



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Storbankernas Svar på Digitaliseringen

- Hur traditionella storbanker arbetat med digitalisering på den svenska marknaden

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT20

Kandidatuppsats

Författare: Ali Al Saadie, 1994-04-27

& Joel Perkhed, 1992-02-03

Handledare: Elena Raviola

Sammanfattning

Med syfte att utforska *hur svenska traditionella storbanker har anpassat sig till digitaliseringen* har en kvalitativ studie genomförts med en abduktiv ansats, där både respondenter med erfarenhet inom bankindustrin har intervjuats, och insamling av dokumentdata, främst i form av årsrapporter, har analyserats. Materialet har tolkats utifrån teoretisk bakgrund i dynamiska förmågor som syftar till att förstå hur en organisation kan anpassa sig till förändring. Studien visade att svenska traditionella storbanker har fått balansera nya digitala lösningar med gamla metoder för att anpassa sig till samhällsförändringen men samtidigt behålla lönsamma kunder. Adopteringen av ny teknik har gått långsamt bland kunderna som ofta tyckte det var krångligt och svårt, vilket gjort att bankerna fått balansera digitaliseringen med traditionellt arbete med kundrelationer. Bankernas digitaliseringsarbete har istället drivits av kostnadsminskningar, nya digitala konkurrenter, och planering för framtiden. Reglering på bankmarknaden har fungerat som en barriär mot nya innovativa digitala aktörer och gett bankerna tid att ställa om. Storbankerna har på senare tid satsat stora resurser på digitaliseringen och ser sig mer som IT företag idag. Efter en trög start har storbankerna börjat komma ikapp i utvecklingen och visar prov på flera dynamiska förmågor när det gäller processer för att samla in- och analysera ny kunskap, som utmynnar i nya produkter och skapar nya konkurrensfördelar.

Nyckelord:

Bank, bankindustri, Nordea, Swedbank, digitalisering, förändringsarbete, dynamiska förmågor

Förord

Vi vill tacka de medverkande intervjupersonerna som generöst erbjudit sin tid och sin erfarenhet för att hjälpa oss utföra den här studien. Utan er hade den här studien inte varit möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Elena Raviola för hennes synpunkter. Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner som varit delaktiga och intresserat sig för studien och gett oss värdefulla insikter och motiverat oss genom hela arbetet.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Förord	2
Innehållsförteckning	3
1. Inledning	5
1.1 Syfte	6
1.2 Forskningsfråga	6
1.3 Avgränsningar	6
2. Tidigare studier	7
2.1 Ny teknik	7
2.2 Kundbeteende	7
2.3 Nya aktörer	8
3. Teori	9
3.1 Dynamiska förmågor	9
3.1.1 Industri förändring och dynamiska förmågor	10
3.1.2 Identifiera, agera och transformera	10
4. Metod	12
4.1 Forskningsplanering	12
4.2 Datainsamling	13
4.2.1 Dokumentanalys	13
4.2.2 Intervjuer	14
4.2.3 Urval av intervjupersoner	14
4.2.4 Genomförande av intervjuer	15
4.3 Dataanalys	16
4.4 Etik	17
4.5 Studiens kvalitet	17
5. Empiri & Analys	18
5.1 Bakgrund av banksektorn i Sverige	18
5.1.1 Introduktion till Swedbank och Nordea	19
5.2 Digitalisering hos storbankerna	20
5.2.1 Teknik och trender	20
5.2.2 Organisationsstruktur	22
5.2.3 Nya samhällskrav	24
5.2.4 Analys; digitalisering hos storbankerna	25
5.3 Kunder och digitalisering	26
5.3.1 Digitala kontor	26
5.3.2 Generationsskifte	27

5.3.3 Kundlojalitet	28
5.3.4 Analys; kunder och digitalisering	29
5.4 Nya aktörer	30
5.4.1 Ny konkurrens	30
5.4.2 Samarbetspartners	32
5.4.3 Analys; nya aktörer	33
6. Diskussion	34
6.1 Slutsats	36
6.2 Förslag till fortsatt forskning	36
Källförteckning	38
Appendix 1: Intervjuguide	41

1. Inledning

I det här kapitlet kommer studien introduceras. Kapitlet börjar med förändringen som påverkat bankindustrin och traditionella svenska banker. Sedan kommer studiens syfte och forskningsfråga presenteras och en avgränsning till studien.

Digitaliseringen är en växande trend som har förändrat hela samhället och som påverkar banksektorn, vilket har skapat nytt kundbeteende, ny teknik och inträdandet av nya aktörer (Alt & Puschmann, 2012). En radikal industri förändring innebär att linjer blir suddiga och att resurser riskerar att bli obsoleta (McGahan, 2004). I sådan dynamik ser nya aktörer sin chans, och satsar aggressivt på innovation och nya organisationsstrategier, och makten hos etablerade aktörer kan snabbt skiftas inom industrin till dessa nya innovativa företag (Christensen et al., 2018).

Den digitala förändringen har skapat nya megaföretag som Amazon, Netflix och Google och det har skapats helt nya industrier som e-handel och sociala medier (Christensen et al., 2018). Många etablerade företag har haft det svårt att hänga med i förändringen (Christensen et al., 2018) och har därför sett sin roll inom sin sektor förminsats (McQuivey, 2013). Ett exempel är Barnes & Noble som var den största bokbutiken i världen innan digitaliseringen och Amazons intåg. Barnes & Noble är numera ett bortglömt företag medan Amazon vuxit fram och blivit ett av världens största företag (Christensen et al., 2018).

Inom finanssektorn har nya disruptiva företag vuxit fram i bland annat USA såsom Square och Paypal (Markovich et al., 2017). I Sverige har uppstickare som exempelvis iZettle, Trustly och Klarna trätt in på finansmarknaden vilket har skapat en ny dynamik i banksektorn (Invest Stockholm, 2017). En studie från Fintech News (2000) visar att globala investeringar från riskkapitalbolag översteg 40 miljarder dollar 2018 och förväntas växa ytterligare i framtiden.

Medan vissa företag i andra industrier har förlorat sin konkurrensförmåga i och med den disruptiva vågen som slagit till (McQuivey, 2013), så har vissa traditionella storbanker i Sverige såsom Swedbank utökat sitt marknadsvärde, ökat försäljningen och lönsamheten från 2011 till 2019 (Morningstar b, 2020). Hur har det gått till, och hur har de hanterat den nya disruptiva digitala vågen? Det är en fråga som är av intresse och vi vill därför studera det närmare.

Tidigare studier (Alt & Puschmann, 2012) har fokuserat på omvärlden och förändringen med kunder- och konkurrenters perspektiv, medan de svenska storbankernas förmåga att anpassa sig inte har studerats till samma grad. Många studier har dessutom utförts på banker i USA eller Europa och det är därför intressant att studera bankerna i Sverige och se hur dessa har påverkats och om det är annorlunda från övriga regioner. Den svenska marknaden skiljer sig något då svenskar länge utfört sina betalningar utan kontanter och både Sverige och Finland sticker ut som ledare bland kontantlösa länder (FestiPay, 2020), där 70% av svenskar säger att de kan leva utan kontanter (Invest Stockholm, 2020). Det tyder på högre grad av

digitalisering inom den svenska finansindustrin och hög acceptans hos befolkningen vilket gör dynamiken annorlunda relativt till andra marknader.

Stockholm är dessutom en ledande stad globalt för fintech investering och för teknik generellt då Stockholm producerat näst flest så kallade “unicorns”, som är teknikföretag värderade över en miljard dollar, per capita, där bara Silicon Valley har producerat fler (Invest Stockholm, 2020). Att svenskar har adopterat digitala betalning och stora investeringar i fintech sektorn gjorts i Sverige är intressant där vi reflekterade kring om den miljön kan ha påverkat de svenska storbankerna.

Det ledde till vår studie som har undersökt de svenska storbankerna och hur de har arbetat för att följa med i den digitala förändringen. Vi har samlat in material och med abduktion ansats valt att analysera empirin utifrån teoretisk bakgrund i dynamiska förmågor. Dynamiska förmågor är bra för att undersöka hur en organisation arbetar med förändring eftersom den behandlar organisationers förmåga att anpassa sig till en föränderlig omvärld (Teece, 2011). Vi har därför undersökt hur bankindustrin i den svenska marknaden för privatpersoner har förändrats över de senaste tio åren och hur storbankerna har hanterat förändringen.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur svenska storbanker arbetat för att anpassa sig till förändringen som pågår i den svenska bankindustrin i och med digitaliseringen, och hur det påverkat dynamiken i industrin samt storbankernas konkurrensförmåga.

1.2 Forskningsfråga

- Hur har traditionella svenska storbanker anpassat sig till digitaliseringen?

