



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Digitaliseringens påverkan på en banks värdegrunder

“En fallstudie på ett av Handelsbankens lokala kontors upplevda påverkan av digitaliseringens inflytande på medarbetarnas vardagliga arbete”

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability

Handelshögskolan vid Göteborg Universitet

Vårterminen 2021

Handledare

Ove Krafft

Författare

Elin Johansson 941028

Rosanna Newsome 960606

Abstract

There is an ever faster growing technological development in today's society and high demands are challenging companies and organizations to adapt and increasingly offer their products and services in digital formats. This also requires banks and financial institutions to change their operations from traditional physical meetings. The purpose of this study is to show how digitalisation affects employees' everyday work at one of Handelsbanken's local branches, and to make visible employees' perceived feelings during such a phase of change. The study thus sheds light on how Handelsbanken's digitalisation journey can affect the organization's permeated values: *building long-term relationships, close to customers* and *local presence*. To create a deeper understanding, theory has been presented within the subjects of digitization, change and the values mentioned.

The approach to collect data was qualitative and collected through semi-structured interviews. All of the office's 11 employees' were interviewed about their experienced feelings about digitalisation and its impact on their everyday work and the bank's values. Through analysis of theory and empirical data, connections have been displayed as a basis for the study's conclusion.

In its entirety, it showed that the three values are constantly "crossing each other's paths" in everyday work at the local branch. It was noted that the impact of digitalisation on relationship building was challenged, but was overall beneficial in the value close to customers. The local presence has proven to be a meeting place for creation of relationship and trust, and is thus not significantly affected by the digitalisation. The employees' experienced uncertainty in how to meet customers digitally with the same value creation as before, but they see advantages in how digitalisation has established tools that facilitate the employees' everyday work.

Keyword: Digitalisation, values, Handelsbanken, bank, change, long-term relationships, close to customer, local presence

Sammanfattning

Det sker en allt snabbare teknisk utveckling i dagens samhälle och det ställs höga krav på företag och organisationer att anpassa och erbjuda sina produkter och tjänster i allt mer digitala format. Det här ställer även krav på banker och finansiella institutioner att ställa om sin verksamhet från de traditionella fysiska mötena. Syftet med den här studien är att visa på hur digitaliseringen påverkar medarbetarnas vardagliga arbete på ett av Handelsbankens lokala kontor samt att synliggöra medarbetarnas upplevda känslor vid en sådan förändringsfas. Studien belyser därmed hur Handelsbankens digitaliseringsresa kan påverka organisationens genomsyrade värdegrunder: *bygga långsiktiga relationer, närheten till kund och lokal närvaro*. För att skapa en djupare förståelse har teori tagits fram inom ämnena digitalisering, förändring och nämnda värdegrunder.

Tillvägagångssättet för insamlingen av data var kvalitativ och samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Samtliga av kontorets 11 anställda intervjuades om deras upplevda känslor kring digitaliseringen och dess påverkan på deras vardagliga arbete och bankens värdegrunder. Genom analys av teori och empiri har kopplingar synliggjorts till grund för studiens slutsats.

I sin helhet visade det på att de tre värdegrunderna ständigt “korsar varandras vägar” i det vardagliga arbetet på det lokala kontoret. Det noterades att digitaliseringens påverkan på relationsbyggandet utmanades, men var till övervägande fördel vid närhet till kund. Den lokala närvaron har visat sig vara en mötesplats för relation- och förtroendeskaping, och påverkas därmed inte märkbart av digitaliseringen. Medarbetarna upplevde ovisshet i hur de ska möta kunderna digitalt med samma värdeskapande som tidigare, men ser däremot fördelar i hur digitaliseringen har skapat verktyg som underlättar i medarbetarens vardagliga arbete.

Nyckelord: Digitalisering, värdegrunder, Handelsbanken, bank, förändring, långsiktiga relationer, närhet till kund, lokal närvaro.

Förord

Inledningsvis vill vi uttrycka vår tacksamhet mot de personer som har bidragit till att den här studien har kunnat genomföras. I synnerhet vill vi tacka vår kontakt på det lokala Handelsbankskontoret för att vi fick ta del av hela kontorets insikter och upplevelser om det studerade ämnet. Vidare vill vi även uttrycka ett tack till de enskilda medarbetarna på bankkontoret som tillägnade sin tid och engagemang genom sitt aktiva deltagande vid intervjutillfällena, som i sin tur skapade det grundläggande värdet för den här uppsatsen. Vi vill också tacka våra opponenter som under ett flertal diskussionsseminarium gav oss värdefulla synpunkter som kunde stärka vår uppsats.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Ove Krafft som har agerat som vägledning genom kontinuerlig återkoppling och relevanta synpunkter på vår uppsats.

Göteborg 27 juni 2021

Elin Johansson

Rosanna Newsome

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemdiskussion	2
1.3. Syfte	4
1.4. Forskningsfrågor	4
1.5. Studiens avgränsningar	4
1.6. Studiens tolkning och hantering	4
1.7. Studiens disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1. Digitalisering	6
2.1.1. <i>Organisatorisk förändring</i>	7
2.2. Värdegrunder	9
2.2.1. <i>Långsiktiga relationer</i>	9
2.2.2. <i>Närhet till kund</i>	10
2.2.3. <i>Lokal närvaro</i>	11
3. Metod	12
3.1. Val av metod	12
3.2. Informationsinsamling	13
3.3. Databaser	13
3.3.1. <i>Databaser från internet</i>	13

3.3.2. Urval av primärdata.....	13
3.3.3. Respondenter	14
3.3.4. Genomförandet av intervjuer.....	14
3.4. Analys- och tolkningsmetoder	15
3.5. Metodkritik.....	15
3.6. Studiens tillförlitlighet och trovärdighet	16
4. Empiri	18
4.1. Organisationsbeskrivning.....	18
4.2. Vardagligt arbete	18
4.3. Digitalisering.....	19
4.3.1. Medarbetarnas känslor kring digitaliseringen.....	21
4.4. Värdegrunder.....	22
4.4.1. Långsiktiga relationer	22
4.4.2. Närhet till kund.....	23
4.4.3. Lokal närvaro	24
5. Analys.....	26
5.1. Digitalisering.....	26
5.1.1. Medarbetarnas känslor kring digitalisering.....	28
5.2. Värdegrunder.....	30
5.2.1. Långsiktiga relationer	30
5.2.2. Närhet till kund.....	32

5.2.3. Lokal närvaro	34
6. Diskussion och slutsatser	36
6.1. Avslutande diskussion.....	36
6.2. Slutsatser och studiens bidrag	38
6.3. Generalisering	39
6.4. Framtida studier och forskning	40
Referenser	41
Bilagor	I
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	I

Begreppslista

Nedan presenteras en förklaring till nyckelbegrepp som är återkommande och centrala för uppsatsen som helhet.

Digitalisering - Information som omvandlas från analog till digital representation, idag känt som en övergång till ett digitalt informations samhäll (NE, u.å.)

Digital transformation - Integreringen av digital teknik i alla affärsområden, det här förändrar bland annat grunden till hur ett företag driver och levererar värde till kunderna (Enterprisens projekt, 2021).

Affärsidé - En företags uppfattning om sin specifika inriktning eller nisch och sina specifika fördelar av den här inriktningen i verksamheten (NE, u.å.).

Affärsmodell - Den teoretiska modellen inom företagsekonomi som beskriver hur ett företag är tänkt att fungera (Företagarna, 2021).

Organisationsstruktur - Organisationsstruktur visar hur uppdelningen av organisationens olika funktioner och enheter av arbetsfördelning och samordning förhåller sig till varandra (Grafström m.fl., 2017).

Centraliserad organisation - Vid en centraliserad organisation finns det en makt vid ledarnivå som fattar besluten som berör hela organisationen. Oftast förekommer en hierarkisk fördelning mellan organisationens olika funktioner och enheter vid en centraliserad organisation (Grafström m.fl., 2017).

Decentraliserad organisation - Vid en decentraliserad organisation finns det en frihet hos de anställda i de olika funktionerna och enheterna att fatta beslut själva. En decentraliserad organisation kan förklaras som en platt organisation, vilket är motsatsen till en hierarkisk organisation (Grafström m.fl., 2017).

Vardagligt arbete - Syftar på de löpande arbetsuppgifter som en bankmedarbetare utför. Enligt Handelsbanken (2021 b) består största delen av medarbetarens vardagliga arbete av rådgivning vid bostadsköp, trygghetsförsäkringar, kapitalplacering och sparande till pension.

Värdegrund - De grundläggande värderingar som formar en individs handlingar (NE, u.å.). I den här uppsatsen kommer begreppet värdegrund vara ett samlingsord för: *långsiktiga relationer, närhet till kund och lokal närvaro.*

Långsiktiga relationer - Handelsbankens mål är att bygga livslånga relationer med sina kunder och att växa genom kundernas rekommendationer (Svenska Handelsbanken AB, 2021). I den här uppsatsen kommer *livslånga relationer* benämnas som *långsiktiga relationer.*

Närhet till kund - Nära relationer och närhet till deras kunder syftar till att ge förmågan till kvalificerad och relevant rådgivning. Kunden ska ha möjlighet att träffa den som bestämmer och inte ett ombud vilket leder till bättre beslut och nöjdare kunder (Svenska Handelsbanken AB, 2021; Handelsbankens, 2021 d).

Lokal närvaro - Alla affärsbeslut tas nära kunden av dem som känner kunden och den lokala marknaden bäst. Handelsbanken finns tillgängliga där kunden vill mötas och kunden ska få en personlig service dygnet runt, oavsett via telefon, på webben eller kontoret (Svenska Handelsbanken AB, 2021; Handelsbanken, 2021 d).

Pandemi - En infektionssjukdom som sprids över världsdelar. I den här uppsatsen används begreppet pandemi och hänvisar till Covid-19 (NE, u.å.).

1. Inledning

I det här avsnittet presenteras bakgrund till uppsatsen samt problembeskrivning, syfte och forskningsfrågor. Vidare beskrivs även studiens avgränsningar samt tolkning och hantering.

1.1. Bakgrund

Den snabba tekniska utvecklingen som sker i dagens samhälle ställer höga krav på företag och organisationer att anpassa och erbjuda sina produkter och tjänster i alltmer digitala format. Dagens Industri (2020 a) beskriver att resultatet från den pågående pandemin har varit ett kvitto på att digitaliseringen inte bara utgör en konkurrensfördel, utan idag är en självklarhet för en verksamhets överlevnad och banker är i det här fallet inget undantag. Ur ett helhetsperspektiv har kommersiella storbanker halkat efter när det kommer till att digitalisera sin verksamhet, då det finns en tradition av att kundkontakten ska ske via fysiska möten. Pandemin beskrivs vara, i många banker och finansiella institutioner, en ögonöppnare för vikten av att digitalisera det interna arbetet för att i sin tur kunna möta kundens behov under alla timmar på dygnet, inte enbart under kontorstid.

Handelsbanken är en av Sveriges största banker med en historia som går tillbaka till år 1871. Historiskt utgår Handelsbankens kärnidé från en decentraliserad organisationsstruktur där alla affärsbeslut som berör den enskilda kunden tas av den rådgivare som känner kunden bäst. De lokala kontoren runt om i landet stöttas av centrala enheter i respektive region, men det vardagliga arbetet hos medarbetaren tar utgångspunkt från lokala beslutsvägar (Handelsbanken, 2021 d). Inom bankbranschen syftar det vardagliga arbetet på de löpande arbetsuppgifter som en bankmedarbetare utför. Enligt Handelsbanken (2021 b) består största delen av deras arbete av rådgivning vid bostadsköp, trygghetsförsäkringar, kapitalplacering och sparande till pension. Medarbetarens arbete är att göra analyser, ge ekonomisk rådgivning samt erbjuda bankens olika produkter till kunden. Oftast utförs det här genom ett bokat besök på kundens lokala kontor (Arbetsförmedlingen, 2021).

I en presskonferens 16 september 2020 meddelar nuvarande vd Carina Åkerström att banken kommer genomgå en förändring som innebär bland annat att mindre kontor i mindre orter stängs ner eller slås samman med kontor i större och närliggande orter (Expressen, 2020). Handelsbanken hade i september 2020 ca 380 kontor i Sverige och enligt SVT (2020) kommer förändringen under året 2021 resultera i ca 200 kontor runt om i Sverige. Vidare redogörs det

på Handelsbankens hemsida att banken genomför en förändring i form av en digital transformation av interna processer och styrsystem. I praktiken handlar det om att addera fler och bättre möjligheter för att genomföra “kloka vägval och fatta beslut med hjälp av data, molnbaserade verktyg samt bidra till ett bra samspel mellan olika mötesplatser på banken” (Handelsbanken, 2021 c).

Idag har Handelsbanken ett rikstäckande kontorsnät i sex länder där avsikten är att alla affärsbeslut tas nära kunden, på kundens lokala marknad och av dem som känner kunden bäst. De bygger på långsiktighet i relationsbyggande och lokal närvaro där syftet är att sätta kunden i centrum. Vidare beskrivs att närhet till kunderna är en förmåga att förmedla verkligt kvalificerad och relevant rådgivning där det alltid finns möjlighet att få träffa personer som är centrala för beslutsfattande (Handelsbanken, 2021 e). Handelsbankens värderingar och idéer om långsiktiga relationer, närhet till kund och lokal närvaro kommer i den här uppsatsen vidare benämnas under begreppet värdegrunder.

1.2. Problemdiskussion

I takt med att många tjänster digitaliseras och blir tillgängliga större del av dygnet, diskuteras samtidigt hur en personlig relation ska bevaras. Efter pandemin visar det sig att fler kunder kan tänka sig utföra sina bankärenden digitalt, ändå är det fortfarande det nära- och personliga mötet som påverkar nöjdhet och lojalitet mest. Det räcker därmed inte med att utveckla digitala tjänster för att bygga närheten till kunden. Bankerna behöver lösa perspektiv som varumärkesidentitet, förtroende och kundnära relationer kombinerat med att tillhandahålla ett fullständigt digitalt erbjudande. SKI:s undersökning visar att kunder hos vissa banker tydligt uppskattar den fysiska närvaron av kontor samt det lokala personliga engagemanget (KvalitetsMagasinet, 2020). Den här är även något som McKinsey & Co. lyfter i Dagens Industri (2020 a) och beskrivs som följande:

Den stora utmaningen för etablerade banker med ett fysiskt kontorsnät är att förena det digitala kundmötet med det fysiska och att oavsett kanal kunna möta kunderna med erbjudanden som är relevanta och behovsanpassade. - Dagens Industri (2020 b)

Samtidigt uttrycker Handelsbanken följande i sin digitaliseringsrapport:

Det vi gör, gör vi för att våra kunder efterfrågar det. Ett kontinuerligt digitaliseringsarbete har inneburit att det har blivit enklare för våra kunder att hantera sina banktjänster via fler mötesplatser. - Handelsbanken (2021 c, s.6)

I praktiken innebär det här att majoriteten av tjänster som banken erbjuder på fysiska kontor nu finns i digitala format, såsom rådgivning för placering och sparande samt ansökan för bolån (Handelsbanken, 2021 c). Utvecklingen kan anses som en självklarhet att anamma då digitaliseringens inflytande på verksamheter kan vara en central faktor för överlevnad. Handelsbanken beskriver att det måste finnas en balans mellan datadrivna och tekniska vägar med bankens grundläggande värderingar och sunda förnuft. Argumenten leder in i att empati och människokännedom är minst lika centrala som teknisk utveckling och innovation i att behärska dagens och framtidens utmaningar. Dock lyfter Handelsbanken frågetecken kring *hur* digitalisering ska kunna stimulera alternativ och stödja bankens centrala delar, möta kundernas efterfrågan och samtidigt “vara Handelsbanken”.

