i kvalitativa studier är önskvärt att låta respondenten röra sig i olika riktningar. För att tydligare försöka kunna säkerställa att respondenterna var pålästa och förberedda inför intervjutillfället skickades intervjuguiden till de utvalda ut i förhand. Två av sex intervjutillfällen genomfördes på plats på respondentens respektive kontor medan resterande var telefonintervjuer. Det var fördelaktigt för både oss och respondenterna då de flesta intervjuerna gjordes strax innan och under juledigheten. Det som är viktigt att ha i beaktning när en telefonintervju genomförs är att man inte ser respondentens kroppsspråk eller ser hur personen reagerar vid en viss fråga (Bryman & Bell, 2011, s. 495). En annan viktig aspekt vi märkte av vid den här typen av intervjuer var att det var svårt att spela in samtalen. För att komma ihåg vad som sades på intervjutillfällena gjordes därför istället anteckningar under hela samtalet. Om någonting var oklart i efterhand gav samtliga respondenter sitt godkännande att vi kunde höra av oss till dem i efterhand.

### 3.6 Bearbetning och analys av material

Redan under själva insamlingsprocessen startades en bearbetning av materialet med att utifrån de tagna anteckningarna från intervjun skapa ett textunderlag som underlag till vår empiri. Eftersom att vi inte hade möjlighet att spela in våra intervjuer skrevs anteckningar utifrån minnet. Detta gjordes så snart som möjligt efter en genomförd intervju för att kunna komma ihåg på djupet och därefter kunna beskriva vad som hade diskuterades.

Under tiden vi genomförde intervjuer reflekterade vi över problemområdet för att därefter tidigt kunna påbörja analysen. (Patel & Davidsson, 2011, s. 120–121) beskriver att i en kvalitativ undersökning är löpande analyser fördelaktigt eftersom att man kan hitta nya vinklar på problemet som man tidigare inte tänkt på. Efter att intervjuerna genomfördes och dokumenterades ner påbörjades arbetet som därefter skulle resultera i vår empiri. För att ha möjlighet att skriva vår empiri läste vi båda igenom de dokumenterade intervjuerna för att tydligt säkerställa att alla våra frågor var besvarade på ett korrekt sätt. Efter att vi bearbetat material har även forskningsfrågorna förändrats, vilket resulterade i att vi fick tolka det empiriska materialet på nytt. Efter det omstrukturerades referensramen efter de tre identifierade faktorer vi funnit som påverkar upplevd styrning. När man använder sig av en kvalitativ innehållsanalys innebär att man letar efter underliggande teman i det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2011, s. 565).

Vår analysmodell består av tre faktorer som identifierats utifrån den empiriska undersökningen; tid, kvalitet och relationer. Efter att dessa identifierats gjordes ytterligare en litteraturgenomgång för att finna lämpliga teorier att utgå ifrån. Det resulterade i teorier gällande hur styrsystem kan situationsanpassas för att klara av föränderliga miljöer samt att styrning kan ha olika påverkan på medarbetare i en organisation. Det utgår ifrån att styrning kan uppfattas att ge medarbetare de bästa förutsättningarna för att göra ett bra jobb eller uppfattas tvingande.

### 3.7 Avslutande metoddiskussion

Eftersom undersökningen är en fallstudie med endast sex stycken kvalitativa intervjuer är studien inte generaliserbar. Det innebär att de resultat som uppnås i den här studien inte kan ses direkt tillämpbara i andra undersökningar med andra omständigheter. Gällande mättnadsgrad kan vi inte veta om undersökningen skulle utformas på ett annat sätt om man utökade studien. Däremot anser vi att utifrån vårt empiriska material har lyckats tillämpa vår analysmodell för att kunna besvara vår forskningsfråga. Studiens forskningsfrågor skapades utifrån referensramen och referensramen förändrades under arbetets gång. Ifall frågorna skulle formulerats utifrån den nya referensramen finns risken att de hade sett annorlunda ut. Efter ytterligare genomgångar av det empiriska materialet ansåg vi ändå att vi hade tillräckligt med information för att kunna genomföra studien. En annan aspekt som kan ha påverkat vår insamling av det empiriska materialet är att vi fick tilldelat respondenter inom Handelsbanken av vår kontaktperson. Detta kan ha påverkat de intervjusvaren vi fick.

## 4 Empiri

För att få fram studiens empiriska data har intervjuer genomförts. Därefter har dessa transkriberats. Detta avsnittet kommer att beskriva respondenternas svar från intervjutillfällena och vårt empiriska resultat som sedan vidare diskuteras vidare utifrån referensramen i analysavsnittet.