1.3 Avgränsningar

Studien har begränsat sig till att studera Nordea och Swedbank eftersom dessa är de två största och kändaste bankerna i Sverige mätt i flest antal kunder och marknadsvärde. Bedömningen har gjorts att Nordea och Swedbank är tillräckligt lika i sin storlek, historia, och marknadsposition och kan kategoriseras tillsammans. Studien avgränsas också till att studera storbankernas verksamheter för privatpersoner i Sverige inom affärsområdena lån, kontohantering, och investering. Studien undersöker därför inte andra marknader, andra svenska banker, eller andra affärsområden.

2. Tidigare studier

I det här kapitlet kommer tidigare studier inom området digitalisering av storbanker att redogöras. Kapitlet delas upp i tre olika teman kring hur digitaliseringen påverkat bankindustrin genom ny teknik, förändrat kundbeteende, och nya aktörer.

2.1 Ny teknik

I detta kapitlet beskrivs tidigare studier kring hur ny teknik har påverkat banksektorn.

En stor förändring som pågår inom bankindustrin är nya tekniktrender. Ny teknik inom hårdvara som datorer och mobiltelefoner har gett möjlighet till en rad nya innovationer inom mjukvara (Alt & Puschmann, 2012). Med datorer och mobiltelefoner kan banken kommunicera med kunden digitalt och utföra kundens ärenden oberoende av tid och plats (Lee, Tsai & Lanting, 2011). Fokus bland tidigare studier inom nya tekniktrender har legat till stor del på nya aktörer.

Digitala plattformar är ett fenomen som vuxit fram i digitala kanaler och skapat enormt värde inom andra industrier (Basole & Karla, 2011). På en digital plattform möts leverantörer och kunder och utbyter tjänster. Plattformen tjänar pengar genom att ta en andel av varje försäljning eller genom att visa reklam. Enligt Basole & Karla (2011) har flera stora plattformar, som ägs av bland annat Apple och Google, men även mindre aktörer, integrerat flera finansiella tjänster och utgör ett stort hot för etablerade finansföretag.

Basole & Karla (2011) förklarar vidare hur digitala plattformar fungerar genom att bygga starka nätverkseffekter. Schilling (2013) beskriver nätverkseffekter som ett system där varje ny medlem ger ett mervärde till alla andra medlemmar. De beskriver att nätverkseffekter skapar konkurrensfördelar och tenderar att skapa vinnare-tar-allt typ av marknader. Hotet mot traditionella banker blir stort om någon ny aktör skulle lyckas etablera en digital plattform för finansiella tjänster (Basole & Karla, 2011).

På investeringssidan har digitaliseringen möjliggjort ett nytt spar fenomen i passiva indexfonder, som erbjuder lägre priser (Crane & Crotty, 2018). Dessa indexfonder investerar i ett brett, diversifierat index, som har som mål att automatiserat följa marknadens avkastning. Aktiva fonder har haft svårt att prestera bättre än indexfonder och ofta gett sämre resultat (Crane & Crotty, 2018).

2.2 Kundbeteende

I detta kapitlet beskrivs tidigare studier kring hur digitaliseringen har påverkat kundbeteendet inom banksektorn.

Ny teknik har möjliggjort bättre segmentering av kunder, och en segmentering som är relevant i och med den nya tekniken är kategorin unga vuxna (Foscht et al., 2010). Dessa har

god kännedom om ny teknik och har även stort inflytande på äldre generationer. Vid en snabb anblick så är de inte särskilt lönsamma som grupp, men segmentering bör göras utifrån potential, och inte endast efter lönsamhet idag (Foscht et al., 2010).

Den yngre generationen har vuxit upp med- och är vana vid ny teknik. De är också mer informerade kring olika alternativ och förväntar sig högre transparens från sina banker (Hedley et al. 2006). Vidare beskriver Martensen (2007) att unga vuxna är nöjdare med sina mobiltelefoner och digitala tjänster än äldre generationer. De har också högre förväntningar kring tekniken och vad de ska kunna göra direkt från sina mobiltelefoner. Trots att dessa kunder är nöjda med produkterna leder det inte till att de har högre lojalitet till varumärken Martensen (2007). Enligt Kundu, Datta & Kumar (2015) är det numera vanligt att vara kund hos 2–3 banker, samt att byta mellan dem beroende på erbjudna tjänster och avgifter. Det saknas studier kring hur viktiga de äldre generationerna är för bankerna och vad deras preferenser är relaterat till digitaliseringen.

Den digitala marknaden konkurrerar med den fysiska marknaden, och då digital användning ökar, sjunker också behovet för fysiska kontor och liknande för bankerna (Lee, Tsai & Lanting, 2011). Vissa inom industrin anser att kundkontakten fortfarande är viktig då denna inte kan ersättas av digitala tjänster fullt ut (Larsson & Viitaoja, 2017). Dessutom när kunden ska utföra större komplexa projekt, värderar kunden att ha en människa som den kan diskutera olika alternativ med (Larsson & Viitaoja, 2017). Det skapar också trygghet för kunden och bygger lojalitet (Buttle & Makan, 2019).

2.3 Nya aktörer

I detta kapitlet beskrivs tidigare studier kring hur digitaliseringen har inbringat nya aktörer inom banksektorn och hur det påverkat industrin samt hur redan etablerade aktörer reagerat.

En annan typ av förändring är att nya aktörer har kommit in på marknaden. Då nya möjligheter visat sig, har intresset för att investera i fintech ökat (Drasch, Schweizer & Urbach, 2018). Nytt regelverk har tillåtit icke-banker att utföra vissa banktjänster (Alt & Puschmann, 2012). Det kan bland annat handla om betalningstjänster, identifieringstjänster, jämförelsetjänster, blockchain teknik, eller lån tjänster (Drasch, Schweizer & Urbach, 2018).

De nya aktörerna är teknikkunniga och innovativa på ett sätt som de stora traditionella bankerna har svårt konkurrera med (Alt & Puschmann, 2012; Drasch, Schweizer & Urbach, 2018). De nya aktörerna erbjuder kundcentrerade och specificerade lösningar vilket driver vidare trenden mot mer kundorientering (Alt & Puschmann, 2012). Fokus i tidigare studier har legat på nya aktörer och inte till lika stor grad på hur storbankerna har anpassat sig till förändringen, vilket är något denna studien försöker belysa.

Enligt Teece (2010) kan digital innovation vara en nyckel i att differentiera sig gentemot sina konkurrenter i den nya bankindustrin. Dessa studier är baserade i USA och då den svenska

marknaden är något annorlunda behövs det en studie för att undersöka hur dynamiken mellan nya och gamla aktörer är i den svenska marknaden.

Traditionella banker har historiskt ägnat sig åt valutahantering och lån (Pozsar et al., 2013). Men genom digitalisering kan banker potentiellt minska kostnaderna för banken, priserna för kunderna, och öka vinsten för ägarna (Deng & Mao, 2007). Tan och Teo (2000) uppskattar att banker kan sänka de operativa kostnaderna med upp till 40% genom att erbjuda online tjänster. En del forskare har undersökt möjligheten för banker att samarbeta med företag som erbjuder digitala tjänster, eller att köpa upp dessa och integrera dem i sina egna tjänster och storbankerna kan på så sätt förbättra kundupplevelsen genom tekniklösningar som de själva har svårt att utveckla. (Drasch, Schweizer & Urbach, 2018). Flera tidigare studier är från år 2000–2010 och kan därför vara utdaterade då digitaliseringen utvecklas snabbt.

3. Teori

I detta kapitlet kommer studiens teoretiska ramverk presenteras. Kapitlet utgår från teorier om dynamiska förmågor. Kapitlet börjar med att definiera begreppet dynamiska förmågor. Sedan hur dynamiska förmågor hör ihop med hur en industri förändras. Efter det introduceras tre viktiga aktiviteter som skapar dynamiska förmågor för en organisation.

3.1 Dynamiska förmågor

Dynamiska förmågor synsättet växte fram som ett komplement till det resursbaserade perspektivet (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Enligt det resursbaserade perspektivet är varje företag är en samling av materiella och immateriella resurser som exempelvis personalens kompetens, geografisk lokalisering och tekniska innovationer (Barney, 1991). Dynamiska förmågor syftar inom strategiforskning till organisationers förmåga att skapa nya produkter och processer som ger konkurrensfördelar på en marknad som ständigt förändras (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Det är ett företags förmåga att känna av hot och möjligheter på marknaden, men även ta vara på möjligheter genom att skydda, utveckla och förändra företagets materiella och immateriella tillgångar för att på så sätt upprätthålla en konkurrenskraftig position.

Enligt Eisenhardt, Martin & Helfat (2000) är dynamiska förmågor en grupp specifika och identifierbara processer såsom produktutveckling, strategiska beslutsförmågor, och samarbete. Det handlar om processer inom företaget som använder resurser i syfte till att integrera, konfigurera och samla- eller släppa resurser, för att matcha eller skapa förändringar på marknaden.

I och med att dynamiska förmågor behandlar en organisationsförmåga att hantera förändring och förnya sina resurser, är teorin ett bra verktyg för att analysera hur svenska storbanker anpassat sig till digitaliseringen.