Handelsbanken påstår vidare att den interna förändringen är nödvändig för att fortsätta behålla den förmåga som finns för att komma ännu närmare kunden (Handelsbanken, 2021 a). Med en sådan förändring beskriver Kalyani & Sahoo (2011) att en framgångsrik organisation måste ta hänsyn till medarbetarens tankesätt och beteende för förändringsprocessen. Invernizzi m.fl. (2012) betonar vikten av kommunikation i utvecklingen under en förändringshanteringsprocess och lyfter engagemang bland anställda som en viktig komponent. Vidare benämns även vikten av att kanalisera företagsbeslut mot gemensamma mål samt delade vägledande värderingar. Oreg (2006) betonar att det finns ett mervärde i att chefer gör det till något grundläggande att investera i att bygga och upprätthålla förtroendet hos sina anställda. Författaren argumenterar för betydelsen av organisationens medvetenhet i medarbetarnas känslor kring förändringens inverkan, där öppenhet för fördelar och hinder av förändringen ska kunna diskuteras.

Ovan nämnda teorier lyfter hur förändringsprocesser i organisationer påverkar organisationen samt väsentligheten av att identifiera medarbetarnas upplevda känslor kring förändringen. Det har kommit till författarna av den här uppsatsens kännedom att digitaliseringens framfart är en pågående diskussion på ett för oss känt lokalt Handelsbanken kontor. Båda författarna finner det därför spännande att försöka belysa ämnet för att visa på digitaliseringens potentiella utmaningar eller möjligheter. Vi finner vidare intresse i hur digitaliseringsresan kan påverka Handelsbankens genomsyrade värdegrunder med att bygga långsiktiga relationer, närheten till kund och lokal närvaro. För att närma oss det här vill vi visa på medarbetarnas perspektiv på ett lokalt bankkontor i hur digitaliseringsresan påverkar deras arbete samt deras känslor kring förändringen.

1.3. Syfte

Syftet med den här studien är att synliggöra hur arbetet med organisationens värdegrunder på ett av Handelsbankens lokala kontor påverkas av digitaliseringen i medarbetarnas vardagliga arbete. Den här studien fokuserar även på medarbetarnas upplevda känslor vid en förändringsfas som digitalisering och dess påverkan i deras vardagliga arbete.

1.4. Forskningsfrågor

Fråga 1: Hur påverkas medarbetarnas vardagliga arbete med Handelsbankens värdegrunder av digitaliseringen på ett av organisationens lokala kontor i Västsverige?

Fråga 2: Hur upplever medarbetarna på det lokala kontoret förändringen med digitaliseringens inverkan på deras vardagliga arbete?

1.5. Studiens avgränsningar

Den här studien kommer avgränsas till ett av Handelsbankens bankkontor i Västsverige som löpande behandlar privata- och företagsrelaterade kundärenden. Studien kommer endast fokusera på bankmedarbetarperspektivet och upplevda tolkningar och känslor kring hur digitaliseringen har påverkat deras vardagliga arbete med utgångspunkt i Handelsbankens värdegrunder. Vi har kännedom om att bankmedarbetarens arbete involverar kundinteraktioner, men kundperspektivet kommer inte att lyftas i den här studien.

1.6. Studiens tolkning och hantering

Den här uppsatsen har sin utgångspunkt i digitaliseringen, vi har därför valt att initialt lyfta digitaliseringen i olika aspekter för att försöka skapa en djupare förståelse som kan hjälpa oss att besvara uppsatsens forskningsfrågor. Vi har valt att betona digitaliseringen eftersom den utgör den stora orsaken till förändringen och eventuellt medarbetarnas upplevda känslor kring hur digitaliseringen påverkar det vardagliga arbetet. Vidare kommer uppsatsen kortfattat introducera det vardagliga arbetet för att på så vis kunna visa på hur det påverkas av Handelsbankens värdegrunder. Trots medarbetarnas olika befattningar på det lokala kontoret arbetar samtliga medarbetare med liknande arbetsuppgifter som genomsyras av värdegrunderna och påverkas av digitaliseringen på liknande sätt. Respondenterna behandlas därför likartat genomgående genom uppsatsen trots olika befattning. Handelsbanken beskriver själva att bank bygger på värderingar och idéer som gör dess verksamhet unik gentemot

liknande verksamheter inom bankväsendet. I den här uppsatsen har vi tolkat de här värderingarna och idéerna som grundläggande värdegrunder vilka i sin tur formar medarbetarens handlingar, vilket vidare kommer vara utgångspunkten och återkommande i studien. Vi väljer att tillämpa begreppet *värdegrund* med ambitionen om att försöka skapa en djupare förståelse kring hur bankens genomsyrade värderingar och idéer realiserar mot bankmedarbetarens vardagliga arbete på det lokala bankkontoret. Vi har valt att lyfta tre aspekter utifrån Handelsbankens hemsida som vi tolkar vara centrala och väsentliga i bankmedarbetarens vardagliga arbete. Värdegrunder kommer därför vara ett samlingsbegrepp för: *långsiktiga relationer, närhet till kund och lokal närvaro*.

Genomgående i hela uppsatsen används begreppen *bankmedarbetare, medarbetare* och *respondent* som synonyma till varandra. Vårt motiv till det här är att det ska skapa en variation i uppsatsen språk vilket kan nyansera läsningen.

1.7. Studiens disposition

Nedan presenteras uppsatsens disposition av studiens olika avsnitt.



Figur 1. Studiens disposition

2. Teoretisk referensram

I det här avsnittet presenteras forskningsartiklar kring ämnena digitalisering, förändringshantering och kommunikation vid organisatorisk förändring. Vidare presenteras artiklar som berör studiens värdegrunder långsiktiga relationer, närhet till kund och lokal närvaro.

2.1. Digitalisering

Bastari m.fl. (2020) påtalar utvecklingen av internet och variationen av tekniska enheter som blivit allmänt utvecklat och antas av organisationer i deras affärsverksamhet. Många företag behöver därmed fokusera för att anpassa sig till dagens förändringar, vilket har fångat uppmärksamheten från företagsledare och beslutsfattare. De nya möjligheterna som uppkommer från digitalisering sätter press på olika organisationer att se över deras nuvarande verksamhet och operativa processer eller att fokusera på att hitta potentiella marknadsmöjligheter. Metzler & Torno (2021) argumenterar för att de främsta motiven till varför en traditionell bank genomgår en digital transformation är att verka konkurrenskraftig gentemot sina konkurrenter. Vidare motiverar Loonam m.fl. (2018) att syftet med en implementering av digital innovation ska korrelera med organisationens affärsidé och strategi. Det ska således finnas ett intresse för organisatorisk framgång för att utvecklingen ska anpassas till behoven för organisationen.

Bastari m.fl. (2020) nämner att digitalisering anses ge ökad effektivitet när vanor och arbetsprocesser förändras för att tillgodose möjliga effektivitetsförbättringar. När digitaliseringen skapar förändring i arbetsvanor och rutiner medför det att medarbetarna behöver anpassa sig till teknologin, vilket kommer frambringa olika effekter hos de anställda. Några medarbetare ser digitaliseringen som fördelaktig medan andra behöver mer tid för att anpassa sig till teknologin när de ska förstå och hantera förändringen (Bastari m.fl., 2020). På liknande sätt nämner Loonam m.fl. (2018) att det i praktiken ska finnas en tydlig bild från ledningen i organisationen om hur implementeringen ska möta och överensstämma med kundens behov av den nya innovationen. Vidare ska organisationen tillämpa relevant informationsteknik till medarbetarna för att uppmärksamma kundernas behov. I ett sådant ramverk ska informationen kring vilka förväntningar och resultat som förändringen kommer medföra vara av högst relevans. Det är likaså väsentligt att säkerställa att både interna- och externa digitala system integrerar med varandra med anledning av att främja ett flöde (Loonam

m.fl., 2018). Samtidigt anser Metzler & Torno (2021) att traditionella banker behöver möta det kunddrivna initiativen genom att ständigt utveckla innovativa produkter och tjänster. Författarna menar att den digitala transformationen ut mot kund även måste motsvara den teknologiska utvecklingen som sker på operativ nivå gällande rutiner och processer.

Irimiás & Mitev (2020) visar på företags uppfattning om hur förändringshantering och digitalisering anses bidra till affärsresultat. I den nuvarande pandemikrisen och den ekonomiska låsning som har tvingat anställda att vara hemma och arbeta på distans är ett företags digitala mognad avgörande för överlevnad. Vidare påvisas att en mångfaldig och sammankopplad digital transformation inom ett företag betraktas som en konkurrensfördel när det gäller ledningsförmåga. Digital mognad är inte en strategisk tillgång i sig, utan gör det möjligt för företag att bättre möta föränderliga utmaningar i osäkra tider.

2.1.1. Organisatorisk förändring

Bagrationi & Thurner (2020) rapporterar om anställdas motstånd vid införande av ny teknik och menar att den anställdas attityd och övertygelse om sin egen framtid kan spegla viljan till att förändras. Utifrån ett organisatoriskt perspektiv beskriver Grafström m.fl. (2012) att i en väletablerad organisation där decentraliseringens struktur utgör en stark enhet för styrning, kan det finnas förhållanden som försvårar förmågan att kommunicera organisatoriska funktioner. När organisationens kärnidé inte går i linje med strategi för gemensamma mål kan det uppstå missnöje på lokala enheter (Grafström m.fl., 2012). Däremot behöver inte ett framgångsrikt ledningssystem enbart härstamma från en decentraliserad struktur, utan kan auktoriseras av centraliserade ledningsstrategier. Det kan finnas föränderliga omständigheter där kommunikationen för strategiska processer utgår från hierarkiska strukturen ner till lokala element (Cäker & Siverbo, 2014).

Larsson & Viitaoja (2017) beskriver i en studie hur bankmedarbetare på svenska väletablerade banker upplever utmaningar kring att bevara kundrelationer vid en utbredd digitaliseringsprocess. Storper & Venables (2004) påtalar ett perspektiv mellan medarbetaren och kunden där det finns risker för hämmat förtroende om kommunikationen mellan parterna har bristfällande innehåll som är svår att verifiera, exempelvis om det föreligger en låg grad av transparens och ärlighet. Det här kan motverkas vid fysiska möten, då möjligheten för spontana "följdsamtal" är större än vid digital kommunikation (Storper & Venables, 2004). Vidare beskriver Larsson & Viitaoja (2017) att den mest utmärkande utmaningen bland medarbetare är att skapa och bevara den kundlojalitet som byggts upp innan digitaliseringen etablerades

bland bankens tjänster. Den här utmaningen kan bero på att den fysiska interaktionen mellan bankmedarbetaren och kunden har ersatts av mer effektiva digitala lösningar. Det här liknar vad Harden (2002) beskriver om att anställda upplever förvirring kring förståelsen för hur relationen mellan banken och kunden ska kunna uppnå samma kvalitet när den övergår till ett mer digitalt forum. Däremot betonar Larsson & Viitaoja (2017) att det förekom en positiv inställning till digitaliseringen då majoriteten av bankmedarbetare föredrog att tillämpa de digitala verktygen vid kundmötena. Det påstods förbättra interaktionen till kunden då bankens engagemang gentemot kunden ansågs som relevant. Det här kan bero på att digitaliseringsprocessen har frigjort nyttjandet av resurser vilket i sin tur har främjat bankens "försäljning". Digitaliseringsprocessen har också fungerat som stöd för bankmedarbetaren genom att ge kunderna mer personliga och relevanta erbjudanden, då det baseras på kunddata (Larsson & Viitaoja, 2017).

Faupel & Süß (2019) beskriver anställdas reaktioner på organisationsförändringar och hur de kan påverkas av ett transformativt ledarskap. Ledarskapsmodellen främjar anställdas beredskap och engagemang för förändring samt motiverar dem att agera till stöd för förändringen. Vidare skapar transformativt ledarskap en positiv vision om förändring som värd att driva och inspirerar sina medarbetare genom deras karismatiska natur. Ledaren uppmuntrar även till innovativ problemlösning och betraktar anställda som individer som strävar efter möjligheter att växa personligen. Vidare analyseras hur transformativt ledarskap påverkar de anställda. Den här typen av ledarskap ökar medarbetarnas arbetsengagemang och uppfattningar om attraktiva konsekvenser vid förändring, vilket i sin tur framkallar beteenden hos den anställda som ger stöd för förändring. Samtidigt nämner Bagrationi & Thurner (2020) att om förändringshanteringsprocessen och informationsflödet inte är optimala kan det bero på kommunikationen sinsemellan anställda, där berättelser om potentiella negativa konsekvenser av en förändring kan återges. Då bör en "förändringsagent" agera genom att erbjuda en positiv och inkluderande ny framtidsvision. Vissa anställda kräver dock ett mer nyanserat tillvägagångssätt för att uppnå beredskap att förändras. Hofmann & Ogonek (2018) anser att de viktigaste kompetenserna i den digitala eran är mjuka färdigheter som tid och självförvaltning samt att förstå effekterna av digitalisering i allmänhet.

2.2. Värdegrunder

2.2.1. Långsiktiga relationer

Ladhari & Leclerc (2014) betonar vikten av att bygga långsiktiga relationer med kunderna för att skapa online-lojalitet och förtroende, för att i sin tur främja kunden att genomföra finansiella tjänster på egen hand. En tänkbar förutsättning till det här landar i att kunden vid något tillfälle har bekräftat bankens existens och varumärke innan den övergår till mer digitala format. Kundens förtroende stärks av tidigare erfarenheter och viljekraften att genomföra finansiella tjänster online och på egen hand. Författarna argumenterar även för en korrelation mellan ökning i lojalitet hos kunderna och ökad lönsamhet i banken. Möjliga motiv är många, men två av dem är ökningen av produktivitet bland personalen och minskning av kostnader utifrån ett helhetsperspektiv. Storper & Venables (2004) styrker det här med att redogöra att det fysiska mötet generellt är mer kostsam i tid och pengar, men kan vara en långvarig investering för en grundad långsiktig och engagerad relation.