### 4.1 Handelsbanken

En respondent förklarade under intervjun att Handelsbanken AB grundades år 1871 och är en av de största bankerna i Norden. Dessutom har banken ett starkt decentraliserat arbetssätt som främjar deras lokala förankring. Respondenterna förklarar att beslut kring deras verksamhet sker på plats ute i de lokala kontoren. Detta för att de lokala cheferna anses få en tydligare bild om hur sin marknad ser ut och fungerar. Flertalet respondenter beskrev att Handelsbanken strävar efter att ha ett arbetssätt som är i linje med deras stora kontorsnät som skall sikta på att skapa långsiktiga kundrelationer för bankens räkning. En respondent lyfte med stolthet upp att banken har lyckats med sitt mål att med hjälp av sin decentraliserade styrning att vara den mest lönsamma banken under flera år sedan 1970-talet.

Handelsbanken strävar efter att vara en relationsbank beskriver respondenterna. Även om banken i modern tid har fokuserat mycket på digitala lösningar föredrar de fortfarande den mänskliga kontakten med sina kunder. De tror på att man behöver lära känna människan bakom siffrorna i vissa fall för att kunna göra sin bedömning. Respondenterna är högst medvetna om att branschen har reglerats mycket, mest utifrån historiska finansiella kriser. Däremot är de övertygade om att den reglering som har kommit de senaste åren har tvingat bankerna att bli mer transparenta, vilket skapar trovärdighet hos sina kunder. Även om vissa regleringar skapar fler arbetsuppgifter så menar de på att det också ökar kvalitén och att det positiva överväger det negativa. De har också en förhoppning av att digitaliseringens utveckling även kommer att tillämpas på detta området och förenkla för både rådgivare och kunder.

### 4.2 Tid

Samtliga respondenter är överens om att digitaliseringen som växt fram i samhället de senare åren har gett dem nya möjligheter och utmaningar. De lyfter deras decentraliserade styrsätt som ett viktigt verktyg i att följa de samhälleliga trenderna. De lyfter främst att den största fördelen med digitaliseringen för dem är att den effektiviserar deras dagliga arbete. Dessutom har denna digitala förändringen gett de mer tid att hjälpa sina kunder. En respondent beskriver att tidigare var det mycket pappersarbete både före och efter möten med kunder. Digitaliseringen har förändrat arbetsprocessen helt för nu är det möjligt att lägga mer tid på att analysera varje individ både före och efter ett möte. Detta tycker samtliga respondenter leder till att man kan göra mer noggrannare och rättvisare bedömningar av sina kunder än tidigare.

Respondenterna förklarar att kunder alltid behöver fylla i uppgifter om sig själv och sin ekonomi innan man träffas på ett fysiskt möte. Det menar de underlättar rådgivarnas förberedelser inför den bedömningen eller rådgivning som skall ges vid ett senare tillfälle. Tidigare kunde man inte



samla in den här informationen på distans utan det kunden var tvungen att komma in till sitt lokala bankkontor. Detta gjorde då att det faktiskt fanns mindre tid till att diskutera kundens situation vilket ansågs vara en nackdel.

Flera respondenter betonar vikten av att med digitaliseringens hjälp kan de nu använda sig av nya system. Detta har gjort möjligt för dem att se att man mer effektivt kan analysera varje människas uppgifter. Vanligtvis behöver de enbart kontrollera att systemet gjort rätt innan en bedömning görs. Respondenterna ser det som en stor vinst att de sparar tid i analysmomentet för att mer djupgående

kunna hjälpa och ge individanpassade erbjudanden till deras kunder. I vissa fall där kunden har en stabil ekonomi behöver kunden inte komma in till bankkontoret. Flera av respondenterna ser däremot ett fysiskt möte som ett sätt att lära känna människan bakom siffrorna för att kunna göra en bättre bedömning.

Respondenterna förklarar att ha ett av bankens långsiktiga mål är att vara den mest lönsamma banken av storbankerna. Deras strategi är att det skall ske genom en hållbar och god relation med alla deras kunder. Ett sätt att vara en mer kostnadseffektiv bank är att gå igenom organisationens processer för att se vad man gör mest nytta för sina kunder. Vissa arbetsmoment har därför valt att standardiseras och digitaliseras för att skapa ett mer effektivt arbetssätt. Historiskt har fysiska möten på bankkontoren varit tidskrävande berättar en av respondenterna. Det är för att man var tvungen att ställa alla frågor som idag går att ställa på distans. Dessutom med en tjänst som exempelvis en internetbank går det idag att sköta stora delar av sina bankärenden online. Flertalet av respondenterna beskriver att de tekniska lösningar banken utvecklat de senaste åren möjliggör att de kan lägga mer tid på att ge kunden rådgivning utifrån deras specialistkunskaper än tidigare. De förespråkar att det ska finnas respekt mellan båda parter och att kunden ska kunna känna ett förtroende för sin bank. Vilket gör att båda parter känner ett helt annat förtroende för varandra. Detta tror samtliga respondenter är en viktig faktor för att banken fortfarande skall lyckas vara en framgångsrik bank.