3.1.1 Industri förändring och dynamiska förmågor

För att förstå hur ett företag kan anpassa sig till förändring är det först viktigt att förstå förändringen. Ny teknik kan vara disruptivt enligt Christensen et al. (2018) och förändra makt dynamiken i en industri, där små, nya och innovativa företag kan växa sig stora och störta stora etablerade företag. Enligt McGahan (2004) bör ett företag inte göra stora investeringar om de inte har fullständig förståelse för hur branschen förändras. Enligt Eisenhardt, Martin & Helfat (2000) finns det två typer av marknader. Dessa är tämligen dynamiska marknader och höghastighets marknader.

I tämligen dynamiska marknader sker det frekventa förändringar, men dessa förändringar är mer eller mindre förutsägbara och linjära. Dynamiska marknader är relativt stabila, de aktörer (kunder och konkurrenter) och substitut som finns på marknaden är välkända. De dynamiska förmågorna baseras i stor utsträckning på redan befintlig kunskap. Insamlad data analyseras med hjälp av denna kunskap, därefter sker en organisering och plan formulering som slutligen implementeras i organisationens verksamhet. Höghastighets marknader präglas av att industristrukturen betraktas som oklar och oförutsägbar med en högre grad av varierande aktörer (konkurrenter och kunder) på marknaden. Det finns inte ett framgångsrecept för ett företag och industrin i sig växlar också i en stor utsträckning. (Eisenhardt, Martin & Helfat, 2000).

3.1.2 Identifiera, agera och transformera

Enligt Teece (2009) kan dynamiska förmågor tillhöra tre områden av aktiviteter som kan bidra till att stimulera organisationens flexibilitet och förnya organisationens resurser och konkurrensförmåga. Dessa är att identifiera och utvärdera möjligheter och hot på marknaden (sensing), mobilisera resurser för att fånga möjligheter (seizing), och fortsatt förnyelse av resurser och förmågor (transformation).

1. Identifiering och utvärdering av möjligheter och hot på marknaden (sensing)

Enligt Teece (2009) är sensing en uppsättning funktioner som innebär att organisationen utforskar tekniska möjligheter, undersöker marknader, lyssnar på kunder, och analyserar elementen i företagets ekosystem. Genom att bygga processer för att samla in och analysera data kan ett företag bygga dynamiska förmågor som ökar organisationens konkurrensförmåga (Koch, 2010).

Organisationens möjlighet att skapa, integrera, överföra och använda kunskap är dynamiska förmågor som skapar konkurrens fördelar (Teece, 1998). Enligt Easterby-Smith & Prieto (2008) är inte kunskap i sig en dynamisk förmåga, men processen för insamlingen, bearbetningen och implementationen är del av den dynamiska förmågan. Kunskap handlar just om att förstå sin omgivning för att kunna förstå hur resurser ska förnyas till nya funktioner som ger konkurrens fördelar (Easterby-Smith & Prieto, 2008).

Lyhördhet till kunder ger en flexibilitet och en bra kunskapskälla som hjälper organisationer möta förändring (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Enligt Koch (2010) är en

kundfokuserad kultur ett sätt att öka organisationens medvetenhet om sin omvärld och snabbt anpassa sig till nya behov och trender.

Den digitala tekniken har omformat de traditionella affärsstrategierna och globala affärsprocesser som gör det möjligt att arbeta över gränserna för tid, distans och funktion. Många företag som tillämpar digitala strategier, utvecklar en strävan efter att förbättra sina "Sense and respond" kapabiliteter som består i att känna av och besvara förändringar i omvärlden, exempelvis konkurrens, teknologisk utveckling och ekonomisk förändring (Bharadwaj et al. 2013).

2. Mobilisering av resurser (seizing)

Mobilisering av resurser handlar om att utforma och skapa affärsmodeller för att tillfredsställa kunder och skapa värde för företaget hos konsumenterna. Därför är det enligt Teece (2009) viktigt att företaget säkrar tillgång till kapital och nödvändiga mänskliga resurser. Anställdas motivation är avgörande. Starka relationer måste också vara närvarande med leverantörer, institutioner och kunder. Företag som framgångsrikt bygger och matchar tillgångar inom det organisationella ekosystemet kommer att ha god nytta och skapa konkurrensfördel gentemot konkurrenterna. (Teece, 2009).

Mobilisering av resurser handlar således om handlingskraftighet för att fånga nya möjligheter och skydda sig mot hot (Teece, 2009). Enligt Shimizu & Hitt (2004) kan ledningen vid en stor omvärldsförändring bli osäkra och obeslutsamma vilket leder till att organisationen hamnar i ett mellanläge och inte vågar ta risk vilket leder till sämre resultat. Lika viktigt som att satsa på nya projekt, är det att snabbt avsluta gamla projekt som inte är lönsamma under de nya omständigheterna (Shimizu & Hitt, 2004).

Vid digitala strategier är hastighet ett viktigt begrepp vid bildandet av nätverkseffekter, anpassning till förändring och då beslut ska fattas (Bharadwaj et al., 2013). I en digital tid bör till exempel kundförfrågningar besvaras så fort som möjligt (Bharadwaj et al., 2013).

3. Fortsatt förnyelse (Transformation)

Fortsatt förnyelse behövs enligt Teece (2009) när nya möjligheter ska hanteras på en marknad och även när företag skall upprätthålla sin konkurrenskraft. Det sker genom att förbättra, utveckla och förändra företagets tillgångar. Företags tillgångar måste också hållas i linje för att uppnå bästa strategiska passform mellan företaget och sitt ekosystem. Det vill säga anpassa struktur, strategi och tillgångar med varandra. Det handlar om att stärka företagets förmåga att forma det ekosystem det upptar, utveckla nya produkter och processer och utforma och implementera genomförbara affärsmodeller. (Teece, 2009).

En viktig dynamisk förmåga för att möta förändring är företags samarbetsprocesser (Li, Chen & Huang, 2006). Samarbete kan skapa informations synergier som gör att företag kan samla sina resurser inom IT för att bättre anpassa sig till en förändring (Dewett & Jones, 2001). Genom samarbete och plattformars skapande kan ett företag skapa hållbara konkurrensförmågor och förbättra sina digitala förmågor (Koch, 2010). Ett öppet system gör

det möjligt att omdefiniera roller och relationer i en marknad på ett flexibelt sätt vilket underlättar för företag att möta förändring och kontinuerligt skapa nya produkter (Verona & Ravasi, 2003).

4. Metod

I metodkapitlet redogörs hur datainsamling, urval av intervjupersoner, bearbetning av materialet, etiska aspekter, samt kritiskt resonemang kring studiens metodval.

4.1 Forskningsplanering

I det här kapitlet redogörs hur studien planerats och vilka tidiga metodval som gjorts.

Utgångspunkten för studien var att studera den digitala förändringen i bankindustrin då en av de två forskarna arbetat inom bankindustrin och båda forskarna hade stort intresse av digitaliseringsfrågor. Genom diskussion med handledare framgick det att en kvalitativ studie var mest passande. Kvalitativ forskning innebär fokus på vad som sägs och hur i jämfört med kvantitativ forskning som inriktar sig på statistisk forskning (Bryman & Bell, 2017). En kvalitativ forskningsansats har använts för att den syftar till att ge olika perspektiv på problemformuleringen och djupare förståelse av materialet, och också har valts för att det låter forskaren tolka händelser (Bryman & Bell, 2017). En kvalitativ studie har också varit fördelaktig då studien har utforskat storbankerna och deras arbete över tid vilket hade varit svårare att studera med en kvantitativ studie.

Sedan utfördes en litteraturstudie där forskarna tog del av tidigare studier kring banksektorn genom att söka på relaterade sökord på Google Scholar och Göteborgs Universitetsbiblioteks sökmotor. Från dessa sökningar identifierades flera relevanta studier och från dessa har sedan andra källor inhämtats och studerats. Dessa presenteras i kapitlet om tidigare studier. Intervjuer har valts som metod för att intervjuer kan bidra med en flerdimensionell beskrivning av fenomenet som undersöks (Patel & Davidson, 2011). Med hjälp av tidigare studier har intervjuteman tagits fram som hjälpt forskarna ställa intelligenta frågor kring relevanta ämnen för att öka intervjuernas kvalitet (Trost, 2010).

Studien har utförts med abduktiv tillvägagångssätt, som är en blandning mellan induktiv och deduktiv forskningsansats. Abduktiv ansats har valts för att det ger en djupare förståelse för intervjupersonernas uppfattningar om det studerade fenomenet och fördelen med abduktion är att det inte låser forskaren i så hög grad vilket kan hända vid deduktion eller induktion (Patel & Davidson, 2011).

Forskarna har sedan rört sig mellan teori och empiri och förståelsen för forskningsfrågan och den teoretiska bakgrunden har vuxit fram under studiens gång. Detta har sedan gjort det möjligt att dra slutsatser genom att tolka empirin med hjälp av den valda teorin (Bryman & Bell, 2017). Risken med abduktiv tillvägagångssättet är att forskaren omedvetet väljer

studieobjektet utifrån tidigare erfarenheter och formulerar en hypotetisk teori som utesluter andra alternativa tolkningar (Patel & Davidson, 2011).