Al-Hawari (2015) argumenterar för att den övergripande servicekvaliteten från en medarbetare och den praktiska kvaliteten av banktjänsterna påverkar kundlojaliteten. I en studie visar det att kundernas personlighetsdrag ska hanteras flexibelt av bankmedarbetaren för att därefter anpassa alternativa val för bankens produkter och tjänster. Det är av bankchefens största intresse att tillämpa den här strategin för att erbjuda det "bästa tjänsterna" som i slutändan kommer främja starka relationer. Coulter & Coulter (2002) undersöker både hur personrelaterade attribut som empati, artighet och likhet och erbjudanderelaterade attribut som anpassning, kompetens, tillförlitlighet och snabbhet i kund och medarbetarförhållandet kan ha en inverkan på förtroendet. De menar att tillit är en nyckelfaktor vid långsiktiga relationer mellan servicemedarbetare och deras kunder. Vidare påpekas hur säljarens förmåga att leverera erbjudandet och hur säljarens personliga egenskaper kan inverka på förtroende hos kunden på olika sätt. Vidare undersöker Gill m.fl. (2006) tidigare nämnda attribut i förhållande till kundernas förtroende för deras nuvarande representanter för banktjänster kopplat till längden på relationen till sina banker. Resultat visade hur banker kan bygga på kundens förtroende genom att betona de attribut som uppfyller kundens aktuella behov. Det har visat sig att banker i ett tidigt stadium av ett kundförhållande eller vid nya kunder behöver betona sin förmåga att anpassa sig och tillgodose kundernas affärsbehov genom att tillhandahålla de tjänster som passar kunden bäst. Det framgick att personliga attribut var sekundära i det stadiet, men visade sig få betydelse och relevans i stabila relationer.

2.2.2. Närhet till kund

Flavian & Guinaliu (2005) beskriver hur distribueringen av finansiella tjänster står inför nya utmaningar i och med spridningen av teknologi som öppnar upp nya kanaler att göra affärer på. Till följd av det här har fler forskare börjat studera vilka faktorer konsumenter influeras av vid köpbeslut av finansiella tjänster. Särskild relevans har företagsimage och tillit fått vid studier om ämnet, där flera studier har visat att image och konsumentens förtroende signifikant kan påverka konsumentens beteende.

Gambini & Zazzaro (2013) anser att arbeta nära kund handlar om hur organisationen väljer att möta kunden i sitt affärsförhållande. Vidare beskrivs närheten som hur bankens representanter engagerar och involveras för att möta kundens syfte för bankförbindelsen. Initialt kan det handla om hur banken praktiskt väljer att nå ut till kunden men framgången betonas vara under vilka förhållanden. Författarna betonar att det personliga förhållandet och entusiasmen i kundens ekonomiska situation likaså den personliga, kan utgöra en stor konkurrensfördel för många banker. Fördelarna med nära kontakt är att det kan mynna ut i bättre villkor för kunden, jämfört med om den skulle gå till en konkurrent, och en effektivare tillväxtkurva för banken. Banken bygger även tilltro för kundens intresse att göra framtida affärer med banken, som likvärdigt kan underlätta bankens riskhantering för kundkännedom. (Gambini & Zazzaro, 2013).

Effekten av en övergång till digitala forum beskriver Harden (2002) kan leda till att relationen kanske inte blir lika transparent eller så nära som kunden och-/eller banken skulle vilja tänka sig ha, vilket utmanar processen för affärsförbindelser. Förslaget syftar till att presentera en humanitär känsla eller illustration med hjälp av teknologin, som i sin tur kan väcka av en viss trovärdighet för skapandet av långsiktig tillit och samtidigt skapar ett annat typ av värde för kunden. Storper & Venables (2004) beskriver fysiska möten då kroppsspråk och uttryck kan främja ett kommunikationsflöde mellan två och flera parter, vilket i sin tur kan stimulera ett personligt samtal. När "anonymitetsfasen" tonas ut underlättar det således möjligheten att grunda ett förtroende mellan parterna. Ansikte-mot-ansikte metoden kan därför vara väsentlig i bland annat miljöer där information är ofullständig, föränderliga sammanhang och vid tillfällen där nya funktioner ska presenteras från den ena parten till den andra (Storper & Venables, 2004). Crowe (2008) argumenterar för att vid mer komplex produktförmedling krävs den personliga kontakten och att den här typen av personlig kontakt stödjer framför allt ett relationellt sammanhang och kontext åtminstone på kort sikt. Författaren beskriver en större

frihet av att kunden kan genomföra banktjänster digitalt vilket har lett till en ökning av kundens egen hantering av banktjänster digitalt. Det här har resulterat i ett sänkt behov av personlig kontakt direkt med bankmedarbetare gällande banktjänster. Däremot finns det ett kunskapsglapp för att utföra digitala banktjänster på egen hand, vilket har resulterat i att det krävs bankpersonal vid filialen som effektivt utbildar kunder i det här avsedda ämnet (Crowe, 2008).

2.2.3. Lokal närvaro

Valverde m.fl. (2020) redogör för det faktum att bankers IT-investeringar är sådana investeringar som påverkar digitaliseringen av bankens kunder. Bankens val av IT-investeringar kommer med stor sannolikhet att påverka kundernas genomförande av finansiella transaktioner, då de i större utsträckning utförs via bankens digitala kanaler snarare än i den fysiska grenen, det vill säga via ett kontorsbesök. Vidare redogör Skinner (2014) att kunder i kommersiella banker använder sina mobila enheter i vardagliga bankärenden och ställer därför frågan vad syftet då är med bankkontor. Författaren presenterar att bankkontor agerar som en nätverkningskanal på lokala marknader med lokala människor inom lokala företag genom att knyta kontakter för potentiella framtida kunder. Bankkontoren kan därför vara en potentiell mötesplats för affärsmöjligheter av dess produkter och tjänster, men även för att bygga relationer och skapa tillit.

Med nutidens ökade tillgänglighet av banktjänster i digitala format uppger Backman (2015) att kunderna inte är lika känsliga för bankens geografiska positionering. Filialstängningarna blir allt vanligare i områden vid landsbygd vilket utmanar den här typen av kunders tillgång till finansiering på plats. En anledning till utmaningen är brist på den personliga kontakt som krävs för att banken ska förstå affärsförbindelsen. Mest påtagligt är det för nya kunder, belägna på landsbygd som söker extern finansiering för första gången, vanligtvis vid nystart av företag. (Backman, 2015).

Valverde m.fl. (2020) redogör att de digitala tjänsterna nyttjas baserat på kundens tekniska förmåga och vetskap samt deras tolkning om kanalens säkerhet och tillförlitlighet. Författarna argumenterar för att effekterna av digitaliseringsprocessen är positiv för banksektorn, men den kan i viss mån utmana tryggheten som annars upplevs finnas vid det fysiska grenarna. Effekterna av bankens IT-investeringar resulterar i produktivitets- och effektivitetsaspekter inom banksektorn, men digitala tjänster behöver inte ersätta bankfilialen.

3. Metod

I det här avsnittet presenteras uppsatsens valda metod och tillvägagångssätt för att uppnå syftet med studien. Vidare presenteras metod för datainsamling, urval och praktiskt genomförande. Avslutningsvis diskuteras analys- och tolkningsmetoder samt studiens tillförlitlighet och trovärdighet.

3.1. Val av metod

Vi har utfört en fallstudie på ett av Handelsbankens bankkontor i en mellanstor stad i Västsverige. Det lokala kontoret hålls anonymt då studien behandlar medarbetarnas känslor kring organisatorisk förändring. Fallstudie som forskningsdesign har valts då vi finner intresse i att studera en organisation vid en särskild tidpunkt och på så vis försöka få en förståelse för hur Handelsbankens arbete med värdegrunder kan komma att påverkas av digitaliseringen. Metoden ger möjlighet till att undersöka en särskild företeelse i ett befintligt sammanhang (Bryman & Bell, 2017), något som vi anser kan vara relevant för den här studien. Vidare har ett induktivt synsätt tillämpats, som undersöker förhållandet mellan teori och praktik (Bryman & Bell, 2017), för att komma närmare komplexiteten i hur digitaliseringen påverkar värdegrunderna och medarbetarna.

Studien har genomförts med kvalitativ metod där intervjuer har genomförts. En hermeneutisk inriktning har tillämpats, vilket Dalen (2007) menar handlar om tolkning och att hitta djupare förståelse bakom det som omedelbart uppfattas. Vi vill med intervjuerna få en djupare förståelse om digitaliseringens inverkan på människor och en hermeneutisk inriktning kan hjälpa oss att bidra med insikt om fenomenets komplexitet. Inför intervjuerna skapades en intervjuguide (se bilaga 1) som innehöll relevanta frågor och täckte de mest väsentliga områdena för studien. I intervjuguiden informerades de som intervjuades om de forskningsetiska principerna: informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att de berörda personerna informeras om syftet med studien. Samtyckeskravet innebär att deltagandet är frivilligt och berörda personer har rätt att avbryta om och när de vill. Konfidentialitetskravet innebär att de intervjuades personuppgifter ska skyddas och nyttjandekravet betyder att de uppgifter som samlas in endast får användas för forskningens ändamål (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade, vilket innebar att intervjuerna hade sin utgångspunkt i en intervjuguide,

men samtidigt gav möjligheten att ställa följdfrågor och en större frihet för respondenten att vidareutveckla sina svar (Bryman & Bell, 2017).

3.2. Informationsinsamling

Insamling av vetenskapliga artiklar till den teoretiska referensramen hämtades från databaser anslutna till Göteborgs Universitetsbiblioteks sökmotor. Primärt är de vetenskapliga artiklarna hämtade från Google Scholar, Business Source Premier och JStor, men också från kurslitteratur inom ramen av företagsekonomi- och samhällsvetenskaplig forskning. Vid sökandet efter artiklar användes bland annat av sökord som "Digitization", "Digital*", "Organization change", "Relationship change digital*", "Handelsbanken", "Financial institutions", "Organization values", "Employees" och "Attitude".

3.3. Datainsamling

Inledningsvis samlades data in från internet, som därefter var till grund för den primära datainsamlingen. Studien bygger främst på den primära datainsamlingen, som innefattar sådan data som författarna själva samlat in (Bryman & Bell, 2017).

3.3.1. Datainsamling från internet

Data samlades in från Handelsbankens hemsida för att inhämta information kring hur organisationen uttalar sig om deras arbete med sina värdegrunder. Informationen användes sedan för att forma en organisationsbeskrivning. Den här datainsamlingen har gjorts med avsikt att skapa en djupare förståelse kring hur Handelsbanken ser på sina värdegrunder och hur de arbetas med. Informationen tolkades och sammanställdes och utgjorde senare en grund för intervjufrågorna och därefter analysen. Motivet för den här typen av datainsamling var för att skapa en mer specifik förståelse i ämnet från den valda organisationen. Dels upplevde vi att det hjälpte oss att anamma samma typ av "språk" som Handelsbanken använder sig av vilket i sin tur kunde främja en ömsesidig förståelse mellan oss och respondenterna. Det här motiverar Bryman & Bell (2017) som en fördel för att skapa ett verbalt samspel mellan respondenten och intervjuaren.

3.3.2. Urval av primärdata

En totalundersökning utfördes på det valda kontoret, vilket innebar att alla i populationen intervjuades, det vill säga samtliga medarbetare på kontoret. Det här gjordes då populationen

var så pass liten. Dahmström (2011) påpekar vid mindre populationer att det kan vara omotiverat att göra annat än en totalundersökning vid exempelvis undersökning av trivsel på en liten arbetsplats för att urvalet inte enbart ska bestå av en viss typ i personalgruppen.

3.3.3. Respondenter

Empiriavsnittet grundar sig på 11 intervjuer med medarbetare på det valda kontoret. Respondenternas åldrar varierar mellan 33 till 60 år och de har arbetat inom Handelsbanken i 10 till 35 år, genomsnittsåldern på kontoret är 50,5 år och den genomsnittliga tiden som anställd i organisationen är 23 år. På det lokala kontoret har respondenterna arbetat i allt ifrån tre veckor till 23 år, genomsnittlig tid de har arbetat där är 13 år. Respondenternas befattning består till störst del av privatrådgivare, andra befattningar är företagsrådgivare, kapitalplacering, ställföreträdande chef och kontorschef.

3.3.4. Genomförandet av intervjuer

Primärdata samlades in genom intervjuer med ovan nämnda respondenter och utfördes under två dagar. Vid samtliga intervjutillfällen användes en intervjuguide (se bilaga 1). Samma intervjuguide användes till samtliga respondenter då frågorna kunde tänkas vara av relevans trots olika befattningar. Innan intervjuerna genomfördes valde vi att utföra en pilotstudie där intervjuguiden har testats på en person som är anställd inom organisationen men på ett annat kontor. Pilotstudien genomfördes under liknande förutsättning som studiens intervjuer var planerade att genomföras på, det vill säga att intervjuguiden skickades ut i förväg och intervjun spelades in. Efter pilotstudien analyserades samtalet och några frågor som kunde vara svåra att förstå eller misstolkas bearbetades. Vi var även observanta på hur tonläge och kroppsspråk uttrycktes när vi ställde frågorna. Det här gjorde vi med ambitionen att minska intervjuareffekten vid tillfället för studiens intervjuer, något som Bryman & Bell (2017) flaggar för då intervjuaren kan forma respondentens svar utifrån hur intervjuaren väljer att ställa frågor. Vi beslutade även att endast en och samma författare skulle intervjua samtliga respondenter i vidare försök för att minska intervjuareffekten.

Före intervjutillfället fick respondenterna, som tidigare nämnt, ta del av intervjuguiden, något som kan styrka tillförlitligheten i studien enligt Bryman & Bell (2017). I intervjuguiden fanns även våra kontaktuppgifter för att kunna möta respondenterna om de hade frågor kring intervjun före tillfället. Avsikten med det här var att öppna upp för eventuella frågor innan tillfället för intervjun för att eventuellt undvika missförstånd samt då vi ville inbringa en trygg

utgångspunkt för respondenterna. Genom användandet av en intervjuguide såg vi till att intervjuerna gick till på liknande sätt och respondenterna gavs samma förutsättningar, det här underlättade även vid jämförelseprocessen. Intervjuerna ägde rum i ett av företagets konferensrum där de som intervjuades befinner sig i en för dem känd miljö. Rummet hade inga fönster, telefoner eller andra ljud som kunde störa under intervjun, Bryman & Bell (2017) understryker vikten av att hitta ett lugnt och avskilt utrymme att utföra intervjuerna på. Två av medarbetarna arbetade hemifrån, med dem genomfördes intervjuerna via telefon och videosamtal. Intervjuerna introducerades med att kort presentera studiens syfte och vilka områden intervjun kommer beröra. Intervjuguiden hade även skrivits ut och fanns tillgänglig för respondenten att läsa under tiden som frågorna ställdes. Inledningsvis ställdes enklare grundläggande frågor för att sedan gå in på frågor kring digitaliseringen och vidare om digitaliseringens påverkan på organisationens värdegrunder. Intervjuerna tog mellan 25 – 40 minuter att genomföra. Vid intervjutillfället var det en av oss som ställde frågorna samtidigt som den andra förde anteckningar. Intervjuerna spelades in och efter varje intervju reflekterade vi kring den insamlade data och noterade nyckelbegrepp till stöd för analysen.