#### 4.3 Kvalité

Respondenterna är övertygade om att kunna ge bästa kvalitén på verksamhetens tjänster är något som Handelsbanken alltid strävat efter att kunna ge sina kunder. Det är ett av några grundkriterier i bankens verksamhet och i deras långsiktiga plan. De beskriver deras tidigare kvalitetsarbete som att de sätter upp individanpassade utbildningsprogram för varje medarbetare. Det är för att de ska ha möjlighet att utveckla sin kompetens inom banken. Dessutom är etik och moral viktigt i verksamheten och att man tydligt förmedlar dessa värderingarna till kunderna. Det anser respondenterna är en stor del i bankens arbete för att säkerställa kvalité i sin verksamhet. Banken vet även att kunden förväntar sig en snabb, smidig service som skall ge dem ett resultat på det de efterfrågar. Kunderna visar även idag tydligare att de förväntar sig även att rådgivarna på ett enkelt, men samtidigt tydligt sätt skall kunna motivera varför kundens kreditprövning fick det resultat den fick vid en eventuell ansökan. En respondent lyfter fram att stiftelsen Oktogon som årligen delar ut betalt pension till bankens anställda fortfarande är en effektiv morot för att man skall orka arbeta kvar inom Handelsbanken i många år. Det är därför man orkar med att anstränga sig extra även i dessa mer stressade tider eftersom man vet att det lönar sig i längden. Då att ens framtid när man blir äldre är säkrad och trygg vilket många idag fortfarande ser som en viktig faktor att prioritera i sitt arbetsliv.

Bankbranschen har sedan finanskrisen reglerats mycket förklarar respondenterna, vilket direkt påverkar deras sätt att arbeta. Däremot menar en respondent att det inte är något som stör deras arbete utan istället tycker respondenten att reglering ökar kvalitén och trovärdigheten på deras tjänster de erbjuder. En respondent förklarar att med digitaliseringens hjälp kan de lättare idag analysera en kunds begäran och därefter enklare ta ett mera rättvist beslut tack vare all information som banken idag har tillgång till. Dessutom när mer svårare beslut skall fattas med större risker kan banken vara bättre förberedd än tidigare vilket gör att kunderna i sin tur kräver en helt annan kompetens av banken. Detta beskriver en respondent som att de mer komplexa mötena bör ske fysiskt inte digitalt. Alltså sådana möten som involverar större summor pengar för att den fysiska situationen två människor emellan bygger upp ett annat förtroende än om du ser någon på en dataskärm. Detta gör att Handelsbanken fortfarande lägger stor vikt på att mötena i sig skall vara av bästa kvalitet för kunden, men att tiden inte räcker till för att ha möten om allt. Utan endast om de mest nödvändigaste affärerna eller frågorna som en kund kan tänkas ha. Ett flertal av respondenterna beskriver vidare att Handelsbanken fortfarande har stor tillit till sina medarbetare och att det är deras individuella och unika kompetens som gör att de kan erbjuda kunder en bra service. Att detta fortfarande är en av bankens grundläggande värderingar som bidrar till dess framgång som man inte vill sluta utnyttja. Därför väljer Handelsbanken den här något annorlunda vägen än sina konkurrenter för att försöka ha kvar så många kontor som möjligt ute i landet. I både storstäder och mindre orter. Detta för att man fortfarande tror på att en närhet till kunden en mycket betydelsefull faktor till att kunden upplever att den får en service med hög kvalitet. Precis det är något som Handelsbanken i decennium strävat efter att ge sina kunder vilket dem fortfarande gör. Kvalité för Handelsbanken är beskriver en respondent att kundens behov alltid skall prioriteras. Kunden skall alltid känna sig trygg både när den kommer till banken och går därifrån. En annan respondent lyfter fram att det är viktigt att kunden alltid skall kunna ha förtroende för banken. För att det är en viktig faktor som är avgörande för hållbara kundrelationer på sikt. Detta eftersom det fungerat väl för Handelsbanken för att banken fortsätter att ha ett gott rykte om sig att vara både en trygg och stabil bank. Detta för att kunderna tror fortfarande tror på banken och samtliga respondenter anser att just det här konceptet bör banken fortsätta med på samma linje. Alltså att Handelsbanken är sina kunder lojal som enligt en respondent är en viktig del i att visa god kvalitets service.