4.2 Datainsamling

Detta kapitlet beskriver hur materialet har samlats in. Kapitlet omfattar dokumentanalys, intervjuer, urval av intervjupersoner och genomförande av intervjuer.

Materialet för studien har insamlats från dokument såsom årsrapporter från Nordea och Swedbank som kompletteras med dokument från Svenska Bankföreningen och Finansinspektionen. Materialet består också av intervjuer med personer som har yrkeserfarenhet hos Nordea och Swedbank. Både årsrapporter och intervjuer har haft stor betydelse för studien.

4.2.1 Dokumentanalys

Data har insamlats från olika källor i form av information från olika, rapporter, artiklar och undersökningar. Dokumentdata är relevant för att producera en förståelse för bankbranschens bakgrund och utveckling och även för att skapa en bättre bild av hur digitaliseringen i stora drag har förändrat branschen. Det var också nyttigt att samla information om regler och lagar från finansinspektionen som är den myndigheten som reglerar och övervakar den svenska finansindustrin. Nackdelen med att använda tredjepartsdata är att informationen som tas upp inte är anpassad efter undersökningens frågeställning, därmed även innehåll och mening (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2014).

Mer specifikt har fokus legat på Nordeas och Swedbanks årsrapporter mellan åren 2010–2019 studerats med fokus på delen VD-ord som är den del där Vd:n förklarar händelser och utsikter till aktieägarna. I vissa fall är det inte Vd:n som skriver dessa men det presenteras som Vd:ns ord och Vd:n är ytterst ansvarig för informationen så den har fått hans godkännande. Delen är därför användbar för att bilda sig en uppfattning om organisationen, strategiska mål, händelser och organisationens syn på framtidsutsikter. Det ger en bild av vad organisationen tycker och tänker det året och genom att studera detta över en tio års period ges en tydlig bild över hur organisationen förändrat sin strategi, fokus och organisation. År 2010 som startpunkt valdes då digitaliseringen har haft störst påverkan på storbankerna de senaste 10 åren.

Årsrapporter har visat sig vara utformade för att ge god bild av företaget, som har incitament att belysa positiva aspekter och tona ner negativa, vare sig detta sker medvetet eller omedvetet (Keusch, Bollen & Hassink, 2012). Då företagets ledningar vill framhäva sina positiva sidor, har vi valt att komplettera användningen av årsrapporter som material med intervjuerna som genomfördes för att triangulera informationen (Bryman & Bell) och skapa en bättre helhetsbild på hur bankerna såg på digitalisering och hur de anpassat sig till digitaliseringen.

4.2.2 Intervjuer

Studien har utförts med hjälp av intervjuer som genomfördes med semi-strukturerat format (Patel & Davidson, 2011) där intervjuerna baserades på ett antal teman (se appendix 1 för intervjuguide), men intervjupersonen hade möjligheten att formulera och utveckla sina svar. Semi-strukturen valdes för att kunna följa de teman som frågeställningen syftade till att besvara men samtidigt ge möjligheten till intervjupersonerna att kunna utveckla sina svar och ge insikter som ger en bättre bild av helheten.

Semi-strukturen var också viktig då en abduktiv ansats valts och forskarna har inspirerats av tidigare studier för att bilda temafrågorna inför intervjuerna. Flexibiliteten är också en stor fördel i denna undersökningsform (Patel & Davidson, 2011). Frågor kan anpassas efter intervjupersonen, samt fördjupas när det uppstår svar som kräver ytterligare förklaring eller kan vara intressanta att gå djupare in på. (Lind, 2014).

4.2.3 Urval av intervjupersoner

För att kunna utforska digitaliseringen i bankbranschen har intervjuer utförts i Nordea och Swedbank som är de två största traditionella storbankerna i Sverige. Vid urval av intervjupersoner valdes främst efter yrkeserfarenhet hos Nordea och Swedbank där både chefer och anställda intervjuades. Variation i studien var viktigt eftersom det fångar upp flera perspektiv vid en kvalitativ studie (Trost, 2010). Hänsyn vid det strategiska urvalet (Bryman & Bell, 2017) har därför tagits för att få olika yrkesroller, åldrar, och kön för att ge bra variation. Chefer gav perspektiv på strategiska frågor och beslutsprocessen, och anställda kunde dela sin erfarenhet av att arbeta direkt med kunder och de digitala verktygen.

Ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2017) användes för att hitta två respondenter i studien, där en av respondenterna tipsade om två andra respondenter som vi sedan kontaktade och intervjuade. Vi följde dessa tipsen om vi ansåg att personen passade in i vårt urval. Fördelen med snöbollsurval var lättare tillgänglighet till relevanta respondenter medan nackdelen kan vara att intervjupersonerna tillhör samma grupper och därför ger liknande svar vilket kan bilda homogenitet (Bryman & Bell, 2017). Då 4 intervjupersoner valdes oberoende av andra, samt att dokument analyserats har olika perspektiv kommit fram vilket undviker de negativa effekter som kan ha uppkommit genom snöbollsurvalet.

En av respondenterna var bekant till forskarna vilket kan ha påverkat deras benägenhet att fritt dela med sig av information, samt leda till att intervjupersonen har lättare för att säga det som den tror att den som intervjuar vill höra (Trost, 2010). Övriga respondenter har valts ut genom att söka på kontaktsidor som LinkedIn för att hitta relevanta strategiska personer att intervjuas med god erfarenhet inom branschen.

I studien har variation prioriterats före storleken på urvalet. Enligt Patton (2002) kan ett litet urval med stor variation uppnå hög kvalitet jämfört med ett stort urval som är homogent, och innehållets kvalitet är oberoende av antalet respondenter. Enligt Trost (2010) beror antalet respondenter på studiens syfte, men fyra till fem respondenter brukar ge tillräckligt med data,

och vid behov kan studien utvidgas till åtta. Studien uppnådde tillfredsställande variation efter sex intervjupersoner tillsammans med materialet från dokumentanalysen, och därmed avslutades processen med att välja ut fler respondenter. Vid behov fanns möjligheten att utföra fler intervjuer men detta ansågs inte vara nödvändigt.

Beskrivning av intervjupersoner

I tabell 1 presenteras studiens intervjupersoner där en överblick ges om deras organisation, yrkesroll, och erfarenhet. I studien kommer en förkortning göras för att beskriva intervjupersonerna. Exempel: intervjuperson 1 har förkortningen SL1 eftersom de tillhör Swedbanks ledning.

S = Swedbank

N = Nordea

L = Ledning

A = Anställd

Tabell 1. Beskrivning av respondenter

Respondenter	Organisation	Yrkesroll	Erfarenhet	Intervjulängd	Förkortning
Intervjuperson 1	Swedbank	HR m.fl.	20 år	62 min	SL1
Intervjuperson 2	Swedbank	Regionchef	15 år	43 min	SL2
Intervjuperson 3	Nordea	Digitalisering	13 år	37 min	NL1
Intervjuperson 4	Swedbank	Rådgivning	40 år	20 min	SA1
Intervjuperson 5	Nordea	Rådgivning	8 år	46 min	NA1
Intervjuperson 6	Nordea	Rådgivning	6 år	39 min	NA2

4.2.4 Genomförande av intervjuer

Vid första kontakt med intervjupersonerna presenterades studien och syftet med intervjun. Personerna blev försäkrade om anonymisering. En frågeguide utformades inför intervjuerna för att relevant och användbar information skulle komma fram under intervjun och för att underlätta vid jämförelser och kategorisering av intervjuerna (Lind, 2014). Genomförandet av intervjuerna har skett på ett semistrukturerat sätt för att personerna som intervjuades inte skulle bli alltför styrda av en specifik struktur, utan istället kunna ge ingående svar (Patel & Davidson, 2011). Följdfrågor ställdes för att tydliggöra någon del av intervjun eller fokusera mer på något intressant som relaterade till att besvara studiens frågeställning.

På grund av varande situation med Covid-19 pandemin under våren 2020 utfördes majoriteten av intervjuerna via videosamtal eller telefon med högtalarfunktion. Intervjuerna inleddes och avslutades med kallprat som också spelades in och användes som material. Bortsett från kallprat så låg intervjuernas genomsnittslängd på 41 minuter. Genom att utföra intervjuer över video eller telefon kunde intervjuerna utföras med individer på andra platser (Bell & Waters, 2016). Fysisk närvaro ger bäst intervjuresultat då forskaren kan plocka upp kroppsspråk, betoning och andra aspekter av kommunikation än det som sägs (Bell & Waters, 2016). Då fysisk närvaro inte är möjlig av olika anledningar skriver Bell & Waters (2016) att videosamtal är att föredra då forskaren och intervjupersonen kan se varandra och skapa en bättre relation än vid endast telefonsamtal. En intervju i studien kunde utföras med fysisk närvaro, två har utförts med videosamtal och tre har utförts med telefon då videosamtal inte var tillgängligt.