3.4. Analys- och tolkningsmetoder

Insamlade data från intervjuerna transkriberades direkt efter alla intervjuer var genomförda. Genom transkriberingen kunde intervjuerna analyseras en gång till och vi skapade även möjligheten att använda citat. För att sammanställa empirin bröts intervjuerna ner fråga för fråga för att kunna koppla samman och skilja åt vad de olika respondenterna sagt. Bryman & Bell (2017) beskriver grundad teori som en analysmodell och betonar kodning som en viktig process. Med hjälp av kodning kunde vi vid genomgång av transkriptionerna sätta etiketter, åtskilja, sammanställa och organisera vår insamlade data. Genom att betrakta tänkbara indikationer på begrepp och kontinuerligt jämföra indikationerna med varandra kunde vi upptäcka vilka begrepp de passar in på (Bryman & Bell, 2017). De inspelade materialet och de transkriberade intervjuerna hanterades endast av uppsatsens författare och raderades direkt efter slutförandet av studien.

3.5. Metodkritik

Den kvalitativa forskningen bygger till stora delar på författarnas osystematiska uppfattningar om vad som anses vara väsentligt och/eller betydelsefullt för studien. Oftast börjar ett kvalitativt förhållningssätt med ett öppet förhållningssätt på ett eventuellt problem eller en

utmatning, som därefter smalnas av beroende på vad författarna finner mest intressant samt hur tillgänglig informationen är (Bryman & Bell, 2017). Eftersom vår studie har sin utgångspunkt i medarbetarnas upplevda känslor kring ett visst sammanhang vid en specifik tidpunkt, beskriver Bryman & Bell (2017) att det kan finnas svårigheter att replikera den här undersökningen. Däremot är syftet med den här studien att belysa en problematik som är aktuell i nutid och riktad till ett specifikt sammanhang, och därför anser vi att replikerbarheten inte är av avgörande betydelse.

Som tidigare nämnt, hade vi vetskap om intervjuareffekten och hur den kan forma respondenternas svar. Vi noterade löpande under samtliga intervjuerna om hur respondenten väljer att uttrycka sitt svar. Respondenten kan ha valt att inte berätta hela sanningen om sina upplevda känslor kring studiens ämne, med avsikt att undvika potentiell skada eller konflikt med organisationen. Det kan också vara på grund av medarbetarens lojalitetsplikt gentemot organisationen. Det kan förekomma en försiktighet i hur medarbetaren uttrycker personliga åsikter om organisationen med personer som inte är inom organisationen. Bryman & Bell (2017) beskriver lojalitetsprincipen som att det mer eller mindre är medarbetares skyldighet att sätta organisationens intressen före sina egna intressen. Vi kunde se ett samband mellan lojalitetsprincipen och utgångspunkten i vår studie, då metoden baseras på intervjuer som belyser upplevda känslor och tankar kring en organisatorisk förändring. Vi var medvetna om det här, då syftet med studien är att belysa en sådan befintlig problematik. Därför kan det vara för organisationens intresse att de här känslorna och åsikterna lyfts.

Vid tolkning och sammanställning av datainsamlingen från internet noterade vi hur Handelsbanken väljer att presentera informationen. Vi reflekterade löpande över eventuell risk om att den här data kan presenteras utifrån ett partiskt perspektiv, det vill säga till bankens fördel, något som Bryman & Bell (2017) upplyser om. Anledningen till vår reflektion baserades på att stora delar av vår uppsats bygger på den data. Vi försökte hantera den här informationen på ett så objektivt sätt som möjligt för att undvika organisatoriska åsikter och synpunkter som vi ansåg kunde vinkla studiens resultat, något som även Bryman & Bell (2017) flaggar för.

3.6. Studiens tillförlitlighet och trovärdighet

Som tidigare nämnt har det valda bankkontorets medarbetare vardagliga arbetssysslor inom områden av privat- och företagsrelaterad karaktär med varierande befattningar. Då vi fick möjlighet att intervjua samtliga av kontorets anställda fick vi en variation mellan olika åldrar

och arbetslängd inom organisationen. Genom den här variationen får studien ett flertal olika perspektiv vilket kan ge en högre reliabilitet (Björklund & Paulsson, 2012).

Då vi tillämpade en kvalitativ intervju med utgångspunkt från de forskningsetiska principerna, har intervjupersonerna fått tala fritt och vi har kunnat ställa följdfrågor när det har behövts, vilket enligt Bryman & Bell (2017) kan styrka validiteten. Vi valde att transkribera intervjuerna så nära efter intervjutillfället som möjligt för att minimera risken av att förlora information och intryck som uppkom vid intervjutillfället. Författarna har före studien tagit del av information från personer på Handelsbankens lokala kontor som nämnt problematik som finns om studiens ämne, vi har därmed för avsikt att dela med oss av det slutgiltiga resultatet av studien. Med det här vill vi vara öppna och transparenta genom att rapportera studiens resultat till de personer som varit delaktiga vilket Bryman & Bell (2017) motiverar kan styrka validiteten.

Eftersom utgångspunkten i den här studien är medarbetarnas upplevda känslor kring ett visst sammanhang vid en viss tidpunkt, kan det finnas frågetecken om hur studiens resultat ska hanteras och dess relevans (Bryman & Bell, 2017). Men trots att känslorna är tillfälliga och knutna till ett specifikt sammanhang, anser vi att det kan vara viktigt att belysa det där för att få kännedom och kunskap om hur det kan hanteras vid framtida likartade situationer. Vår ambition med en totalundersökning var att skapa en sammanställning av olika tänkbara perspektiv och aspekter på känslor som är sammankopplade med digitaliseringens inflytande på medarbetarnas arbete. Vi ville med den här metoden fånga upp bredden kring det här ämnet för att försöka förstå hur medarbetaren upplever en förändringsprocess genom ett helhetsperspektiv på det specifika bankkontoret.

4. Empiri

I det här avsnittet presenteras insamlade data från organisationens hemsida samt primära insamlade data från de utförda intervjuerna på det specifika kontoret. Empirin insamlad från intervjuerna har delats upp under huvudrubrikerna: Vardagligt arbete, digitalisering och värdegrunder.

4.1. Organisationsbeskrivning

Svenska Handelsbanken AB grundades år 1871 och är idag en av de största bankerna i Norden med en kontorsrörelse både i Sverige och internationellt. Banken har drygt 12 000 medarbetare utspridd på hemmamarknader, filialer och representantkontor varav omkring 200 bankkontor finns i Sverige.

Handelsbanken bygger på en decentraliserad organisationsstruktur vilket banken beskriver som att bankmedarbetaren har stort ansvar och stora befogenheter att fatta beslut nära kunden. Bankens mål är att bygga livslånga relation med sina kunder och att växa genom kundernas rekommendationer. Med nära relationer och närheten till deras kunder menas att förmedla kvalificerad och relevant rådgivning. Alla affärsbeslut tas nära kunden av dem som känner kunden och den lokala marknaden bäst, vilket innebär i praktiken att kunden ska få möjlighet att träffa de/den medarbetare som hanterar kundens ärenden. Oftast görs det här på ett av bankens lokala kontor runt om i landet, men banken finns också tillgänglig med personlig service till kunden via telefon och webben dygnet runt. (Svenska Handelsbanken AB, 2021; Handelsbanken, 2021 d)

4.2. Vardagligt arbete

När respondenterna ska beskriva hur en vanlig arbetsdag ser ut skildrar samtliga respondenter en dag fylld med inkommande ärenden, kundmöten, telefonsamtal, rådgivning och administration. Flera respondenter beskriver sitt vardagliga arbete som väldigt varierande och nämner att en dag kan se ut precis hur som helst. Ett fåtal respondenter arbetar även aktivt med att nätverka på den lokala marknaden. Flera respondenter beskriver hur en vanlig arbetsdag före pandemin såg likadan ut, men att några medarbetare idag arbetar hemifrån och är med på länk, respondenten nämner vidare hur fler kunder hör av sig digitalt och mer sker över telefon. Andra nämner att de inför möten frågar kunden om de vill ta ett möte digitalt eller fysiskt. Före pandemin var det fler fysiska möten, fler människor inne i lokalen och fler fysiska kunder, nu

tar de mycket mer via telefon och online-möten. Trots att kunden får valet om vart mötet ska hållas upplever en respondent att många kunder vill komma in till kontoret ändå.

När respondenterna ska beskriva vad de anser är det roligaste med deras arbete svarar samtliga att det är mötet med kunder och att hjälpa till med att lösa kundens problem. Tre respondenter lyfter att de finner det roligt att följa kunden i livets alla skeden, allt från att komma i gång med sparande till en nyfödd bebis till dödsbo. En annan respondent beskriver att det är roligt när de kan hjälpa kunder genom att finnas där som ett bollplank, ge råd och bidra med kunskaper utifrån kundens behov. Flera beskriver även hur de älskar att göra affärer. Angående vad som kan anses vara det tråkigaste med respondenternas arbete är administration och dokumentation återkommande beskrivande ord. En respondent nämner hur dokumentationen för redan gjorda affärer tar flera timmar och att den tiden i stället kunde användas till att lägga på kunder. Enligt en annan respondent medför dokumentationskravet att affären och människan tappas bort och att det blir svårare med kundkännedom i stället för enklare. Andra respondenter nämner hur rutinärenden tar mycket tid som önskansvärt kunde lösas på andra sätt och en yttrar sig om hur de kunde vara mer kreativ förr, men att lagar, förordningar och dokumentation "binder händerna" på dem. Två respondenter uttrycker hur enklare rutinärenden tar tid och inte ger så mycket, de upplever det som lite frustrerande när det finns annat att göra som är viktigare - som rådgivning där de kan hjälpa kunden eller att göra en stor affär. Flera respondenter upplever att de tidigare kunde bygga beslut på relationer och att de idag inte kan ta ut svängarna lika mycket då arbetet ibland upplevs som mer resultatbaserat och inte mot kund.

4.3. Digitalisering

Samtliga av respondenterna uttrycker att digitaliseringen har haft en direkt inverkan på sitt vardagliga arbete. Det interna pappersarbetet har över tid minskat då de har ersatts med digitala verktyg och funktioner. En respondent beskriver att digitala verktyg och funktioner är ett hjälpmedel för att samla och sammanställa intern information snabbt och smidigt, som annars brukar ta mycket tid. Vidare beskrivs att de här "tråkiga" och "jobbiga" arbetsuppgifterna tas bort, vilket underlättar det övriga vardagliga arbetet. Tre respondenter beskriver att kunderna nu även vill möta banken på tider utöver ordinarie öppettider. En respondent beskriver att de kundrelaterade digitala verktygen som internet- och telefontjänst gör det möjligt för kunden att själv utföra enklare ärenden som historiskt sett brukar tas vid ett besök på ett kontor. Respondenterna är eniga om att även det här frigör tid för dem att utföra andra uppgifter, som exempelvis ha möten med kunder som rör rådgivning, bolån samt pension och sparande.

Däremot betonar en annan respondent att banken än så länge bara har digitaliserat vissa funktioner i processerna, vilket ibland uppfattas som utmanande. Respondenten stryker under att banken får det att låta som att digitaliseringen sker i snabbare takt än vad den egentligen gör. Det beskrivs dock vara bättre nu jämfört med tidigare, men det är långt kvar till dess att hela flödet digitaliseras och inte behöver manuellt justeras. I dagsläget är exempelvis företagsrelaterade funktioner mer digitaliserade jämfört med privatrelaterade funktioner. En respondent betonar att digitaliseringsmognaden i banken har ökat över tid, både mellan bankens medarbetare och kunder.

En respondent nämner att en stor del av att göra affärer med kunderna är det personliga möte där det finns en stämning av att bjuda på sig själv och lära känna varandra och det här är enklare om möten hålls fysiskt. En annan respondent är inne på samma spår men anser att det personliga mötet inte påverkas av om det sker på kontoret eller via digitala format. Däremot finner majoritet av respondenterna svårigheter med att anamma digitala kundmöten med kunder när det avser rådgivning, bolån, pension och sparande. Trots att bankmedarbetaren till stor del brukar dela skärm beskriver en respondent att utmaningen ligger i att försöka tolka bekräftelse hos kunden, att den förstår och hänger med, då rådgivningsmöten oftast innefattar mycket text och flikar på skärmen som delas. Respondenten beskriver vidare att det är till fördel att möten av den här karaktären hålls fysiskt då det är viktigt att fånga kundens alla aspekter av behov för att erbjuda den bästa produkten.

Digitaliserings inflytande i banken beskrivs av en respondent som en del av utvecklingen som de inte kan undvika och upplever att det är bra då det även finns en stark efterfrågan hos bankens kunder. Däremot motiverar respondenten att bankens fokus är på vissa kundgrupper där digitaliseringen är en viktig del av vardagen, men utmaningen finns i att möta de kunder som upplever att digitalisering är en utmaning. Respondenten tydliggör att risken är att den här viktiga kundgruppen förloras, vilket kan vara lönsamma kunder till banken. Utifrån medarbetarperspektivet uttrycks en oro att just den här kundgruppen inte har de förutsättningar som krävs för att hantera bankens utveckling av digitala tjänster. En annan respondent menar att det kan vara bra för Handelsbanken att tvingas in i digitaliseringen och förklarar vidare att ibland är de "sist på bollen". Precis samma är det för kollegor som inte är lika på digitaliseringen och tvingas in i det, även om det känns läskigt, då utvecklas den personen i det. Respondenten menar vidare att samtidigt går det inte att tvinga någon, då får de i stället vänta in alla.

4.3.1. Medarbetarnas känslor kring digitaliseringen

Utifrån ett bankmedarbetarperspektiv finner en respondent ingen oro över att sitt vardagliga arbete kommer att digitaliseras på sikt, men det finns funderingar om hur banken väljer att möta kunderna i det personliga mötet. Respondenten reflekterar starkt över risken som finns om berikad och viktig kunskap som bankmedarbetarna besitter inte fångar upp och möter kundens behov, då kunden i första hand vänder sig till digitala verktyg för sitt ärende. En annan respondent motiverar att digitalisering är ett stressande ord som "man får brottas med" då det kan förknippas med negativt laddade sammanhang som resulterar i mindre kontakt med kund. Däremot försöker respondenten träna på digitaliseringens verktyg och funktioner för att bli bättre på det och i sin tur uppmuntra andra bankmedarbetare att testa. Respondenten berättar också att Handelsbanken försöker förklara syftet av digitaliseringen för att bankmedarbetarna ska få en bättre förståelse kring hur de ska förhålla sig till det, vilket kan ha underlättat mottagligheten för det.