En annan respondent tror att Handelsbanken kan uppnå bättre kvalitet genom att stärka sina relationer till sina kunder och att de nya kundrelationer som banken skapar skall vara långsiktiga och bygga på förtroende. Även att Handelsbanken fortsättningsvis måste finnas nära till hands för kunden. För att det är även den fysiska kontakten med banken som skapar trygghet hos kunden. Flertalet av respondenterna förklarar även att finnas kontaktbar med kunden via exempelvis telefon och mail är minst lika viktigt efterman man som kund kanske inte alltid har tid i sin stressiga vardag att hinna rusa till banken för ett ärende. Alltså flexibilitet och effektivitet är ytterligare två viktiga kriterier för banken att uppfylla för att de skall kunna erbjuda kunderna en god kvalitet på sina tjänster är de flesta respondenterna överens om.

#### 4.4 Relationer

Respondenterna lyfter även vikten av kundrelationer i Handelsbankens verksamhet. Att de är en del av Handelsbankens kärna. För att man anser att varje kund är värdefull. Att det därefter är de

långsiktiga relationerna man skapar med sina kunder som ger den största lönsamheten. En respondent förklarade att de sam bank alltid skall finnas till hands för sina kunder att det är dem som står i centrum. Då man anser att varje kund är unik och att man måste finnas till för varje individs bästa och krav. Kunden skall alltid känna sig trygg när den besöker banken och när den går därifrån efter ett möte. Det är en ytterst viktig del i relationen som man lägger mycket tid och kraft på att skapa med kunden inom Handelsbanken förklarar en respondent.

Vidare beskriver flertalet av respondenterna att Handelsbanken lägger mycket fokus på att ha högt kundförtroende då man vill vara en förtroende-bank. Känner en kund en stark tillit och förtroende för sin bank kommer kunden att både vilja vara kvar i banken och förhoppningsvis sprida vidare rykte om att Handelsbanken är en bank att lita på. Respondenterna beskriver att verksamheten bygger på att man har nära relationer till kunderna. Det man föredrar är det fysiska mötet framför den digitala kontakten för att det fysiska mötet ger banken en klarare bild om vem kunden är som person. Digitalisering bidrar på många sätt till att man lätt kan kontakta människor på olika sätt och att de inte behöver komma in till banken. I vissa lägen anser respondenterna att man tappar en del i relationsskapandet när man inte träffar kunderna lika mycket längre. För en respondent förklarar det mer som att det är då både banken och kunden kan känna tillit och förtroende för varandra vilket båda parter kan vinna på. Dessutom är det viktigt med etik och moral inom Handelsbanken verksamhet och att man kan visa för sina kunder att deras relationer skall byggas på dessa viktiga värderingar. Deras kunder som medarbetare måste känna ett stabilt och starkt förtroende för banken. Detta för att visa trovärdighet för sina kunder och att företagskulturen speglar en klar hård linje skall just ge den trygghet som kunderna aktivt söker.

Flertalet av respondenterna berättar även att ha en kundkontakt via mail eller telefon inte alls är lika effektivt som ett fysiskt möte eftersom det kanske inte alltid är ekonomiska svårigheter som ligger bakom att en person vill ta ett lån utan det kan vara andra faktorer i kundens livssituation som gjort att kunden väljer att låna pengar. Detta kanske kunder avstår från att skriva i ett mail eller ta över telefon, men kan berätta det öga mot öga med någon som har bra kompetens. En person som kunden känner är värdig ens förtroende och detta är något som Handelsbanken lägger mycket resurser på att ta hänsyn till kundens integritet med omsorg och respekt. Då de förstått att lyckas man med detta gör man grunden i kundrelationen mer stabil vilket gör att kundrelationen lättare kan förbli långsiktig vilket gynnar både banken och kunden.

## 5 Analys

I det här avsnittet har det empiriska materialet analyserats mot den fakta som presenterats i studiens referensram. Analysen är uppdelad i tre delar en om tid, en om kvalité och sist en om relationer.

### 5.1 Tid

Bankbranschen har under en längre tid genomgått en stor förändring och denna process verkar ännu inte nått sitt slut beskriver Broberg (2016). I dagens samhälle är vanligt att allt skall gå snabbt står nu bankerna inför nya möjligheter, utmaningar, måsten och ett vägval på grund av digitaliseringen. Bankerna har valt att implementera digitaliseringen i sina verksamheter för att försöka automatisera delar av verksamheten med hjälp av olika digitala verktyg förklarar McAfee och Brynjolfsson (2012). Många respondenter håller med om att digitaliseringen skänk dem nya möjligheter, men samtidigt gett dem nya hot på marknaden i form av nya konkurrenter. En respondent lyfter fram att det är inte just de digitala verktygen i sig som Handelsbanken främst använder sig av för att hantera denna nya situation utan det är deras decentraliserade styrsätt inom banken som spelar en väldigt central roll. Dessutom har digitaliseringen gjort att deras arbete blivit en mindre belastning och gett mer tid att bli mer flexibla förklarar en respondent. Denna nya typ av situation kan förklaras med att medarbetarna inom organisationen inte känner sig tvingade till att agera på ett visst sätt efter ledningens vilja utan medarbetarna upplever en viss handelsfrihet inom verksamheten beskriver Jordan och Messner (2012).