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades, med intervjupersonernas samtycke, för att ta vara på detaljer och för att inte riskera att något skulle gå förlorat. Transkriberingen gör det möjligt att erhålla en överblick över materialet från intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). Även om inspelningar kan innebära att intervjupersonen inte känner samma frihet i sina svar övervägde fördelarna med att kunna tillgodogöra sig informationen på ett mer grundligt sätt (Bryman & Bell, 2017).

4.3 Dataanalys

Detta kapitlet beskriver hur materialet har bearbetats och analyserats.

Eftersom kvalitativ forskning är tolkande forskning kan fördomar, övertygelser och egna antaganden störa analysen av uppgifterna (Bryman & Bell, 2017) Forskarna har valt att spela in intervjuerna i syfte att transkriberas, genom att översätta varje intervju noggrant till text i Microsoft Word. Transkriberingen ger exakta svar från intervjupersonerna vilket är viktigt för att ge så bra underlag som möjligt att analysera empirin (Torst, 2011). Denna procedur gjordes direkt efter varje intervju för att direkt fånga alla intryck (Trost, 2011) och för att ge ännu mer flexibilitet i de intervjuer som följde. All data ska behandlas med nyfikenhet eftersom det kan leda till nya vägar (Patel & Davidson, 2011) och därför har inte transkriberingen utförts med en ifrågasättande attityd för då kan viktiga delar missas. Inspelningarna tillät forskarna också att undersöka svaren och underlättade i kategorisering av att identifiera vanliga teman (Bryman och Bell, 2011).

Efter att data insamlats kategoriserades den i olika ämnesområden för att underlätta analysen och presentationen av materialet. Genom att direkt koda det insamlade materialet kan man få en mer detaljerad kategorisering av data (Patel & Davidson, 2011). Detta skedde textbehandlingsprogrammet Google Docs som möjliggjorde för båda forskarna att arbeta samtidigt med materialet via internet. Olika delar från transkriberingen färg kodades sedan under tre huvudteman som sedan blev delkapitel i empirikapitlet. Dessa teman valdes ut genom att gå mellan empiri och teorin med abduktiv tillvägagångssätt för att se vilka teman och teorier som var relevanta för att besvara forskningsfrågan.

Materialet flyttades sedan runt så att alla avsnitt med samma färgkod låg under samma kapitel. Därifrån sammanfattades de olika delarna och relevanta citat valdes ut och irrelevanta delar raderades från det dokumentet (men fanns alltid sparad i ett annat dokument). Vissa delar flyttades också runt i efterhand för att passa in i olika sammanhang då intervjuerna inte följt olika ämnen linjärt utan hoppat runt som i en vanlig konversation. Arbetet med empiri- & analyskapitlet har varit en iterativ process (Bryman & Bell, 2017).

Materialet i empirikapitlet är således data insamlad från informanter och dokument som forskarna har behövt tolka vad som är relevant samt hur empirin ska kategoriseras. Utöver det är empiri och citat baserade på intervjupersonernas svar utifrån deras perspektiv och erfarenheter. För att förklara hur storbankernas anpassning till digitaliseringen har gått till har ett teoretiskt ramverk valts ut. Den valda analysmetoden är därför en teoretisk tolkning och intervjuerna tolkas utifrån ett teoretiskt perspektiv (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2014).

4.4 Etik

Ur ett forskningsetiskt perspektiv har studien tagit hänsyn till forskningsetiska principer (Lind, 2014). De fyra huvudprinciperna: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet har tillämpats i studien (Lind, 2014).

Informationskravet innebär att forskarna har informerat deltagarna om forskningens syfte. Deltagarna gjordes medvetna om att deras medverkan är frivillig och kan avbrytas när som helst (Lind, 2014). Samtyckeskravet säger att forskare behöver deltagarnas medgivande (Lind, 2014). Ett meddelande/mail skickades därför till varje intervjuperson innan intervjun som bekräftade deras medgivande för att delta på intervjun.

Konfidentialitetskravet betyder att forskarna som tagit del av det material som kan anses känsligt, ingått ett avtal om tystnadsplikt (Lind, 2014). Materialet har anonymiserats och förvaras utom räckhåll för utomstående personer och personerna som deltar i intervjuerna är i studien anonyma (Lind, 2014). Inför varje intervju har forskarna förklarat för intervjupersonen att de kommer att vara anonyma i studien och deras namn kommer att ersättas av koder. Intervjupersonen har fått frågan om det går bra att spela in intervjun och det har klargjorts att inspelningen endast skulle vara tillgänglig för skribenterna av studien, för att sedan raderas när studien är fullbordad.

Nyttjandekravet innebär att uppgifterna som samlats in bara används för forskningsändamålet (Lind, 2014). Det insamlade materialet behandlas med respekt och försiktighet genom hela studiens gång för att inte avslöja känslig information.

4.5 Studiens kvalitet

För att vidare förbättra studiens kvalitet genom att upp uppnå en god forskningskvalitet har forskarna valt att följa Lincoln och Guba's (1985) fyra kriterier. Dessa kriterier syftar till att

undvika missvisande, objektiv och partiskhet i empiriska data inom studien. Kriterierna är dependability, credibility, confirmability och transferability.

För att en studie skall uppnå en hög nivå av **dependability** finns det en röd tråd genom uppsatsen, och uppsatsen är tydligt refererad, vilket bidrar till att ge studien högre pålitlighet (Lincoln och Guba, 1985).

Credibility har i uppsatsen uppnåtts genom att forskarna har genomfört intervjuer med sex olika personer inom bankbranschen. Hade fler intervjuer genomförts hade studien potentiellt kunnat nå en högre credibility. Däremot har de personer som intervjuats haft betydande roller och är väl bekanta med digitalisering av banksektorn, vilket medför högre credibility då intervjuobjekten är av hög kvalitet. Deras svar har sedan jämförts med årsrapporter och industrirapporter så att studien uppnår hög nivå att credibility. (Lincoln och Guba, 1985).

För att nå **confirmability** har forskarna utfört 6 intervjuer vilket ger lägre partiskhet än om studien hade omfattat endast två eller tre intervjuer. Risker som finns med intervjuerna är att de kanske inte är helt sanningsenliga eftersom informanter tenderar att överdriva då de beskriver sitt eget arbete. Därför har forskarna valt att komplettera intervjuerna med sekundärkällor, för att minska partiskhet i studien och öka trovärdigheten samt kvaliteten. (Lincoln och Guba, 1985).

Den fjärde punkten som Lincoln och Guba (1985) framhäver är **transferability**. Eftersom studien har utförts med en kvalitativ forskningsmetod så går det inte att uppnå statistisk generaliserbarhet, däremot så kan studien uppnå en viss grad av analytisk generaliserbarhet, om informanterna i intervjun kan anses som representativa för ämnet, vilket de kan anses göra i den här studien då de har direkt medverkat i storbankernas anpassning till digitaliseringen.

5. Empiri & Analys

I empiri- & analyskapitlet redogörs det insamlade materialet tillsammans med en analys för varje delkapitel. Efter en bakgrund till den svenska bankmarknaden är kapitlet indelat i tre delkapitel med underrubriker där varje kapitel beskriver empiri om ett ämne från det insamlade materialet där ett analyskapitel följer varje delkapitel.

5.1 Bakgrund av banksektorn i Sverige

I detta kapitlet beskrivs banksektorn både i Sverige och globalt. Det ger en överblick över industrin samt en introduktion till storbankerna Swedbank och Nordea.

Svensk bankmarknad har utvecklats i snabb takt de senaste decennierna. Nya aktörer och nya tjänster har tillkommit och många befintliga tjänster har digitaliserats (Svenska bankföreningen, 2019). Konkurrensen har ökat mycket från hur det var på 1990-talet då fyra

storbanker hade den större delen av marknaden. Dessutom fanns det ytterligare 30 affärsbanker och även flera lokala sparbanker etablerade på den svenska bankmarknaden (Svenska Bankföreningen, 2019).

Under perioden 2009–2018 har det etablerats 9 nya banker i Sverige och 15 filialer till utländska banker. Det har alltså tillkommit i genomsnitt drygt två aktörer per år. Detta har bidragit till att de fyra storbankernas marknadsandelar har sjunkit över tid och är inte högre än den marknadsandel som de fyra största bankerna i jämförbara länder brukar komma upp i (Svenska Bankföreningen, 2019).

Finanskrisen 2008 ledde till att nytt regelverk infördes i bankindustrin och det ställdes högre krav på bland annat transparens och hanteringen av finansiella tillgångar. Det ställdes exempelvis högre krav på bankernas balansräkning (Finansinspektionen, 2020). Samtidigt har regler lättats för nya teknikföretag att utveckla tekniska produkter för finansmarknaden utan att behöva banklicens (Svenska Bankföreningen, 2019).

5.1.1 Introduktion till Swedbank och Nordea

I detta kapitlet kommer en kort introduktion till storbankerna Nordea och Swedbank som utgör fokus för studien.