Över lag förekom splittrade känslor kring digitaliseringens inflytande i sitt vardagliga arbete. En respondent tycker att digitaliseringen är spännande och ser fram emot fler digitala verktyg i sitt vardagliga arbete. Ett flertal respondenter uttrycker att digitaliseringens inflytande är bra, men "så länge det funkar". En respondent motiverar för att en av de viktigaste delarna i sitt arbete är att lägga upp tjänster och produkter som möter kundens önskemål och efterfrågan. Digitaliseringen är då ett smidigt och enkelt sätt att tillfredsställa kunden direkt, framför allt för de kunder som befinner sig på en annan geografisk plats. Att möta kunderna på fler sätt tillsammans med att de interna systemen och funktionerna digitaliseras, är några av de främsta fördelarna som respondenterna uttrycker kring digitaliseringens inverkan på sitt vardagliga arbete. Samtidigt som nästintill alla respondenter beskriver att dem föredrar det fysiska mötet före det digitala uttrycker en respondent att banken måste erbjuda det som kunderna efterfrågar, en annan menar att digitaliseringen inte hänger med i vad deras kunder önskar. Vidare reflekterar en respondent över att ett ökat digitalt inflytande i banken kan göra att bankmedarbetaren får "jobba mindre med kunden", vilket kan resultera i att bankmedarbeten inte har samma kundansvar. Det beskrivs att det här kan leda till minskat helhetsgrepp om kunden vilket kan leda till att ta fram tjänster och produkter till kunden kan bli utmanande.

4.4. Värdegrunder

4.4.1. Långsiktiga relationer

En fördel med att *bygga långsiktiga relationer* med digitalisering som verktyg beskrivs som att det kan underlätta för att få till ett möte då det inte bara behöver utföras fysiskt. En respondent menar att det medför att de kan träffas oftare digitalt, däremot vill de gärna träffas fysiskt första gången medarbetaren möter en kund. Flera av respondenterna nämner hur de långsiktiga relationerna som redan finns är till fördel av digitaliseringen. En respondent lyfter hur de inte får “ta del av människans plånbok” utan att ha byggt en relation, något respondenten inte tror kommer förändras i digitaliseringen, det personliga mötet kommer fortfarande finnas där men på andra sätt. Det är en fördel för vissa människor och en nackdel för andra, de kommer utvecklas som rådgivare och skapa ett mervärde menar en annan respondent. En respondent säger: “Jag tror faktiskt man kan bygga ännu bättre långsiktiga relationer när man har bra digitala olika verktyg som man kan använda”

En respondent nämner i samband med långsiktiga relationer hur de allra flesta av deras kunder efterfrågar service, genom att svara snabbt på kundens mejl och i telefon och att finnas tillgänglig får kunderna sina snabba svar och känner sig prioriterade. Vidare nämns hur de alltid skapat långsiktiga relationer genom att vara tillgängliga, tidigare var det bara mer att kunna erbjuda ett fysiskt möte snabbt. Det här bekräftas av flera som lyfter hur de når så många fler kunder då de även kan ha ett möte när de har lunch eller är på jobbet, “när som helst, var som helst”. En respondent nämner hur snabb återkoppling är viktigt och med digitaliseringen går det allt fortare. Genom att ha den nära kontakten kan de även om kunden inte är i behov av placering just då slänga i väg frågan och hålla ihop relationen, som en respondent nämner “det är ju att bygga relationer, att man har lite koll på kunden”. Det lyfts även att den ständiga dialogen och täta kontakten med kunden är viktig och i framtiden tror respondenten att det kanske kommer bli en mix av både digitala mötet och det fysiska som blir av stor betydelse när det ska byggas långsiktiga relationer.

Samtidigt som många nämner hur digitaliseringen underlättar för de redan existerande relationen ur ett långsiktigt perspektiv nämner flera att det framöver kan bli ett problem. Samtliga respondenter berättar hur de inte upplever samma känsla av att träffa en människa digitalt jämfört med fysiskt. En respondent lyfter att hållbara långsiktiga relationer inte enbart kan ha digital kontakt och att det kan bli svårare att ha kunden när de inte har ett ansikte och

känner kunden som det görs en affär med. En annan yttrar sig om att det alltid är roligt att träffa och besöka kunder och uttrycker en oro för hur det kommer se ut framåt i tiden, vidare nämns känslan av att det är lättare att bygga relationer "face to face" än om de sitter i telefon - "det är en annan känsla då, i det fysiska mötet, det blir mer på riktigt". Ytterligare en respondent uttrycker att det är nog den personliga kontakten som gör att de får behålla kunderna och att det är en stor utmaning i framtiden då de kan mista det som sker runt omkring i det fysiska mötet. Respondenten menar att de lär känna kunden på ett annat sätt i det fysiska mötet, att både medarbetaren och kunden är mer personlig då. En respondent nämner att det tappar bort lite av de spontana delarna vid ett digitalt möte och att det kan kännas lite ensam, respondenten förklarar som exempel när medarbetaren går med kunden för att hämta kaffe och lyfter spontaniteten i det mötet som skapar relationer.

Digitaliseringen kommer leda till att de kanske får jobba över ett större fält och att de kanske inte har samma personliga kontakter som tidigare, långsiktiga relationer kanske då får sig en törn menar en respondent. "Idag hjälper jag kunden med allt" berättar respondenten vidare och nämner att nästa gång en kund ringer kanske den får prata med någon annan, vilket respondenten uttrycker kan kännas lite tråkigt. En respondent nämner hur risken med digitalisering vid långsiktigt relationsbyggande kan bli att de lättare kan tappa kunder, en annan nämner att risken kan bero på om kunden känner att de vill sköta allt själv.

4.4.2. Närhet till kund

När respondenterna reflekterade över hur deras vardagliga arbete med hur värdegrunden att *vara nära kund* påverkas av digitaliseringen såg majoriteten av respondenterna bara fördelar. Den generella uppfattningen beskrevs som att digitalisering ger alternativa möjligheter att möta kunden på olika sätt och på de sätt dem vill. Två respondenter berättar att banken finns tillgänglig i digitalt format dygnet runt då kunden inte behöver vänta till en ordinarie bankdag för att genomföra enklare ärenden, vilket i sin tur frigör arbetstid för bankmedarbetaren. Däremot ser ett flertal respondenter att de interna digitala verktygen kan utvecklas för att göra det ännu lättare för kunden att ingå diverse avtal tillsammans med kunden. Fördelen beskrivs som att kommunikationsvägarna kan bli kortare vilket gör det smidigt och enkelt att behålla kontakten med kunden. Närheten till kunden beskrivs av en respondent som att "hjälpa kunden snabbt" och att "det gäller att möta kunden och då kan det digitala formatet vara till stor fördel". Respondenten motiverar för att i dagens samhälle ska allt gå snabbt och enkelt, vilket också kan vara ett krav som kunderna ställer på bankmedarbetarna. Ett annat perspektiv där

digitaliseringen är till fördel är när bankmedarbetaren ska gå ut med information till en större grupp människor då digitala möten är ett effektivt sätt att nå större och fler mötesplatser menar en respondent.

En respondent anser att den största utmaningen med att vara nära kund är att digitaliseringen har gett alternativa vägar för kunden att möta banken. Respondentens vardagliga arbetsuppgifter behöver därför inte vara att möta kunden på det fysiska kontoret. Exempelvis får kunden ingen direkt kontaktperson på banken för vidtagandet av sina ärenden, vilket respondenten ser som en risk som senare resulterar i att banken tappar kunder. Respondenten motiverar för att det personliga mötet och nära kontakt med kunderna är nyckeln för att kunderna inte ska bli anonyma. Liknande resonemang nämns av andra som menar att det finns en utmaning i att skapa nära kontakt med kunder som är "lättflyktiga" och bankens digitala alternativ gör det svårare att behålla en nära relation. En respondent betonar risken bland de kunder som inte är bekväma med att sköta sin ekonomi på egen hand och att många av dessa kundgrupper inte upplever samma närhet i relationen mellan bankmedarbetare och kund.

4.4.3. Lokal närvaro

När respondenterna fick frågan om hur den *lokala närvaron* kan påverkas av digitaliseringen hade respondenterna blandade känslor. En respondent upplever att de fortfarande är nära till kund och nära marknaden, samtidigt anser en annan att det gäller att hänga med i digitaliseringen lokalt, "gör man det parallellt med att vara personlig så tror jag det har en fördel". I samma fråga beskriver en respondent att det är lätt att vara kvar i det gamla tänket och menar att det personliga mötet är oslagbart, men med kunder som det redan finns en relation till är även digitaliseringen oslagbar. Det berättas hur digitaliseringen medför att det blir färre kontor och för Handelsbanken kan det bli en utmaning att vara lokala rent fysiskt då de behöver få kunden att känna att de fortfarande är på plats även om de rent fysiskt inte finns i en specifik stad. En respondent lyfter utmaningen som kan finnas i att kunderna lättare hoppar på andra erbjudande de får från någon annan bank och att det blir ännu viktigare att ha koll på sina kunder.

Många kunder kan vara vana vid att ha en kontaktperson och är osäker på om det kommer vara så i framtiden vilket respondenten ser svårigheter i uttrycker en respondent. Vidare nämns utmaningen i att nå ut till de kunder som inte bor geografiskt nära kontoret och därför inte har samma möjlighet att träffas fysiskt. Respondenten beskriver att de alternativa vägarna att möta

banken har gjort att flödet till det fysiska kontoret inte är lika stort, då majoriteten av de vardagliga ärendena kan skötas på egen hand av kunden. På samma sätt beskriver en annan respondent hur bland annat en digital låneprocessen kan påverka den lokala närvaron negativt, om kunden inte kommer in på kontoret har de inte samma kontroll på vem som lånar. Om kunden då väljer att sköta låneprocessen helt själv via mobilen kommer det inte spela någon roll på vilket kontor personen är kund, vilket kommer försämra känslan av den lokala närvaron.

5. Analys

I det här avsnittet kopplas den teoretiska referensramen och insamlade empirin samman, där vi reflekterar, diskuterar och belyser eventuella likheter och skillnader mellan respondenternas svar och den insamlade teorin.

5.1. Digitalisering

Bastari m.fl. (2020) förklaring kring hur digitalisering skapar förändring i arbetsvanor och rutiner är något som vi tolkar som genomgående genom empirin. Vårt helhetsintryck är att banken arbetar aktivt med en digital transformation vilket framgår på Handelsbankens hemsida (Handelsbanken, 2021 a). När vi sammanställer respondenternas beskrivning kring omställningar i deras vardagligt arbete med anledning av pandemin finner vi likheter i vad Bastari (2020) argumenterar för att anpassa sina dagliga verksamheter efter nutidens förändringar. I studien framgår det att Handelsbanken som helhet agerar på det här genom att orientera sig i att hitta nya potentiella marknadsmöjligheter, exempelvis satsa på digitala enheter för kunden, något som banken snarligt uttrycker på sin hemsida (Handelsbanken, 2021 a). Utifrån den här tolkningen finner vi likheter i Metzler & Tornos (2021) motiv för varför traditionella banker genomgår en digital transformation, vilket de menar är för att vara konkurrenskraftiga. Vid en digital transformation motiverar Loonam m.fl. (2018) att en implementering av digital innovation måste sammanstråla med organisationens affärsidé, vilket vi reflekterar kan appliceras som bankens strategi för att främja utgångspunkten i sin väletablerade affärsmodell. Vi menar att bankens decentraliserade organisationsstruktur och deras affärsmodell om att ge kvalificerad rådgivning kommer genom värdet från den personliga relationen och närheten till kunden vilket digitaliseringen kan stödja. Loonam m.fl. (2018) nämner att organisationens ledning ska ge en tydlig bild av hur implementeringen av innovationen ska möta och överensstämja med kundens behov av innovationen. Vi noterar att Handelsbanken presenterar i sin digitaliseringsrapport (Handelsbanken, 2021 a) att det kontinuerliga digitaliseringsarbetet utförs för att kunderna efterfrågar det. Flera respondenter betonar även att de möter kunderna där de vill bli mötta för att därefter möta kundernas efterfrågan. Att möta kunderna på det här viset tolkar vi kan vara ett alternativ till strategi för att banken fortsatt ska verka konkurrenskraftig inom sin bransch (Metzler & Torno, 2021) samt att vara anpassningsbar i omvärldsförändring (Bastari m.fl., 2020), men också för att möta kundens behov (Loonman m.fl., 2018).

Metzler & Torno (2021) menar att de kunddrivna initiativen för tillfredsställelse hos kunden sker på de operativa nivåerna och processerna. Vi ifrågasätter beskrivningen av att utvecklingen sker på operativ nivå då vi menar att behovet hos kunden tillfredsställs på banken och inte utav ledning. Därför finner vi det intressant hur det här appliceras på det lokala kontoret. När vi analyserar hur ledningens strategi för implementering av digitala innovationer på det lokala kontoret finner vi en upplevd underlättad arbetssituation hos respondenterna där "tråkiga" och "jobbiga" arbetsuppgifter minskar. Vi ser att Handelsbankens agerande i att möta kunden i den teknologiska utvecklingen är något som kan spegla den ständiga utvecklingen av innovativa produkter och tjänster, vilket Metzler & Torno (2021) beskriver som att möta det kunddrivna initiativet. Administrativa uppgifterna stöds av digitala verktyg och funktioner, vilket innebär att intern information kan sammanställas snabbare och enklare jämfört med tidigare. Det här kan bidra till att interna och externa digitala system integrerar med varandra för att främja flödet digitaliseringsprocessen (Loonam m.fl., 2018) som i sin tur kan underlätta framställandet av personliga och relevanta erbjudanden till kunden baserat på insamlade kunddata (Larsson & Viitoja, 2017). Bankens engagemang gentemot kunden ansågs av respondenterna som relevant och ledde till en förbättrad interaktion mellan parterna. Vi menar att det här kan bero på att digitaliseringsprocessen har frigjort nyttjandet av resurser vilket i sin tur har främjat bankens affärsförmedling. Digitaliseringsprocessen har också fungerat som stöd för bankmedarbetaren genom att ge kunderna mer personliga och relevanta erbjudanden, då detta baseras på kunddata (Larsson & Viitaoja, 2017).