Efter tiden då banker kunde utnyttja internet skapades digitala kanaler. Banker kunde då erbjuda t janster som t. ex. Överföringar mellan konton det har lett till att inom verksamheten lyckats bli mer effektivare förklarar Mukherjee och Nath (2003). En respondent ger ett annat exempel och det är att verksamheten blivit effektivare på grund att de nu slipper allt pappersarbete som tidigare var mycket tidskrävande. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver att i en föränderlig miljö är det viktigt för en organisation att ha en möjlighet att situationsanpassa sin styrning efter hur organisationen påverkas. Trots att digitalisering bidrar med standardisering av vissa arbetsuppgifter inom banken berättar respondenterna att Handelsbanken fortsatt tillämpar ett starkt decentraliserat styrsystem. Respondenterna menar på att de viktiga besluten tas fortfarande på lokal nivå vilket både underlättar och möjliggör snabbare beslutsfattande inom banken.

Många respondenter beskriver att då man nu kan vara mer flexibel i arbetet finns det mer tid att göra analyserna till kundernas bankärenden. Detta  r tacksamt då man tycker att kunderna f r en rättvisare och mer trovärdigare bedömning av banken. Alltså skall man inte vara rädd för förändring på marknaden och att efterfrågas att man förändrar sin organisation för att klara av att m ta marknadens nya krav beskriver Wallander (1999). Flera respondenter inser vikten av att behöva använda digitaliseringen i verksamheten, men att den skall användas som stöd. Då att det är bra att man lättare kan samla information om en kund före ett möte som annars tidigare gjordes på plats där kunden fyllde i allt på papper.

Däremot tror respondenterna inte på att förändra organisationens struktur alltför mycket i grunden att det i sådana fall skulle få en motsatt effekt. F r de tror fortfarande på att kunderna efterfrågar

det fysiska mötet väldigt mycket. En annan viktig fördel är att de lättare kan ta fram anonym information om kunden för att lättare veta exakt kundens ekonomi, men de föredrar hellre det fysiska mötet eftersom det bygger på ett helt annat förtroende som de digitala hjälpmedlen inte kan ge. När banken fortfarande skall försöka passa in i den digitala världen tror man fortfarande på att ha kvar den decentraliserade styrningen och starka företagskulturen som Wallander skapade då han tillträdde som VD på 1970-talet Wallander (1999). Respondenterna håller fast vid att som att fortsättningsvis vara en platt organisation kan de lättare möta samhällets ständiga utmaningar. Malmi och Brown (2008) beskriver att planering har syftet att koordinera sin personal att arbeta mot verksamhetens mål. Författarna menar på att det finns två olika sätt att se på planering inom en verksamhet. En kortsiktig planering, vilket vanligtvis utförs i form av en årsbudget. Den mer långsiktiga planeringen fokuserar på en mer strategisk och övergripande nivå för organisationen. Lindsay och Libby (2007) förklarar att Wallander inte var särskilt förtjust i budgetering eller annan form av planering på kort sikt. Det var enligt författarna för att han tyckte att det tog för mycket tid från det faktiska utförandet. Respondenterna förklarar att trots digitaliseringens framfart och dess prövningar har Handelsbanken inga planer på att börja med kortsiktig planering i form av budget. Därför medarbetarna fortfarande är nöjda med verksamhetens värdegrunder som Handelsbanken upprätthåller och medarbetarna har förtroende för den långsiktiga planeringen. Därför väljer man att istället lägga ledig tid på att fortsätta ha nöjda kunder.

## 5.2 Kvalité

Den normativa styrningen som förklarar Tengblad (2000) som att det finns en ömsesidig respekt mellan chef och medarbetare. Det här är något respondenterna känner igen från Handelsbankens verksamhet. De förklarar att redan tidigt i en anställning sätts det upp en individanpassad utbildnings- och utvecklingsplan för medarbetaren. Det är för att visa för medarbetaren vilka möjligheter som finns att växa inom banken menar en respondent. Om man t.ex. vill bli chef i framtiden finns det möjligheter att gå ledarskapsutbildningar både innan och efter man blivit chef beskriver respondenterna.