Swedbank har 168 kontor över hela Sverige. Därutöver har banken ett nära samarbete med de fristående sparbankerna och även de delägda bankerna inom sparbanksrörelsen. Swedbank har även en betydande verksamhet i Baltikum. I koncernen ingår Swedbank Robur, Sveriges största företag inom fondförvaltning, och Swedbank Hypotek som är ett av de största bostadsinstituten. I dag har Swedbank ca 4 miljoner privatkunder. Banken har 24% marknadsandelar i Sverige inom privatlån och 19% för privata konton. På spar sidan har Swedbank 20% marknadsandelar i Sverige. (Swedbank årsrapport, 2019). Det gör Swedbank till en av Sveriges största bank till antalet kunder (Svenska Bankföreningen, 2019). Under 2019 har banken 14,7% avkastning på eget kapital (Swedbank 2019 årsrapport). Detta kan jämföras med 12% genomsnitt för svenska företag och 7% för bank och finansföretag i Sverige (Företagarna, 2018). Swedbank hade i slutet av 2019 115 miljarder kronor i börsvärde (Morningstar a, 2020).

Nordea Bank AB som är sedan oktober 2018 en finsk bank men med stor verksamhet i Sverige, har cirka 3.6 miljoner privatkunder (Nordeas årsrapport, 2019). Det gör banken till en av de största i Sverige till antalet kunder. Bankens svenska verksamhet omfattar, utöver bankfilialen, även ett av Sveriges största finansbolag samt stora verksamheter inom fondförvaltning på bolåneverksamhet (Svenska bankföreningen, 2019). Under 2019 hade Nordea en avkastning på eget kapital på 8,1 % och ett börsvärde på 225 miljarder kr. Nordeas internetbank är även en av Sveriges största med cirka 6.2 miljoner användare samt att det görs 260 miljoner transaktioner per år. Utvecklingsstrategin som Nordea har vidtagit har lett till minskning av antalet bankkontor och antalet anställda, och introduktionen av investeringsroboten Nora och online kundcenter under 2017 respektive 2015.

Swedbanks har sedan 2011 ökat sitt marknadsvärde från 81 MSEK till 156 MSEK under 2019. De har under samma period stadigt ökat försäljningen från 34 MSEK till 45 MSEK och vinsten per aktie har ökat från 9,53 kr till 17,62 kr. Nettomarginalen har ökat från 35% till 43,7%. (Morningstar b, 2020) Nordea har under samma period ökat sitt marknadsvärde från 214 MSEK till 306 MSEK, försäljningen har sjunkit från 10 MSEK till 8 MSEK, vinst per aktie har sjunkit från 0,65 till 0,38 (fram till 2018 hade den ökat till 0,76), och nettomarginalen har under perioden sjunkit från 27,6% till 18% (men den låg på 36,2% under 2018). (Morningstar a, 2020).

5.2 Digitalisering hos storbankerna

I detta kapitlet beskrivs vad digitaliseringen har inneburit för storbankerna. Kapitlet är uppdelat i tre olika områden som beskriver olika aspekter kring storbankernas arbete med digitalisering. Det första är de nya tekniker som utvecklats inom industrin samt de trender som påverkat bankernas- och banksektorns utveckling. Sedan beskrivs hur storbankerna har arbetat med sin organisationsstruktur, och sist hur storbankerna har anpassat sig till nya samhällskrav. Kapitlet följs med ett analyskapitel som berör innehållet i detta kapitlet.

5.2.1 Teknik och trender

I detta kapitlet tas nya tekniker som utvecklats upp och hur de påverkat storbankerna. Dessa teknikerna är betalkort, digital rådgivning och kundtjänst, internetbank, mobilbank, API, AI och Big Data.

Betalkort

De första stegen mot digitalisering skedde år 1991–1992 när bankerna började effektivisera kostnaderna för kontanthantering genom att stimulera framförallt konsumenterna till att välja kort. Där började man någonstans med att effektivisera processen genom att använda teknologi och gå bort från kontanter. Respondenterna beskriver digitaliseringsarbetet som ett sätt för storbankerna att effektivisera verksamheten och sänka kostnaderna.

Digital rådgivning och kundtjänst

Sedan introducerade man telefonkontakt mellan kunderna och banken. Det innebär att kunden inte behöver besöka ett bankkontor för att uträtta sina ärenden utan kan ringa in till banken och få hjälp. Man legitimerade sig då med koder som man fått av banken. Runt 2010 ville Swedbank automatisera kundtjänsten, flytta den online och stänga ner kontor. SL1 berättar att: "Bankerna ville under det senaste decenniet stänga ner kontor och gå över till det digitala för att minska kostnaderna och få en effektivare verksamhet. Det var inte kunderna som efterfrågade digitaliseringen i början." (Intervju med SL1, 3 april 2020).

Frågan om digitaliseringen hos Nordea började komma upp under 2014–2015. Det var då man började diskutera det inom organisationen. Ledningen i Nordea behövde en förändring men Nordea var inte redo och hade inte tillräckligt utvecklat kunskapen som krävdes för att

hantera omställningen. Banksektorn har traditionellt varit en stabil sektor med låg nivå av förändring. NL1 berättar att:

Banken valde att flytta rådgivningen online. Nordea var ganska dåligt förberedda på den förändringen som ägde rum. Man hade inte pratat om det innan och man inte var redo när det gäller kunskap, kompetens eller system. Det ledde till en process av väldigt mycket trial and error, vilket inte är någonting man är van vid inom banksektorn. (Intervju med NL1, 4 maj 2020).

Internetbank och mobilbank

Storbankerna har utvecklat sin internetbank och mobilbank som gör att kunden kan nå banken online. Där kan de se nuvarande saldo, betala räkningar, få notiser om fakturor, spara och placera. Det är några av funktionerna applikationen erbjuder (Swedbank årsrapport, 2019; Nordea årsrapport, 2019). Storbankernas appar ser väldigt lika ut och har ungefär samma funktioner enligt respondenterna.

Storbankernas system var byggda på gammal infrastruktur som inte klarade av allt som den nya tekniken krävde. De har behövt investera stora summor för att byta ut den gamla teknologiska infrastrukturen som byggdes på 70-talet. Detta ska leda till snabbare uppdateringar och bättre funktioner för internetbanken och mobilbanken.

Storbankerna har enligt respondenterna ställt om och blivit som IT företag. SL1 berättar att: "Banken är som ett IT företag idag och kunden kan lösa de flesta av sina ärenden via kundcenter eller internetbanken. Där sitter det specialister som kan svara på alla möjliga sorters frågor" (Intervju med SL1, 3 april 2020).

Både Nordea och Swedbank jobbar med tekniken och generellt anser respondenterna att de är ungefär lika bra på digitaliseringen. Samtliga respondenter anser att de nya digitala aktörerna är bättre på tekniken, var tidigare ute med nya lösningar, och att de kan röra sig mycket snabbare än vad storbankerna kan göra.

API och tredjeparts integration

Storbankerna har börjat samarbeta med tredje parter via API teknik som innebär att fintech bolag kan skriva kod i storbankernas system och erbjuda sina tjänster i storbankernas appar och på så sätt nå ut till deras kunder. De bästa exemplen som respondenterna ger är Swish och Mobilt BankID. Swish är en funktion i mobiltelefonen som möjliggör överföring av pengar, pengarna förs direkt in på mottagarens konto. Vid varje överföring krävs godkännande med Mobilt BankID, det gör att tjänsten är säkrare.

Andra tjänster som är anslutna till bankens plattform är Apple Pay, Google Pay, Trustify och iZettle. I Nordeas årsrapport (2019) beskrivs API systemet som att vem som helst kan utveckla en ny teknisk tjänst och integrera den med bankens plattform och på så sätt snabbt nå en stor kundbas. Storbankerna granskar och godkänner integrationen innan den lanseras

men idén är att det ska vara öppet även för mindre aktörer. Storbankerna slipper då utveckla all teknik själva.

AI och Big Data

En viktig tekniktrend som påverkat banksektorn är AI teknik. AI står för artificiell intelligens och är en teknik som används för att analysera stora mängder data och hitta nya insikter (Nordea årsrapport, 2019). Tekniken används bland annat hos storbankerna till att besvara enkla frågor inom kundservice via en chattrobot. Det innebär att när kunden ställer en fråga så kan datorn förstå vad det är kunden frågar efter och ge relevanta svar. Efter varje interaktion med kunden kan återkoppling ges från kunden vilket används för att ytterligare träna datorn för att kunna ge ännu bättre svar. Automatiserad chatt med AI teknik underlättar för kunden att snabbt få svar och banken kan spara på kostnader för personal då en dator kan besvara frågorna istället för en människa.

Storbankerna har också utvecklat spar-robotar byggda på AI teknik som kan hantera investeringar för mindre belopp åt privatpersoner som månadssparar. Kunden svarar på några frågor om risktolerans, hållbarhetskrav och liknande och sedan plockar roboten automatiskt ut fonder som följer kundens preferenser. Varje månad dras pengar från kundens konto som automatiskt investeras åt kunden.