En respondent betonar att digitaliseringsmognaden i banken har ökat över tid, samtidigt uttrycker andra respondenter utmaningen i att det bara är vissa funktioner som ännu har digitaliserats. Det understryks att banken får det att låta som att digitaliseringen sker i snabbare takt än vad den egentligen gör, något som verkar vara bättre nu jämfört med tidigare, men det är långt kvar tills att hela flödet digitaliseras och inte behöver justeras manuellt. Det respondenterna nämner visar på de problem som finns i det vardagliga arbetet, utifrån det reflekterar vi över att det är en process som banken arbetar för just nu och att de inte riktigt är där de vill vara ännu. Vi menar att det är viktigt att få med sig åsikter som finns på lokala kontor då banken får det att låta som att de är mer digitaliserade än vad de egentligen är. Vi anser att bankens infallsvinkel och hur de presenterar det löpande resultatet av digitaliseringsarbetet inte går helt i linje med medarbetarnas upplevda motsvarighet av digitala verktyg i det vardagliga arbetet. Irimiás & Mitev (2020) betonar hur den nuvarande pandemikrisen har visat på att ett företags digitala mognad kan vara avgörande för överlevnad. De menar att digital mognad inte

är en strategisk tillgång i sig, utan skapar möjligheter för företag att bättre möta föränderliga utmaningar i osäkra tider. Irimiás & Mitev (2020) anser att en mångfaldig och sammankopplad digital transformation betraktas som en konkurrensfördel när det gäller ledningsförmåga. Vi anser att bankens agerande går i linje med vad Irimiás & Mitev (2020) påtalar, däremot finns det brister i bankens agerande i förhållande till hur teorin argumenterar för vikten av digital mognad. Vi finner att banken kan se över hur de ska hantera digital mognad för att vara fortsatt konkurrenskraftiga, vilket i praktiken kan innebära att digitalisera stora delar av flödet i det vardagliga arbetet. Vi kan se att banken har anpassat sin verksamhet utefter förutsättningar och omständigheter som har uppkommit plötsligt utifrån ett omvärldsperspektiv. Vi reflekterar över att pandemin har gett "bensin i elden" för Handelsbankens digitala transformation, något som flera medarbetare nämner så har pandemin tvingat banken att genomföra transformationen i snabbare och mer utsträckt takt än vad det från början var planerat att vara. Då de tvingats in i digitaliseringen kan vi se att medarbetarna från banken delvis arbetar hemifrån och delvis på kontoret. Medarbetarna väljer nu aktivt att möta kunden genom digitala funktioner då digitala möten är något som har framkommit i en större utsträckning än tidigare.

5.1.1. Medarbetarnas känslor kring digitalisering

Genom studien noterades skillnader i medarbetarna inställning till digitaliseringen, där några såg det som fördelaktigt såg andra utmaningar. Bagrationi & Thurner (2020) rapporterar om att det kan finnas motstånd bland anställda vid införande av ny teknik, vilket vi noterar då några anställda känner en ovisshet kring hur digitaliseringen ska hanteras ut mot kund. Larsson & Viitaoja (2017) beskriver att det kan grundas i frågetecken kring hur medarbetaren ska förhålla sig till skapandet och bevarandet av kundlojalitet nu när bankens tjänster interagerar med kunden via digitala format i stället för fysiska. Vi diskuterar huruvida reaktionerna från respondenterna baseras på en viss osäkerhet i hur de ska hantera digitaliseringen i sitt vardagliga arbete. De förväntar sig kanske att det ska vara liknande förhållanden digitalt som fysiskt vid skapandet och bevarandet av kundlojalitet samt samma kvalitet av relationen, vilket Harden (2002) lyfter kan vara en förvirring bland anställda. Vi menar att medarbetarna kan behöva en tydligare bild för hur de ska kunna stimulera mötet med kunder rent praktiskt för att uppnå motsvarande kundlojalitet som medarbetaren förväntar sig uppleva vid fysiska möten.

Flera medarbetare beskriver att kreativiteten vid lösningsorienterade sammanhang har minskat, då lagar och förordningar gällande dokumentationskrav om kundkännedom har ökat. Det har i sin tur bidragit till att medarbetaren inte kan vara lika personlig i sina beslut mot kund och

arbetet kan upplevas som mer resultatbaserat och mindre mot kund. Den upplevda utmaningen i det vardagliga arbetet kan förklaras som det minskade svängrum som medarbetarna upplevde, före digitaliseringen etablerades fanns större frihet kring egna beslut mot kund. Den specifika känslan menar vi handlar om deras kreativitet i besluten som blir påverkade, men samtidigt kan digitaliseringen erbjuda kunderna mer personliga och relevanta erbjudanden, då detta baseras på kunddata (Larsson & Viitaoja, 2017). I sin helhet liknar det här Grafström m.fl. (2012) resonemang kring hur decentraliserade och starka enheter med självstyrning möter organisatoriska förändringar. När medarbetarna uttrycker negativa känslor diskuterar vi huruvida förändringen inte upplevs gå i linje med organisationens kärnidéer, vilket i det här fallet kan ses som Handelsbankens genomsyrade värdegrunder. Effekt av hur organisationens ledning kommunicerar strategin för förändringen samt de gemensamma mål som följer förändringen (Cäker & Siverbo, 2014; Grafström, m.fl., 2012) kan diskuteras som ett resultat i de blandade känslorna kring digitaliseringens inflytande i medarbetaren vardagliga arbetsuppgifter.

Vi reflekterar över varför flera medarbetares oroande känslor går i linje med varandra och menar att en anledning kan vara att det grundas i gemensamma samtal på arbetsplatsen. Bagrationi & Thurner (2020) nämner hur förändringshantering kan påverkas av informationsflödet när anställda sinsemellan återger berättelser om negativa konsekvenser vid en förändring. Med det här kan en "förändringsagent" agera som stöd för att skapa en positiv framtidsvision (Bagrationi & Thurner, 2020). Den här strategin går i linje med Faupel & Süß (2019) som lyfter att en ledare genom ett transformativt ledarskap vid en förändring kan motivera anställda att agera genom att stötta förändringen. Det här var något som flera av respondenterna beskrevs arbeta för, på så vis kan det främja positiva associationer bland andra bankmedarbetare. Det framgick av en respondent som aktivt arbetade för att inkludera de övriga medarbetarna i den digitala förändringen av sitt vardagliga arbete, något vi anser kan beskrivas som en förändringsagent. Vi diskuterar hur banken kan arbeta med det här mer kontinuerligt då medarbetarnas digitala mognad noterades vara varierande. Det finns teori som argumenterar för att den här typen av åtgärd kan vara en lämplig strategi vid hantering av medarbetares känslor kring en förändring som digitalisering. Hofmann & Ogonek (2018) menar att en av de viktigaste kompetenserna i den digitala eran är att förstå effekterna av digitalisering i allmänhet. Genom att lyfta de positiva aspekterna med hjälp av en förändringsagent tror vi att en ökad tydlighet och förståelse kring syftet av effekterna kan framstå som digitalisering förväntas medföra. Även Loonam m.fl. (2018) nämner att det ska

finnas tydlig information från ledningen kring vilka förväntningar och resultat som förändringen kommer medföra, för att medarbetarna i sin tur ska kunna uppmärksamma kundernas behov för innovationen. Återigen motiverar respondenter att digitalisering är ett stressande ord som kan förknippas med negativt laddade sammanhang. Till följd av det här nämns att Handelsbanken försöker förklara syftet av digitaliseringen för att öka förståelsen kring hur bankmedarbetarna ska förhålla sig till det, vilket respondenten tror kan ha underlättat mottagligheten för det. Det här är inget som vi märkbart kunde notera utifrån enskilda respondenternas svar, dock ser vi ett mönster vid den sammanställda empirin som tyder på att så kan vara fallet.

När medarbetarna tänkte på hur digitaliseringen påverkar deras arbete mot kund uttryckte flera att de tappar den spontana biten av samtalen vid digitala möten, som annars infaller naturligt vid fysiska möten. En respondent beskriver vikten av "lära-känna"- samtalen som inledningsvis ofta faller in naturligt i ett fysiskt möte, exempelvis när bankmedarbetaren och kunden går och hämtar kaffe tillsammans. Storper & Venables (2004) menar att fysiska möten kan motverka risken för hämmat förtroende mellan parterna vid brist i kommunikation då möjligheten för spontana "följdsamtal" ökar. Det här uppmärksammar vi som något av de större orosmomenten från medarbetarna och vi tror även att Handelsbanken fortsatt strävar mot att bevara det fysiska mötet mellan bankmedarbetaren och kunden. Trots att det generellt är mer kostsamt med de fysiska mötena reflekterar vi över att bankens motivering för att det här är en långvarig investering för bankens fortsatta arbete för sina värdegrunder precis som Storper & Venables (2004) bekräftar.

5.2. Värdegrunder

5.2.1. Långsiktiga relationer

Skinner (2014) menar att bankkontoret blir en mötesplats där relationer byggs och tillit skapas, även Storper & Venables (2004) nämner hur trots att det fysiska mötet generellt är mer kostsamt i tid och pengar kan det vara en långvarig investering för en grundad långsiktig och engagerad relation. Det fysiska mötet är något vi ser att flera medarbetare betonar som viktigt just för engagemanget i relationer. Vid skapandet av långsiktiga relationer nämner Ladhari & Leclerc (2014) en korrelation mellan ökning i lojalitet hos kunderna och ökad lönsamhet i banken samt att det kan ge upphov till en ökad produktivitet bland personalen och minskning av kostnader utifrån ett helhetsperspektiv. Flertal respondenter nämner hur enkla finansiella tjänster som

finns digitalt öppnar upp möjligheten för dem att lägga tiden på annat som att ha möten med kunder som rör rådgivning, bolån samt pension och sparande. Genom att minska fysiska ärenden på kontoret tror vi att tid kan frigöras till att göra sådant medarbetarna upplever som roligt och mer givande för både kunden och bankmedarbetaren, det här menar vi kan styrka de långsiktiga relationerna. Vi reflekterar över om att öka till fler kvalitativa möten som skapar mervärde i stället för de kvantitativa enklare ärendena kan vara en strategi till bankens fördel för relationsbyggande på längre sikt. Det här styrks av vad Larsson & Viitaoja (2017) menar då digitaliseringsprocessen har frigjort nyttjandet av resurser vilket i sin tur har främjat bankens "försäljning" vid interaktionen till kund.

Flera respondenter uttrycker oro kring att kunder blir mer anonyma bakom skärmen och risken finns att kunder blir mer "flyktiga" i det digitala forumet. Ladhari & Leclerc (2014) resonemang betonar vikten av att bygga långsiktiga relationer med kunderna för att skapa online-lojalitet och förtroende vilket i sin tur kan främja kunden att genomföra finansiella tjänster på egen hand. De menar att en tänkbar förutsättning till det här är att kunden vid något tillfälle har bekräftat bankens existens och varumärke innan den övergår till mer digitala format. Många medarbetare uttrycker hur de vid första mötet behöver träffa kunden fysiskt för att sen enklare kunna gå över till digitala format. Vi anser att det kan vara en strategi för att bygga en grund genom att tillämpa digitaliseringen i sitt vardagliga arbete och samtidigt främja värdegrunderna i banken. Det första mötet handlar om att kunden och medarbetaren ska lära känna varandra för att kunna erbjuda de produkter och tjänster som uppfyller kundens finansiella behov kopplat till kundens livssituation. När medarbetaren har identifierat den här grunden menar vi att det senare kan bli enklare att bygga vidare på framtida relationer, oavsett i vilket format medarbetaren och kunden träffas på.

Coulter & Coulter (2002) diskuterar hur personliga och erbjudande attribut påverkar förtroendet, Gill m.fl. (2006) visar på att i ett tidigare stadie i förhållandet behöver kunden tillgodoses med de tjänster som passar kunden bäst och är mer erbjudande fokuserat. I stabila relationer däremot visade sig personliga attribut hos medarbetaren vara av större betydelse. En medarbetare nämner hur långsiktiga relationer kan skadas av digitaliseringen om det i framtiden förändras från att en och samma bankmedarbetare hjälper en kund med alla behov, att kunden i stället möter olika rådgivare vid varje tillfällen för att banken vill öka tillgängligheten. Vi ser att banken arbetar med att möta de nya kunderna där de vill bli mötta, men reflekterar däremot över om de långsiktiga relationerna kan komma att påverkas om de inte möter en och samma medarbetare framöver. Vi menar att den långsiktiga relationen byggs

delvis mellan kund och Handelsbanken, men de personliga attributen och relationerna är av stor relevans hos medarbetaren. Vårt resonemang finner också stöd i delar av Al-Hawaris (2015) argument för betydelsen av medarbetarnas servicekvalitet, genom att erbjuda flexibilitet och anpassa alternativa val för kunden inverkar det i sin tur på kundlojaliteten. Vi ser att samtliga medarbetare finner personligt engagemang och driv i att hjälpa kunden med sina ekonomiska åtaganden och behov, vilket vi diskuterar återspeglar god servicekvalitet i att göra affärer med kunden. Även det här menar vi kan vara en god förutsättning för att bygga långsiktiga relationer, något som även Al-Hawari (2015) argumenterar för, likaså Gambini & Zazzaro (2013) som understryker entusiasmen samt det personliga förhållandet som en stor konkurrensfördel för banken.

5.2.2. Närhet till kund

Majoriteten av respondenterna nämner att digitaliseringen skapar alternativa vägar för att möta kunden, vilket i praktiken innebär att banken mer och mer finns tillgänglig för kundens ärenden i digitala format dygnet runt. Kunden behöver därför inte vänta till nästkommande bankdag, utan kan få assistans via bankens digitala kundsupport vid enklare ärenden. Flavian & Guinaliu (2005) beskriver ett perspektiv om hur spridningen av teknologi öppnat upp nya kanaler att göra affärer på och visar att företagsimage och tillit hos konsumenten påverkar dennes beteende. Vi ser att digitaliseringen skapar nya vägar genom att banken främjar fler affärsmöjligheter med de kunder som i första hand väljer digitala verktyg, det här kan vara bankens sätt att möta kunden där de vill. Gambini & Zazzaro (2013) beskriver närheten till kund som hur bankmedarbetarna engagerar och involverar sig i att möta kundens behov. I vissa fall beskriver respondenter att det finns behov av att kunden får en personlig kontakt med bankmedarbetare, något som Crowe (2008) menar krävs vid komplexa produktförmedlingar. Vår tolkning är att den här typen av komplexa förmedling kan exempelvis vara rådgivning, bolån samt sparanden och pension, något som majoriteten av respondenterna beskriver hör till deras roligare vardagliga arbetsuppgifter. För att möta kundernas behov vid ovanstående typer av förmedlingar krävs ett engagemang och förståelse i varje enskild kunds livs- och ekonomiska situation, något som en personlig kontakt mellan medarbetare och kund kan stimulera. Det här är även något som Gambini & Zazzaro (2013) samt Crowe (2008) starkt argumenterar för.