För att kunna erbjuda god kvalité på sina tjänster styrs Handelsbanken med en långsiktighet i fokus. Deras grundläggande värderingar och strategi finns djupt i företagets kultur beskriver Lindsay och Libby (2007). Långsiktig planering har Handelsbanken mer valt och gjort till ett mer strategiskt styrsätt beskriver Malmi och Brown (2008). De menar på att den långsiktiga planeringen fokuserar på att koordinera sina medarbetare mot ett gemensamt mål och på detta sättet är det lättare att erbjuda kvalité. Samtliga respondenter är överens om att kvalité för Handelsbanken skapas genom bankens långsiktiga strategi. De berättar att de nya tekniska verktygen ger dem möjligheten att förmedla bankens värderingar och samtidigt ge kunderna en kvalitativ och smidig service när de använder deras tjänster. Bankerna har börjat automatiseras, men att de har mycket arbete kvar innan de helt lyckas med att utnyttja digitaliseringens alla möjligheter som effektiva verktyg och därmed kunna erbjuda en god kvalité på sin service beskriver Lipton, Shrier och Pentland (2016). Respondenterna har en annan syn och det är att de nu använder sig de digitala medlen som finns för att kunna erbjuda god kvalité, men att tyngden fortfarande ligger på det fysiska mötet eftersom kunderna fortfarande efterfrågar det. Däremot vet de att effektivisera kvalitén går alltid att göra allt vilket de också gör. Allt eftersom teknokratin har ökat så kan man historiskt sätt dra slutsatser om att detta skulle störa medarbetares empowerment menar Cäker och Siverbo (2013). Många av respondenterna menar på att

teknokratin istället ökat kvalitén i Handelsbankens tjänster. Därför att de tekniska hjälpmedlen erbjuds som ett komplement till deras kompetens. Det resulterar i att de kan fokusera på att ge råd till sina kunder istället för att göra egna analyser av varje individs ekonomiska situation. Jordan och Messner (2012) beskriver att olika verksamheter och företag behöver olika sorters styrning. De menar på att man ska utforma sitt styrsystem efter sin verksamhet och möjliggöra flexibilitet vid osäkra tider på marknaden. Respondenterna förklarar att Handelsbanken har till skillnad från sina konkurrenter valt att behålla sin gamla strategi som bygger på en decentraliserad styrning. Det är på grund av att banken har valt att noga utvärdera sin strategi och bedömt att den fortsatt är hållbar i det nya klimatet. Banken tillämpar fortfarande en decentraliserad styrning, men däremot med vissa inslag av standardisering. Respondenterna tycker däremot i det här fallet att det bara ger dem de förutsättningar de behöver för att upprätthålla en god kvalitet på sina tjänster i ett mer digitaliserat samhälle.

Efter 70-talets kris utvecklade Handelsbanken ett belöningssystem. Det var ett prestationsbaserat, monetärt belöningssystem för alla anställda i organisationen. Det spelade ingen roll om du var VD eller arbetade på de lokala kontoren så fick man en lika stor andel. Belöningssystemet är ett förmånligt belöningssystem som just förespråkar Handelsbankens ledord, nämligen långsiktighet förklarar respondenterna. Eftersom att bonussystemet innefattar en del av företagets vinst motiverar det de anställda att göra ett bra jobb beskriver Lindsay och Libby (2007). Detta tror även många respondenter är anledningen till att banken fortfarande lyckas erbjuda en god kvalitet till kunderna eftersom de anställda vet att deras ansträngning lönar sig både för dem själva och verksamhetens mål.

### 5.3 Relationer

Långsiktighet i sina kundrelationer är viktigt för samtliga respondenter. Därför värdesätter de att banken fortsatt tillämpar sin decentraliserade styrning. Det underlättar att de lokala bankkontoren får ta egna beslut över vad deras marknad efterfrågar. Cäker och Siverbo (2014) förklarar att deras lokala närvaro gör att de kan ta viktiga beslut ger en stor trygghet till deras kunder. Genom att kommunikationsmedel har digitaliserats har det givit banken möjlighet att hålla kontakten med sina kunder på ett enklare sätt. Både genom personlig kommunikation och genom deras hemsida. En hög tillväxt i digitalisering är skapar en osäkerhet för både företagsledning och medarbetare huruvida företagets strategi ska se ut i framtiden beskriver Merchant och Van der Stede (2012, s. 686). De hänvisar till att i det här fallet är det lämpligt att använda sig av ett flexibelt styrsystem där man enkelt kan situationsanpassa styrningen efter vad som händer. Det rekommenderas även att ha kortare budget och planeringsperioder för att underlätta flexibiliteten. Det här passar Handelsbankens organisation som inte tillämpar någon budgetering (Wallander 1999).