Det tredje användningsområdet för AI som lyfts fram av respondenterna är Big Data, som är ett begrepp som innebär att stora mängder data samlas in med syfte att analyseras för att hitta nya insikter (Nordea årsrapport, 2019). Där används också AI teknik för att analysera trender för kundbeteende och makro data om ekonomin som kommer in till banken. Detta området är relativt nytt för storbankerna och är något som de håller på att utveckla allt mer. SL1 berättar att: "Det finns enorma mängder data i banken som ännu inte fullt används. Där har storbankerna bara börjat skrapa på ytan" (Intervju med SL1, 3 april 2020).

5.2.2 Organisationsstruktur

Detta kapitlet handlar om hur storbankerna arbetar med sin organisationsstruktur och hur de anpassat den till digitaliseringen. Teman som diskuteras är förändringsarbetet, personal, och storhetsfördelar.

Förändringsarbete

I Swedbanks årsrapport (2019) hävdar Swedbanks VD att Swedbanks innovativa förmåga att utveckla digitala lösningar är en unik styrka för Swedbank. Han beskriver Swedbank som en digital bank med fysiska mötesplatser. Det är stark kontrast mot årsrapporten (2010) då Swedbank beskriver sig själva som en bank med starkt kundfokus och där digitaliseringen inte diskuteras.

Under 2010–2011 beskriver storbankerna sin strategi som att ha den bästa kundbemötningen för att behålla och locka kunder. De satsar också på kontor och anser sina anställda vara sin viktigaste tillgång. År 2014's årsrapporter för både Nordea (2014) och Swedbank (2014)

visar att storbankerna börjat investera i digitaliseringen. År 2016 har fokus riktats mot just digitaliseringen och storbankerna har gått ifrån att satsa på kontor och fysiskt kundbemötande. Under 2019 är storbankernas största fokus just i det digitala och då beskriver sig storbankerna med ord som ”innovativa”, ”digitala” och ”IT-företag”.

Storbankerna har utvecklat nya enheter som ansvarar för insamling och analys av all data som strömmar genom banken. Swedbank har skapat en ny enhet som ansvarar för digitaliseringen inom bolaget. Den enheten startades 2016 och har vuxit till 1500 anställda idag. Deras enhetschef sitter med i styrelsen vilket inte en vanlig regionchef gör. En annan enhet har också bildats för att samla in och analysera data som kan ge banken nya insikter kring marknad, kunder och produkter. Den enheten har flera hundra anställda. Med enorma mängder data kan AI algoritmerna lära sig hur kunderna beter sig och ge rekommendationer för hur banken bör agera.

Personal och organisering

Storbankerna har enligt respondenterna gett de anställda det nödvändiga tidsutrymmet för inlärningsprocessen och hjälpt dem i omställningen genom utbildning. På så sätt har de lyckats förbättra personalens inställning till förändringen och motiverat dem till att använda den nya tekniken. Det har skett genom utbildning och workshops som sker inom banken. NA2 berättar att:

De regelbundna inlärningsprogrammen och workshops som sker inom banken möjliggör för rådgivarna över tid att lära sig använda tekniken. Till slut känns det naturligt och det finns inte längre några rådgivare som anser att det är jobbigt eller svårt att utföra de nya arbetsuppgifterna med hjälp av de digitala kanalerna. (Intervju med NA2, 28 april 2020).

Respondenterna berättar att de begått misstag i början då de blev för mycket beslut som togs uppifrån ledningen som sedan tvingades på de anställda. Men storbankerna har nu slopat det traditionella arbetssättet och respondenterna berättar att de numera engagerar de anställda mer i olika processer. Ett exempel ges av NA1: “Banken tillåter numera de anställda att uttrycka sina åsikter och vara starkt delaktiga i nya förändringsprocesser” (Intervju med NA1, 22 april 2020). Den processen kan gå fort enligt respondenterna, och en idé kan gå igenom organisationen och bli en ny produkt på kort tid.

Den interna rörligheten inom banken har ökat jämfört med tidigare. Det innebär att en anställd lättare kan byta roll inom organisationen. De har också större möjlighet att testa något nytt utanför organisationen och sedan komma tillbaka då detta inte anses vara lika tabu längre. Man erbjuder fler karriärdagar där de anställda kan lära sig vilka möjligheter som banken erbjuder. Det är inte längre en chef som säger vad en anställd ska arbeta med utan det förs numera en dialog kring vart den anställde passar bäst.

Storhetsfördelar

I Swedbanks årsrapport (2019) skriver Swedbanks VD att Swedbank är en av de största och mest kostnadseffektiva bankerna i den nordiska regionen (Swedbank årsrapport, 2019). Angående storhetsfördelar berättar NA1 att: "Banken kan erbjuda mycket fler tjänster vilket är en stor fördel jämfört med vad uppstickarna kan erbjuda. (Intervju med NA1, 22 april 2020).

Genom att ha just alla tjänster under ett paraply kan storbankerna lättare attrahera kunder och sedan sälja in flera tjänster till samma kunder och på så sätt effektivisera sin försäljning, öka intäkterna, och sänka kostnaderna. SL1 berättar att: "Det blir billigare att sälja en ny tjänst till samma kund än att hitta en ny kund att sälja till." (Intervju med SL1, 3 april 2020).

5.2.3 Nya samhällskrav

Detta kapitlet behandlar de nya samhällskrav på bankerna som uppstått i och med digitaliseringen. Dessa är bland annat krav på högre transparens, säkerhet, och riskhantering.

Banker anses vara samhällsinstitutioner eftersom de har så viktig roll i samhället. Det är genom banker som hela Sveriges ekonomi flödar och om något går fel i banksektorn drabbar det hela samhället. Därför är banksektorn en reglerad industri som måste följa regelverk utformat av olika institutioner. Banker i EU förhåller sig till EU:s förordningar medans i Sverige måste banker även följa finansinspektionens regler. Finansinspektionen är det institut i Sverige som har fått uppgiften att övervaka den finansiella marknaden. Deras mål är att Sverige ska ha ett stabilt finansiellt system som skyddar konsumenterna. (Finansinspektionen, 2020).

Med digitaliseringen har det tillkommit nya krav på transparens. Inom till exempelvis investeringar har det tillkommit nya placerings planer som investeringsrådgivare måste förhålla sig till och större krav på transparens mot kunderna. Det innebär att risker tydligare måste presenteras för kunden och det får inte längre finnas några dolda avgifter utan kunden måste ha bättre kännedom om produkten innan de kan få rådgivning. Vid rådgivning för större belopp krävs det att rådgivaren har utbildat sig och erhållit en licens för att få bedriva rådgivning med kunden.

Säkerhetskraven har ökat för att skydda konsumenterna (Svenska Bankföreningen, 2020). Enligt respondenterna behövde kunden vid fysiskt möte traditionellt legitimera sig med ett ID kort innan de kunde utföra sina bankärenden. I och med digitaliseringen och digitala möten, har bankindustrin nu utvecklat andra tekniker för att identifiera kunder och signera köp. Det har därför uppkommit en del ny lagstiftning kring vad bankerna får göra via digitala kanaler och till vilken grad bankerna behöver kunna identifiera kunden. Syftet med säkerhetsarbetet är att kunden skall känna sig trygg då den utför sina digitala tjänster och lämnar ut sina personuppgifter. Det finns också krav från samhället att anställda behandlar kundens privata uppgifter med respekt och inom ramarna för lagen.

Efter finanskrisen 2008 infördes kapitaltäckningsförordningen som är en förordning av EU som innebär att bankerna måste ha tillräckligt med likvida kapital för att kunna möta de risker som finns i verksamheten. Hur kapitalkravet beräknas för varje bank beror på olika faktorer kring bankens risker och operativa verksamhetsområden men generellt sett innebär förordningen att bankerna måste hålla större likviditet. (Svenska Bankföreningen, 2020). Det innebär för bankerna att deras avkastning på eget kapital går ner allt annat lika eftersom eget kapital måste ligga på en högre nivå än tidigare (Nordeas årsrapport, 2010).

5.2.4 Analys; digitalisering hos storbankerna

Banksektorn är reglerad och det finns krav för att bedriva bankverksamhet. Samhället tillåter inte bankerna att ta för hög risk eftersom de utgör en institutionell risk för hela ekonomin. Speciellt inom bankernas huvudområden som är lån, konto och investering har regleringen hållit nere innovations hastigheten medan andra vertikaler som betalningslösningar har haft högre hastighet och fler konkurrenter. Det skapar barriärer (Koch, 2010) för andra företag och gör att den tekniska förändringen inte kan ske i för hög hastighet.

Kunder har också varit långsamma i att adoptera den nya tekniken och eftersom storbankerna redan hade stora kundbaser som behövde vänja sig vid den nya tekniken gradvis, hade de tid på sig att ställa om. Storbankerna har därför kommit undan med att röra sig lite långsammare än de nya aktörerna. Det tyder på att förändringen i industrin har varit en tämligen dynamisk och inte en höghastighets industri (Eisenhardt, Martin & Helfat, 2000).