Fördelen med att vara nära kund kan mynna ut i bättre villkor för kunden (Gambini & Zazzaro, 2013) precis som respondenterna nämner då de möter kunden genom kortare

kommunikationsvägar som gör det smidigt och enkelt för kunden. Gambini & Zazzaro (2013) menar att banken bygger tilltro när de möter kundens intresse som i sin tur kan öka framtida affärer inom banken. Det kan underlätta bankens riskhantering av kundkännedom (Gambini & Zazzaro, 2013) som i sin tur möjliggör, som en respondent beskriver, att hjälpa kunden snabbt eller att möta kunden genom digitala format. Vi upplever att bankmedarbetarna är noga med att följa upp sina kunder, ibland enbart som en påminnelse om att bankmedarbetaren finns där för kunden trots att behovet hos kunden kanske inte är aktuellt. Nära kontakt i sin helhet anser vi dessutom kan hämma risken att förlora kund till konkurrent, något som Gambini & Zazzaro (2013) styrker.

Däremot understryker respondenterna att det upplever en utmaning i att möta kundens behov på ett personligt sätt när kunden mestadels nyttjar bankens digitala tjänster. Det här ser vi korrelerar med Hardens (2002) beskrivning kring förvirring om att skapa relationer med samma kvalitet i digitalt format. Storper & Venables (2004) beskriver ett annat perspektiv av hur ”anonymitetsfasen” blir en risk för kommunikationen mellan två parter som möts via digitala alternativa vägar. Även Harden (2002) lyfter vikten av att presentera en humanitär känsla med teknologin för att väcka en trovärdighet som skapar ett värde för kunden. Vidare förespråkar Storper & Venables (2004) ansikte-mot-ansikte-metoden vid personliga möten oavsett forum för att skapa en förståelse om samtalets komplexa sammanhang samt bygga förtroende för varandra. Det här har bankmedarbetarna försökt anamma, speciellt under den pågående pandemin, genom digitala möten med kunden där både kamera och delad skärm har tillämpats, vilket vi motiverar för kan korrelera med Storper & Venables (2004) presenterade metod. Vi reflekterar över att den här strategin kan vara av väsentlighet för att möta kunden på deras önskemål och förutsättningar, speciellt under omständigheterna av pandemin. Fysiska möten främjar förutsättningar för ett bättre kommunikationsflöde genom kroppsspråk och uttryck (Storper & Venables, 2004), därför uppmuntrar vi till att digitala möten med kamera kan skapa bättre förutsättningar för bankmedarbetaren att möta kunden och dess behov.

Crowe (2008) nämner att digitaliseringen har lett till en ökning av att kunder själva hanterar banktjänster digitalt och att det här har resulterat i ett sänkt behov av personlig kontakt direkt med bankmedarbetare gällande banktjänster. Däremot finns det ett kunskapsglapp för att utföra digitala banktjänster på egen hand, vilket har resulterat i att det krävs bankpersonal vid filialen som effektivt utbildar kunder i det här avsedda ämnet (Crowe, 2008). Vi diskuterar om närheten av att medarbetarna aktivt assisterar kunderna bygger förtroende hos kunden att genomföra det själv nästa gång. Vi diskuterar om det personliga mötet därför kan ses som närhet till kund vid

den personliga kontakten inför att kunden ska bli mer digital. Balansen mellan fysiskt möte och digitalt möte med kund är värdeskapande i bankens avseende. Banken och medarbetarna visar att de finns fysiskt om kunden behöver hjälp, vilket vi tror är viktigt. I stället för att prata med en central enhet per telefon finns det möjlighet att besöka ett lokalt kontor för hjälp. De här balansen är även något de flesta medarbetare nämner att digitaliseringen har fört med sig och som de gynnas av, utöver att de kan möta kunden där de vill genererar det även till frigjord arbetstid för bankmedarbetaren.

5.2.3. Lokal närvaro

Skinner (2014) resonerar kring det faktiska syftet av lokala kontor, då majoriteten av kunder till kommersiella banker genomför sina bankärenden via mobila enheter. Respondenterna betonar starkt att om de digitala verktygen blir för svåra att hantera och tolka för kunden samt att den lokala närvaron försvinner, finns det risker att banken inte kommer närmare kunden utan tvärt om. Liknande resonemang nämner Valverde m.fl., (2020) men argumenterar för att kundens tekniska förmåga och tolkning av banktjänsternas säkerhet och tillförlitlighet, inte behöver ersätta bankkontorets fysiska grenar och lokal närvaro. Det behöver inte betyda att bankkontoren riskerar ersättas då vår tolkning är att bankkontoret fortfarande uppfyller ett kundrelaterat syfte, genom att bidra med lokal närvaro i hanteringen av de digitala verktygen.

Flera respondenter betonar vikten av att synas på lokala marknaden i nätverkssammanhang, något som korrelerar med författarens (Skinner, 2014) slutsats om att bankkontor ska agera som en nätverkningskanal på den lokala marknaden med avsikt att knyta an nya potentiella kunder. Vi tror att det här skapar förutsättningarna att vara nära kund vilket i sin tur skapar möjligheten till långsiktiga relationer. Vi tror även att den lokala närvaron som banken arbetar med och att de syns i lokalt näringsliv är ett sätt att vara konkurrenskraftiga gentemot konkurrerande banker i företagsrelationer. Vidare kan den lokala närvaron som helhet främja en djupare förståelse kring det lokala näringslivet och kundernas verkliga situation. Vi noterar att digitaliseringen inte påverkar arbetet inom företagsrådgivning på samma vis som i privatrådgivningen, men ser ändå att digitaliseringen kan underlätta i faser av arbetet med värdegrunden, exempelvis genom att finnas tillgängliga även vid enklare ärenden.

Backman (2015) beskriver att ökad tillgänglighet av banktjänster i digitala format minskar kundernas känslighet kring bankens geografiska positionering. När bankkontor stänger i områden vid landsbygd ökar bristen av personlig kontakt som krävs för att banken ska förstå affärsförbindelsen. Respondenterna ser ett minskat fysiskt flöde till kontoret bland de kunder

som inte har geografisk närhet till bankkontoret och utmaningen är att nå ut till den kundgruppen när de inte möts fysiskt. Som några medarbetare nämner ser de utmaningen över lag i när kunden kan sköta allt hemifrån på egen hand, vilket i framtiden kan bidra till mindre relevans kring vilket kontor som har hand om kunden. Det är framför allt för nya kunder som har en längre sträcka till närmaste kontor och söker stöd för första gången som vi ser att den lokala närvaron kan brista då den spelar större roll, vilket även Backman (2015) påtalar. Då kunder kan se det som underlättande att inte behöva vara anknuten till ett specifikt kontor mister de den personliga kontakten som kan påverka om de till exempel blir beviljade ett lån eller inte, i och med att det inte är rådgivaren som känner kunden och marknaden bäst som har ansvaret. Det är framför allt nystartade företag på landsbygd vi ser utmaningen för banken och medarbetaren att följa upp.

6. Diskussion och slutsatser

Det här avsnittet inleds med en avslutande diskussion som mynnar ut i studiens slutsatser och förhoppningar om studiens bidrag. Avslutningsvis presenteras studiens generaliseringsbarhet och förslag till framtida studier och forskning.

6.1. Avslutande diskussion

Handelsbanken ger ett helhetsintryck, både från deras hemsida och från intervjutillfället, av att de arbetar aktivt med digital transformation och att de agerar på att försöka anpassa sin dagliga verksamhet efter nutidens förändringar. Anledningar till att banken arbetar på det här viset menar vi möjligtvis kan vara att utveckla potentiella marknadsmöjligheter vid nya digitala enheter, som i sin tur ökar Handelsbankens konkurrenskraftighet gentemot liknande banker på liknande marknader. Det visar sig att Handelsbanken presenterar att det kontinuerliga digitaliseringsarbetet utförs för att kunderna efterfrågar det. Vi reflekterar över att digitaliseringen kan stödja bankens decentraliserade organisationsstruktur och deras affärsmodell om att ge kvalificerad rådgivning kommer genom värdet från den personliga relationen och närheten till kunden. Det visade sig även att Handelsbankens agerar i att möta kunden i den teknologiska utvecklingen vilket kan avspegla den ständiga utvecklingen av innovativa produkter och tjänster. Digitaliseringsprocessen har fungerat som stöd för medarbetarna genom insamlade kunddata och har i sin tur visat sig kunna frigöra nyttjandet av resurser vilket i sin tur har främjat bankens affärer, något som vi ser som mycket positivt för bankens utveckling.

Handelsbanken och medarbetare indikerar på en ökad digitaliseringsmognad i banken, men det understryks från medarbetarna att banken inte riktigt är där de vill vara än. Det visade sig att det fanns en upplevd problematik kring bankens syn kontra medarbetarens syn på digitaliseringsprocessens mognad. Hur banken presenterar det löpande resultatet av digitaliseringsarbetet visade sig inte gå helt i linje med vad medarbetarna upplevda åsikter om nya digitala verktyg i deras vardagliga arbete. Trots att Handelsbanken visar på att de kan möta föränderliga utmaningar i osäkra tider, ser vi att banken fortfarande kan digitalisera flödet ytterligare till fördel för medarbetarna. Vi finner därför relevans i att belysa vikten av att lyfta medarbetarnas åsikter från lokala kontor till ledningen för att ge stöd i medarbetarnas vardagliga arbete.

Känslorna och inställningarna var genomgående varierande från medarbetarna. Å ena sidan visades en ovisshet i hur digitaliseringen skulle hanteras ut mot kund. Ytterligare uttrycktes att ordet *digitalisering* i sig kan upplevas som ett stressande eller negativt associerat ord. Vi diskuterar om det kan grunda sig i att medarbetaren förväntar sig likartad kvalitet i relationen till kunden. Vi föreslår att banken utvecklar verktyg som kan assistera medarbetaren vid digitala möten, för att försöka uppnå liknande engagemang och kvalitet som medarbetaren upplever vid fysiska möten. Å andra sidan uttryckte medarbetarna positiva känslorna för sin egen del, då digitaliseringen skapar fler möjligheter och underlättar vid de interna processerna såsom sammanställning av kunddata. Vissa uttryckte en positiv spänning och nyfikenhet kring de utmaningar som medfördes från digitaliseringens inflytande i sitt vardagliga arbete. Samtidigt visades medarbetare som aktivt arbetade för att få med samtliga kollegor i förändringen vilket kan visa sig ha en bidragande effekt till hur medarbetarna känner kring förändringen. Det påminner om teorierna där positiva aspekter vid en förändring lyfts av en förändringsagent samt att använda transformativt ledarskap. Vi föreslår att banken ytterligare kan anamma det här mer konkret då medarbetarnas digitala mognad noterades vara varierande. Vi menar att det kan vara lämpliga strategier på det lokala kontoret för att stötta hanteringen av medarbetares känslor kring en förändring som digitalisering.

En stor del av medarbetarnas vardagliga arbete handlar om att möta kunder. Vi noterade att många medarbetare menar att digitaliseringen har bidragit med förändring i bland annat att beslut mot kund inte upplevs lika personliga jämfört med tidigare och en avsaknad av spontana samtal vid digitala möten. Vidare påvisas en oro kring att kunder blir mer anonyma och flyktiga i digitala format. Det här i sin helhet vill vi uppmärksamma som återkommande aspekter som påverkar medarbetarens negativa känslor till digitaliseringen. Samtidigt har digitaliseringsverktyg ökat kundernas tillgång och befogenheter till att göra fler ärenden på egen hand. Det här tyckts ha frigjort tid för medarbetarna att lägga på den typ av möten där medarbetarna kan arbeta för och främja relationsbyggandet. Det fysiska mötet noterar vi är av stor vikt vid det första mötet, när kunden därefter blir "känd" för medarbetaren kan digitala verktyg vara till fördel.

Det fysiska mötet tycks behövas som en grund för att kunna bygga långsiktiga relationer, oavsett om det sen övergår till digitala eller fysiska förhållanden/möten digitalt eller fysiskt. Medarbetaren kan idag vara nära kunden även på avstånd och dygnet runt då digitaliseringen har skapat alternativa vägar att möta kunden på. Närheten till kund visa sig även handla om bankmedarbetarna engagemang i att möta kundens behov. Genom ökad närhet visar sig även

värdegrunden långsiktiga relationer främjas då, som tidigare nämnt, tid frigörs för medarbetaren att använda den tiden till relationsskapande möten. Med kortare kommunikationsvägar upplever medarbetarna en ökad närhet till sina kunder, däremot finns det fortfarande ett behov hos kunder som kräver den personliga kontakten med medarbetaren. Framför allt uttryckte medarbetarna behovet vid mer avancerad produktförmedling som kan stimuleras av den personliga kontakten mellan medarbetaren och kunden. Som tidigare nämnts finns det oro kring risken att kunderna blir anonyma vilket vi ser hämmar närhet till kund då kommunikationsvägarna inte blir lika transparenta vilket i sin tur kan påverka förtroendet mellan parterna. Lösningen finns bland annat i det digitala mötet med kunden genom att både kamera och delad skärm kan tillämpas. Det här verktyg tycker några medarbetare underlättar för närheten till kund, men oron finns fortfarande bland vissa kring hanteringen av de här verktygen. Vi vill därför uppmärksamma det här kunskapsglappet på det lokala kontoret, för att fortsätta uppmuntra medarbetare till att tillämpa de nya digitala verktygen i sitt vardagliga arbete.

Trots att syftet med bankkontor har börjat diskuteras i och med det ökade digitala samhället visar medarbetarna på goda anledningar till att det lokala kontoret fortfarande är viktigt. Det vill säga, medarbetarna vill finnas där kunderna är, oavsett digitaliseringsresan, på så vis främjas även värdegrunden långsiktiga relationer. Det kan motiveras då bankkontoret är en mötesplats där relationer och tillit skapas och flera medarbetare påpekar hur viktigt det fysiska mötet är för engagemanget i relationer. Vidare betraktar medarbetarna vikten av att synas i lokala nätverkningsammanshang och menar att det här inte kommer påverkas av digitaliseringen. Utan den lokala närvaron betonar medarbetarna de risker som kan uppstå, istället för att komma närmare kunden blir det tvärtom. Oro finns i att fortsatt nå ut till de kunder som inte har en geografisk närhet till bankkontoret. Motsatt till det uttrycks oron av att digitaliseringen kan medföra att kunden inte endast är ansluten till ett specifikt bankkontor vilket i sin tur medför en brist på den personliga kontakten.

6.2. Slutsatser och studiens bidrag

Syftet med den här studien var att synliggöra hur arbetet med organisationens värdegrunder på ett av Handelsbankens lokala kontor påverkas av digitaliseringen i medarbetarnas vardagliga arbete. Fokus var även på medarbetarnas upplevda känslor vid en förändringsfas som digitalisering och dess påverkan i deras vardagliga arbete.