Lipton, Shrier, Pentland (2016) beskriver att banker inte har digitaliserats som många andra branscher. Författarna menar på att bankens verksamhet är till stora delar uppbyggd på matematik och teknologi och bör därför vara lämplig att digitalisera. Cäker och Sivero (2014) betonar att även om digitaliseringen har möjliggjort att man kan hålla på distans har Handelsbanken fortsatt fokus på de fysiska mötena med sina kunder. Flera av respondenterna håller med och berättar i att de allra flesta fall fortfarande träffar deras kunder i former av kreditgivning och finansiell rådgivning. De menar på att det kan finnas svårigheter att hela automatisera dessa processer

eftersom att det är komplexa situationer de ställs inför. Respondenterna är övertygade i att skapa förtroende hos sina kunder gynnar både kunden och banken långsiktigt. En ökad kundnöjdhet menar Jordan och Messner (2012) är ett resultat på att medarbetare får vara med att påverka företagets strategi. De menar på att transparens bland dessa frågor inom en organisation styrker empowerment hos sina anställda, vilket sedan kan återspeglas i medarbetarnas relation mot kund.

Det finansiella systemet definieras som blodomloppet för det moderna samhället (Finansmarknadsrådet, 2006). Statens offentliga utredning (1998:160) förklarar att ett finansiellt system skall fungera korrekt krävs det att det finns förtroende för systemet. Westman (2011) förklarar att det under den senare tiden blivit en starkare övervakning av den finansiella sektorn, där arbetet med tillsyn framförallt har ökat. Även dokumentationskrav har tillkommit som innebär att finansiella rådgivare behöver dokumentera rådgivningen och delge det till kunden i samband med rådgivningstillfället (Riksbanken 2003:862). Det är inte bara den digitala utvecklingen som påverkat bankerna utan det är även nya lagar och regler förklarar respondenterna. Både den digitala utvecklingen och nya regleringar har i vissa fall skapat mer arbete åt bankens medarbetare, men däremot hävdar en av respondenterna att det är nödvändigt att följa med i utvecklingen för att kunna upprätthålla sin relation med sina kunder.

## 6 Slutsats, studiens bidrag och förslag på fortsatt forskning

I det här avsnittet kommer studiens slutsats att presenteras samt dess bidrag och begränsningar, även förslag på fortsatt forskning inom det här området.

### 6.1 Slutsats

Den här studien syftar till att undersöka hur Handelsbankens styrning förändrats utifrån en föränderlig omvärld på grund av en ökad digitalisering och reglering. Studien tar sitt fokus i upplevd handlingsfrihet och undersöker om styrning upplevs som att det ger medarbetare de förutsättningar de behöver eller om det upplevs vara tvingande.

De tre faktorer vi identifierade utifrån vår empiriska undersökning var hur tid, kvalitet och relationer påverkas av upplevd handlingsfrihet. Det analyserades därefter genom att bedöma huruvida styrning betraktas som att vara möjliggörande eller tvingande för bankens medarbetare. Resultatet visar på att både digitalisering och reglering påverkar bankerna i form av ökade standardisering av arbetsuppgifter. Trots det hävdar respondenterna att Handelsbankens styrsystem inte har förändrats särskilt mycket, de har fortsatt en kraftig decentraliserad styrning. Det här visar på att banken har genomgått digitala förändringar, men anser att deras sätt att styra organisationen fortsatt är det bättre alternativet för deras verksamhet. Den budgetlösa styrningen möjliggör för verksamheten att tillämpa en flexibel styrning.

Kommunikationen till sina kunder har underlättats för bankens medarbetare. I dagens samhälle kan de både sköta personlig kontakt via mail och telefon samtidigt som banken kan nå ut till många människor genom sin hemsida. Respondenterna anser att det här är en utveckling som går åt rätt håll, men däremot är det viktigt att ha fysiska möten med sina kunder. Det är inte bara för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder utan även för att säkerställa att man håller en god kvalitet även i mer komplexa ärenden.

Avslutningsvis genomgår banken en förändring, både genom att det under åren kommit nya lagar och regler inom finansbranschen och att det är en hög tillväxt av digitalisering på marknaden. Det här påverkar den upplevda handlingsfriheten hos Handelsbankens medarbetare. Det finns ännu inga tydliga tecken som indikerar på att banken behöver förändra sin styrning.



## 6.2 Studiens bidrag och begränsningar

Den här studien bidrar till att öka förståelsen för hur styrsystem har utvecklats över tid och påverkats av en ökad digitalisering och reglering. Studien ger insyn i Handelsbanken verksamhet och deras sätt att arbeta med styrsystem. En annan aspekt som undersökningen visar på är hur rådgivarna i organisationen upplever styrning och kontroll från företagsledningen. Vi tillämpar teoretiska modeller i vardagliga aktiviteter för att skapa en djupare förståelse. Vår studie fortsätter diskussionen om hur företag kan tillämpa en flexibel strategi för att underlätta styrning i en föränderlig miljö. Undersökningen i vårt fall visar på att rådgivare än så länge ser de tekniska hjälpmedel som finns som stöd till deras kompetens och ett sätt att få tid över till annat.

Vår studie kan ha blivit begränsad i att en del av respondenterna blev utvalda av en representant inom banken. Det kan ge utslag om personerna valdes av någon anledning t.ex. dess inställning gentemot digitalisering eller mot bankens styrsystem. En annan aspekt att ta med försiktighet är att studien har genomförts med ett begränsat antal respondenter, vilket gör att resultaten inte kan generaliseras.

## 6.3 Förslag på fortsatt forskning

Vi anser att det vore intressant att utöka vår studie och både utöka urvalet med fler respondenter men även göra undersökningen ur ett ledarskapsperspektiv. Ett annat intressant case hade varit att studera skillnader mellan olika banker. Handelsbanken i vårt case har stort förtroende och investerar mycket i en lokal förankring där man ska lära känna kunden på plats medan andra banker istället minskar antalet bankkontor och centraliserar sin verksamhet. Det skulle vara spännande att se vad för värde ett bankkontor har ur både ett kundperspektiv och ett bankperspektiv. Ur digitaliseringens perspektiv vore det intressant att se på hur storbankerna förhåller sig till teknisk utveckling och online-baserade tjänster i jämförelse med start-ups och fintech-bolag. I det här läget kan man även undersöka om det finns skillnader i förhållningssätt beroende på tidigare erfarenheter och vilken generation man tillhör.

## 7 Källförteckning

Bryman, A & Bell, E. 2011. Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 2:3. Stockholm. Utgiven av: Liber AB.

Cäker, M., & Siverbo, S. 2014. Strategic alignment in decentralized organizations—The case of Svenska Handelsbanken. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 149-162.

Broberg, O. 2016. Digitaliseringen.

<https://www.foretagskallan.se/foretagskallan-nyheter/lektionsmaterial/digitalisering/>

Finansinspektionen. 2017. Baselöverenskommelse om bankers kapitaltäckning klar

<https://www.fi.se/sv/publicerat/pressmeddelanden/2017/baseloverenskommelse-om-bankerskapitaltackning-klar/>

Finansmarknadsrådet. 2006. Finansiell sektor i förändring.

<https://www.regeringen.se/contentassets/70231f31a75f4461be5870d6b92bd1bb/finansiell-sektori-forandring-slutrapport-fran-finansmarknadsradet>

Handelsbanken. 2017. Årsredovisning.

[https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor\\_relations\\_qrappporter\\_hb\\_2017\\_sv\\_arsredovisning/\\$file/hb\\_2017\\_sv\\_arsredovisning.pdf](https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_qrappporter_hb_2017_sv_arsredovisning/$file/hb_2017_sv_arsredovisning.pdf)

Jordan, and Messner. "Enabling Control and the Problem of Incomplete Performance Indicators." *Accounting, Organizations and Society* 37.8 (2012): 544-64. Web.

Libby, T., & Lindsay, R. M. 2010. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75.

Lipton, A., Shrier, D., & Pentland, A. 2016. Digital banking manifesto: the end of banks?. Massachusetts Institute of Technology.

Malmi, T., & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. 2012. Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10), 60-68.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. 2012. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Mukherjee, A., & Nath, P. 2003. A model of trust in online relationship banking. *International journal of bank marketing*, 21(1), 5-15.

Nationalencyklopedin. u.å. Digitalisering.

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/digitalisering>

Patel & Davidsson. 2011. Forskningsmetodikens grunder. Upplaga 4:6. Lund. Utgiven av: Studentlitteratur AB

Prop. 2002/03:139. Reformerade regler för bank- och finansieringsrörelse  
<https://lagen.nu/prop/2002/03:139#sid1-text>

Riksdagen. 2010:1846. Konsumentkreditlagen  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/konsumentkreditlag-20101846\\_sfs-2010-1846](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/konsumentkreditlag-20101846_sfs-2010-1846)

Riksdagen. 2003:862. Lag om finansiell rådgivning till konsumenter  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2003862-om-finansiell-radgivning-till\\_sfs-2003-862](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2003862-om-finansiell-radgivning-till_sfs-2003-862)

SOU. 1998:160. Reglering och tillsyn av banker.  
<https://data.riksdagen.se/fil/3B9BDBCD-07DD-4489-BE62-A88D61D2AAB0>

SOU. 2016:89. För digitaliseringen i tiden. Digitaliseringskommissionen  
[https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/sou-2016\\_89\\_webb.pdf](https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/sou-2016_89_webb.pdf)

Tengblad, S. 2000. Om managementteori. rapport nr.: GRI reports, (2000).

Wallander, J. 1999. Budgeting—an unnecessary evil. *Scandinavian journal of Management*, 15(4), 405-421.

Wallander, J. 2002. Med den mänskliga naturen – inte mot om att organisera och leda företag. Upplaga 1, SNS Förlag.

Westman, H. (2011). Reglering och övervakning av det finansiella systemet—en strid ström av initiativ i finanskrisens efterdyningar. Ekonomiska Samfundets.