För att summera ser vi hur de tre värdegrunderna ständigt “korsar varandras vägar” i det vardagliga arbetet på det lokala kontoret. Vi ser framför allt utmaningar i de *långsiktiga relationerna* där det fysiska mötet betonas vara av större värde och i många fall avgörande för främjandet av relationsbyggandet mellan medarbetare och kund. Däremot upplevs *närheten till kund* vara till fördel av digitaliseringen då alternativa vägar skapar fler möjligheter och flexibilitet i att möta kund. Den *lokala närvaron* har visat sig handla om mer än bara ett bankkontor, det är även en mötesplats för relation- och förtroendeskapande. Vi tolkar att digitaliseringens inflytande på den lokala närvaron inte märkbart påverkar medarbetaren i dagsläget, utan oron ligger i potentiella framtida utmaningar. Vi ser att den lokala närvaron bidrar till främjandet av de andra två värdegrunderna genom den fysiska närvaron. Medarbetarnas oros känslor kring digitaliseringen uttrycks främst i hur de ska möta kunderna digitalt med samma värdeskapande som tidigare. Däremot ser medarbetarna fördelar i hur digitaliseringen har skapat verktyg som underlättar de interna processerna, som är en stor del av medarbetarens vardagliga arbete.

Förhoppningarna med den här studien är att den kan bidra med att: (1) Ge en allsidig och transparent bild av hur samtliga bankmedarbetare på det lokala kontoret upplever digitaliseringens inflytande på sitt vardagliga arbete. (2) Belysa potentiella upplevda problem och utmaningar med hur digitaliseringen utmanar bankens genomsyrande värdegrunder. (3) Lyfta positiva aspekter och möjligheter för hur digitalisering kan främja värdegrunderna i banken.

6.3. Generalisering

En diskussion har förts huruvida studiens resultat går att generalisera. Bryman & Bell (2017) påtalar att det kan finnas problematik vid generalisering på den här typen av studie då det är en fallstudie med induktiv inriktning. Däremot har vi utfört en totalundersökning vilket vi menar kan stärka generaliserbarheten vid samma typ av kontor med samma befattningar som privat- och företagsrådgivning. Vi reflekterar över om det här endast går att generaliseras mot kontor som möter kunder på likartat sätt. Vi ser därmed utmaningar i att generalisera studiens resultat till andra centrala enheter inom organisation som inte har kundperspektivet. Det här för att studiens fokus är digitaliseringens inflytande på värdegrunderna och vi upplever att de är förankrade till medarbetarens arbete mot kund i deras vardagliga arbete på det lokala bankkontoret. Vidare diskuterar vi om studiens resultat kan appliceras på andra banken, vilket vi anser kan vara möjligt på de banker som sätter kunden i centrum med liknande värderingar

och idéer samt har en likartad organisationsstruktur. I nämnda fall ser vi även en överförbarhet mot andra branscher som står inför liknande utmaningar med digitaliseringens inflytande på deras vardagliga arbete och liknande värdegrunder.

6.4. Framtida studier och forskning

Förslagsvis kan framtida studier utföras på fler kontor med en längre tidsram för att fortsatt visa på eventuella effekter av digitaliseringens inflytande och på så vis fördjupa och nyansera studiens resultat.

Utifrån vårt resultat av studien kan fortsatta studier fokusera på hur digitaliserings inflytande på värdegrunder kan hanteras. Det här genom att möjligen kunna skapa verktyg och funktioner som underlättar medarbetarens hantering i det vardagliga arbetet.

Vi finner vidare intresse i hur studiens resultat samt digitalisering och värdegrunder kan påverkas av Handelsbankens decentraliserade organisationsstruktur. Under studiens gång har kopplingar till huruvida decentraliseringen har påverkat applicering och förmedling av digitalisering till medarbetarna och de lokala bankkontoren. Framtida studier kan fortsatt assistera Handelsbanken i andra förändringsprocesser som påverkar värdegrunderna på likartat vis.

Referenser

Al-Hawari, M. A., (2015). How the personality of retail bank customers interferes with the relationship between service quality and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), pp. 41–57. DOI: 10.1108/IJBM-09-2013-0096.

Arbetsförmedlingen (2021). *Bankrådgivare och banktjänsteman*. [Hämtad 2021-03-31] från: <https://arbetsformedlingen.se/for-arbetssokande/yrken-och-framtid/hitta-yrken/yrkesgrupper/1291>

Backman, M., 2015. Banks and new firm formation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), pp.734–761. DOI: 10.1108/JSBED-03-2013-0035.

Bagrationi, K., & Thurner, T. (2020). Using the future time perspective to analyse resistance to, and readiness for, change. *Employee Relations*, 42(1), pp. 262-279.

Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief Z., & Permana Emur, A. (2020). Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation, *Heliyon*, 6(12), pp. 2405-8440. DOI: 10.1016/J.HELIYON.2020.E05801.

Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Malmö: Liber.

Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P.J. & Rodríguez-Fernández, F., 2020. The Effect of Banks' IT-Investments on the Digitalization of their Customers. *Global Policy*, 11(1), pp. 9–17. DOI: 10.1111/175899.12749.

Crowe, J., (2008). Relationship disconnect in retail banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(4), pp. 260–271. DOI: 10.1057/PALGRAVE.FSM.4760080.

Coulter, Keith S, & Coulter, Robin A. (2002). Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(1), pp. 35-50.

Cäker, M. & Siverbo, S., 2014. Strategic alignment in decentralized organizations – The case of Svenska Handelsbanken. *Scandinavian journal of management*, 30(2), pp. 149-162. DOI: 10.1016/J.SCAMAN.2013.10.005.

Dagens industri (2020 a). *Bankerna måste bli tuffare*. [Hämtad 2021-03-30] från: <https://www.di.se/brandstudio/salesforce/bankerna-maste-bli-tuffare/>

Dagens industri (2020 b). *Därför vill allt fler digitalisera sig inom bank och finans*. [Hämtad 2021-03-30] från: <https://www.di.se/brandstudio/banqsoft/darfor-vill-allt-fler-digitalisera-sig-inom-bank-och-finans/>

Dahmström, K., (2011). *Från datainsamling till rapport*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur

- Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. 2. uppl. Malmö: Gleerups utbildning AB
- Enterprisers project (2021). *What is digital transformation*. [Hämtat 2021-05-20] från: <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation>
- Expressen (2020). *Handelsbanken lägger ner hälften av kontoren*. [Hämtad 2021-03-30] från: <https://www.expressen.se/dinapengar/handelsbanken-lagger-ner-halften-av-kontoren/>
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change - An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), pp. 145-166.
- Flavián, C., Guinalú, M., & Torres, E. (2005). The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. *Internet Research*, 15(4), pp. 447-470. DOI: 10.1108/10662240510615191.
- Företagarna (2021). *Utveckla din affärsmodell i 5 steg*. [Hämtat 2021-05-20] från: <https://www.foretagarna.se/driva-eget-foretag/affarsutveckling-och-marknadsforing/utveckla-din-affarsmodell-i-5-steg/>
- Gill, A., Flaschner, A., & Shachar, M. (2006). Factors that affect the trust of business clients in their banks. *International Journal of Bank Marketing*, 24(6), pp. 384-405.
- Grafström, M., Johansson, A., Oline, S. & Strannegård, L., (2017). *En berättelse om organisering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gambini, A. & Zazzaro, A., (2013). Long-lasting bank relationships and growth of firms. *Small Business Economics*, 40(4), pp. 977–1007. DOI: 10.1007/S11187-011-9406-8
- Harden, G., (2002). E-banking comes to town: Exploring how traditional UK high street banks are meeting the challenge of technology and virtual relationships. *Journal of Financial Services Marketing*, 6(4), pp.323–332. DOI: 10.1057/PALGRAVE.FSM.4770062.
- Handelsbanken (2021 a). *Digitalisering*. [Hämtad 2021-03-30] från: <https://www.handelsbanken.com/sv/digitalisering>
- Handelsbanken (2021 b) *Rådgivning i banken*. [Hämtad 2021-03-31] från: <https://www.handelsbanken.se/sv/privat/spara/borja-spara/radgivning-i-handelsbanken>
- Handelsbanken (2021 c). *Digitalisering @Handelsbanken*. [Hämtad 2021-03-31] från: <https://www.handelsbanken.com/tron/xgpu/info/contents/v1/document/76-107995>
- Handelsbanken (2021 d). *Om oss*. [Hämtad 2021-05-17] från: <https://www.handelsbanken.se/sv/om-oss>
- Handelsbanken (2021 e). *Om Koncernen*. [Hämtad 2021-05-18] från: <https://www.handelsbanken.com/sv/om-koncernen>

Hofmann, S., & Ogonek, N. (2018). Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences. *Electronic Journal of E-Government*, 16(2), 127.

Invernizzi, E., Romenti, S., & Fumagalli, M. (2012). Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), pp. 483-497.

Irimiás, A., & Mitev, A. (2020). Change Management, Digital Maturity, and Green Development: Are Successful Firms Leveraging on Sustainability? *Sustainability*, 12(10), 4019.

Kalyani, M., & Sahoo, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for organizational excellence. *International Journal of business and management*, 6(8), pp. 280-286. DOI:[10.5539/IJBM.V6N8P280](https://doi.org/10.5539/IJBM.V6N8P280).

KvalitetsMagasinet (2020). *Bankernas stora utmaning - gäller vara både digitala och lokala*, [Hämtad 2021-03-31] från: <https://kvalitetsmagasinet.se/bankernas-stora-utmaning-galler-vara-bade-digitala-och-lokala/>

Larsson, A., & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking : A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty, *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), pp. 858–877. DOI: 10.1108/IJBM-08-2016-0112.

Ladhari, R., & Leclerc, A., 2013. Building loyalty with online financial services customers: Is there a gender difference? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), p.560. DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2013.07.005

Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Mot digital transformation: lärdomar från traditionell organisation. *Strategisk förändring*, 27(2), p. 101-109. DOI: 10.1002/JSC.2185.

Metzler, D. R. & Torno, A. (2021) How Incumbent Financial Firms Approach Their Digital Transformation: An Analysis Of Digitalization Initiatives Of Traditional Banks, *BIT: Banking & Information Technology*, 22(1), 11–20.

Nationalencyklopedin (u.å.). Affärsidé. I *Nationalencyklopedin*. [Hämtad 2021-05-25] från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/aff%C3%A4rsid%C3%A9>

Nationalencyklopedin (u.å.). Digitalisering. I *Nationalencyklopedin*. [Hämtad 2021-05-25] från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering>

Nationalencyklopedin (u.å.). Pandemi. I *Nationalencyklopedin*. [Hämtad 2021-05-25] från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/pandemi>

Nationalencyklopedin (u.å.). Värdegrund. I *Nationalencyklopedin*. [Hämtad 2021-05-25] från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/v%C3%A4rdegrund>

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

Skinner, C. (2014). *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.

Storper, M., Venables, A.J. (2004). Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of economic geography*, 4(4), 351-370. DOI: 10.1093/JNLECG/LBH027.

Svenska Handelsbanken AB (2021). *Välkommen till Handelsebanken*. [Hämtad 2021-05-17] från: <https://www.handelsbanken.com/sv/>

SVT (2020). *Handelsbanken stänger kontor*. [Hämtad 2021-05-18] från; <https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/handelsbanken-stanger-kontor>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Hej bankmedarbetare på Handelsbanken!

Vi är två studenter vid namn Rosanna och Elin som läser vår sista termin för en Ekonomie kandidatexamen med inriktning Corporate Sustainability vid Handelshögskolan Göteborg Universitet. Vi skriver just nu vårt examensarbete och vi behöver nu din hjälp med att besvara följande frågor inom ämnet Handelsbankens värdegrunder och digitaliseringen. Dina svar är viktiga och utgör en grund för att uppfylla syftet med vår studie.

Inledning

Syftet med vår studie är att visa hur Handelsbankens arbete med organisationens värdegrunder påverkas av digitaliseringens inflytande i medarbetarnas vardagliga arbete utifrån ett lokalt perspektiv. Studien fokuserar på Handelsbankens arbete med deras grundläggande värderingar ur ett socialt hållbart perspektiv vid en förändringsfas som digitalisering.

Vi vill informera om att deltagandet är frivilligt och du har möjlighet att avbryta när du vill. Dina personuppgifter är skyddade i linje med konfidentialitetskravet och uppgifterna/informationen som lämnas ut kommer enbart användas till uppsatsens ändamål.

Tack på förhand!

Vid frågor eller funderingar tveka inte kontakta oss.

Rosanna Newsome

Elin Johansson



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Intervjuguide

Grundläggande frågor

1. När är du född?
2. Hur länge har du jobbat inom Handelsbanken?
3. Hur länge har du varit anställd på det här kontoret?
4. Vad har du för befattning?

Vardagliga arbetet

5. Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig idag?
6. Hur såg din arbetsdag ut innan pandemin?
7. Vad är det roligaste med ditt jobb?
8. Vad är det tråkigaste med ditt jobb?

Digitalisering

Handelsbanken beskriver att den digitala utvecklingen går i en allt snabbare takt och banken genomgår en ständig digitaliseringsresa. I bankens Digitaliseringsrapport Q4 2020 beskrivs följande:

“För oss handlar digitalisering inte bara om utveckling av digitala verktyg och funktioner utan om hur vi skapar värde genom att kombinera det lokala, personliga och digitala så att vi kan möta våra kunder där de är, på det sätt de vill, när de vill. Det är den sammanlagda kundupplevelsen som är det viktiga.”
- Handelsbanken (2021 c, s.2)

9. Om du tänker på din vanliga arbetsdag som du beskrev tidigare, hur påverkas det arbetet av digitaliseringen? Ändra frågan?
10. När du tänker på digitalisering i ditt arbete, hur får det dig att känna?
11. Vad ser du för fördelar med digitaliseringens inflytande i ditt arbete?

12. Vad ser du för nackdelar med digitaliseringens inflytande i ditt arbete?

Värdegrunder

Om du tänker på Handelsbankens värdegrunder med att (1) bygga långsiktiga relationer & (2) vara nära till kund,

13. Kan du beskriva hur dina vardagliga arbetsuppgifter med att (1) bygga långsiktiga relationer är till:

13. a) främjas av digitaliseringen?

13. b) utmanas av digitaliseringen?

14. Kan du beskriva hur dina arbetsuppgifter med att (2) vara nära till kund är till:

14. a) främjas av digitaliseringen?

14. b) utmanas av digitaliseringen?

Lokal närvaro

15. Handelsbanken har en decentraliserad organisationsstruktur där lokala beslut tas på varje kontor av den rådgivaren som känner kunden bäst, det är även det här som är en av Handelsbankens kärnidéer, hur tror du att den lokala närvaron påverkas av digitaliseringen?

Avslutningsvis

16. Är det något du vill tillägga som inte har tagits upp?