Respondenterna berättar att storbankerna ser sig själva som IT företag idag, de satsar mycket resurser på det digitala och arbetar med nya tekniker som mobilbanken, API och AI. Informanterna berättar att de tror AI kommer vara ett framtidsområde för finanssektorn. Detta tyder på medvetenhet (Teece, 2009) hos storbankerna kring ny teknik och digitalisering. Att de just ser sig som IT företag är en stark kontrast jämfört med tidigare. Storbankernas medvetenhet om digitaliseringen, kunskap och investering har gradvis ökat med tiden. Under 2010 fanns det nästan inga diskussioner om digitalisering eller investeringar i ny teknik.

I början gick det trögare men bankerna har börjat komma ikapp, speciellt de senaste tre åren har stora resurser satsats på digitalisering arbetet. De två nya enheterna är ett direkt svar på digitaliseringen och utgör en stor satsning där banken vill transformera (Teece, 2009) sig till långvarig satsning på digitala kanaler och ny teknik. I den ena enheten utvecklas ny teknik och det visar bankens arbete med processer som fokuserar på digitaliseringen (Teece, 2009). Den andra enheten samlar in och analyserar data med hjälp av ny teknik (Bharadwaj et al., 2013) som AI och Big Data, för att skapa ny kunskap som bankerna delvis säljer vidare- men också använder för att utveckla nya produkter. Dessa är exempel på processer som storbankerna utvecklat de senaste tre åren för att utveckla kunskap (Easterby-Smith & Prieto, 2008) som leder till skapandet av nya produkter som syftar till att förnya bankernas konkurrensförmåga på lång sikt.

Storbankerna fångar också upp kunskap inifrån med nya processer som inte fanns där förut genom att lyssna mer på sina anställda. Idag är anställdas idéer värderade av bankerna jämfört med tidigare, och en idé kan snabbt färdas genom organisationen och utvecklas till nya produkter. Bankerna har byggt processer för att föra fram nya idéer inifrån organisationen. Detta fungerar som kunskapsbildande processer där anställdas idéer fångas upp och omvandlas till handling (Teece, 2009).

Ett sätt som banken har gått från kunskap till handling är genom att försöka skapa en plattform för finanssektorn där tredje parter utveckla mjukvara via bankens API teknik. Storbankerna ligger långt fram med detta arbetet i industrin och har byggt nätverkseffekter som ger hållbara konkurrensfördelar (Bharadwaj et al., 2013). Förmågan att bygga denna plattformen är ett sätt bankerna arbetat med dynamiska förmågor som de inte haft tidigare (Koch, 2010). Detta är ett exempel där respondenterna anser att storbankerna ligger före nya aktörer i utvecklingen.

Men storbankerna är generellt inte bäst på digitaliseringen, utan nya aktörer rör sig snabbare och är mer innovativa. I årsrapporterna vill storbankerna gärna verka vara de mest innovativa i branschen men respondenterna är överens om att digitala aktörer är snabbare och mer innovativa och detta utgör ett starkare bevis. Respondenterna anser dock att storbankerna gör ett ganska bra jobb och att de inte ligger så långt efter men att det går något trögare. Storbankerna blev i början överraskade vilket visar att de dynamiska förmågorna har utvecklats över tid. Under de senaste åren har storbankerna ställt om och byggt förmågor som är med och konkurrerar vilket ändå visar på en grad av flexibilitet (Shimizu & Hitt, 2004).

Med teknik som BankID har storbankerna varit med och utvecklat ny teknik för att digitalt legitimeras en kund. Det visar att storbankerna är delaktiga inom industrin, och påverkar hur den svenska bankindustrin ska utvecklas. Att vara med och utveckla sin industri med digitalisering (Teece, 2009) är ett annat exempel på hur storbankerna arbetat med både mobilisering av resurser samt transformering (Teece, 2009). BankID är en teknik som lär vara standard i många år då den typen av teknik är strikt reglerad, vilket ger storbankerna stabilitet och skydd mot nya aktörer.

5.3 Kunder och digitalisering

Detta kapitlet beskriver hur kunder har påverkats av digitaliseringen inom banksektorn. De teman som diskuteras är hur storbankerna arbetar med sina kundrelationer via digitala kontor, hur digitaliseringen har lett till ett generationsskifte, samt hur kundernas lojalitet har påverkats av digitaliseringen. Kapitlet följs med ett analyskapitel som berör innehållet i detta kapitlet.

5.3.1 Digitala kontor

Digitala möten äger nu rum utanför kontorets öppettider vilket ger större flexibilitet för rådgivaren och ökar tillgängligheten för kunden. NA2 berättar att: "Man kan ha ett möte på

en söndag eller klockan åtta på kvällen. Kunderna tycker det är väldigt bra och smidigt” (Intervju med NA2, 28 april 2020). Det är kunden som väljer om de vill utföra mötet digitalt eller fysiskt. Med digitala möten har kunderna kunnat bokas in på kortare möten än tidigare.

I början var det svårt för storbankerna att övertyga kunderna till att gå över till digitala möten. Övergången drevs till mestadels av kostnadsbesparingar som banken gjorde genom att stänga ner kontor och centrera rådgivningen och kundtjänsten med digitala kontor. Det gjorde att bankerna behövde lära kunderna det nya beteendet. Det tog lite tid för kunderna att vänja sig vid det nya sättet att hantera sina bankärenden. Respondenterna poängterade att hela samhället var i en digitaliseringsprocess så det var inte bara bankerna som arbetade med det. NA2 berättar att:

Storbankerna öppnade digitala kontor 2016 men det var svårt att lära kunderna ett nytt beteende. Banken nådde därför ut till kunderna med marknadsföring och var hårda med att få kunderna att testa det nya sättet att kommunicera. Detta var eftersom det var billigare och smidigare för banken, men även för att de trodde att det i slutändan också skulle vara bättre för kunderna när de väl vant sig vid det. (Intervju med NA2, 28 april 2020)

Video möten med kunder har blivit populärt de senaste åren. SL1 berättar att: “Med video får man ut mer i kommunikationen jämfört med telefon. Du kan också se personen i ögonen” (Intervju med SL1, 3 april 2020). NA2 berättar att: “Vid en videopresentation kan rådgivaren utföra samma moment som de hade gjort vid en fysisk presentation och det håller en väldigt hög standard och är ett bra kommunikationsverktyg” (Intervju med NA2, 22 april 2020).

5.3.2 Generationsskifte

Just skillnaden mellan äldre och yngre är något som kommer upp ofta med respondenterna. Det berättar att det är de äldre som har mest pengar och därför är bankens största inkomstkällor i nuläget men att de yngre är framtidens storkunder. Digitaliseringen var svår för den äldre befolkningen. De ville ha den mänskliga kontakten och ansåg att det var viktigt att ha en personlig rådgivare för att bygga upp ett förtroende. Den övergången har nu ägt rum och de äldre brukar kunna utföra sina ärenden digitalt i större utsträckning.

Respondenterna förklarar att ju mer tekniken blev normaliserad i samhället, desto lättare blev det för kunderna att anpassa sig, och idag upplever de inte tekniken som ett större problem vid kommunikationen med kunderna. De yngre har klarat av omställningen till det digitala bättre. De är uppväxta med tekniken och efterfrågar hela tiden bättre tekniska lösningar.

Kunderna efterfrågar fortfarande fysisk och personlig kontakt. Detta gäller både yngre och äldre som gärna pratar med en människa vid stora beslut. Respondenterna beskriver den fysiska mänskliga kontakten som extra viktig när kunden går igenom jobbiga perioder i livet, såsom vid dödsbon eller skilsmässa där kunden prioriterar att saker blir rätt över att hitta det lägsta priset.

5.3.3 Kundlojalitet

Kundlojaliteten har påverkats enligt respondenterna på grund av digitaliseringen. Generellt har kunder fler valmöjligheter idag och det är lättare att byta tjänster. Det är också mer accepterat att göra det i samhället. NA1 berättar att: "Kunderna är mindre lojala idag. Det är en generell samhällstrend. Man väljer de bästa alternativen och shoppar runt" (Intervju med NA1, 22 april 2020). Respondenterna berättar att förr i tiden så hade kunden ofta samma bank hela livet och sedan blev deras barn kunder på samma bank. Nu jämför kunder olika tjänster och erbjudanden och byter gärna bank om de kan få ett bättre erbjudande någon annanstans. Med digitaliseringen har det blivit enklare att jämföra tjänster och också smidigare för kunden att byta till en annan bank.

Ett sätt som storbankerna jobbar med att behålla lojaliteten hos sina kunder är genom att erbjuda så många finansiella tjänster som möjligt. Tanken är att det blir enklare för kunden att ha alla tjänster under samma tak. Det gör också att banken kan sänka sina egna kostnader på grund av skalfördelar vilket gör att de också kan sänka priserna på sina tjänster. På så sätt underlättar storbankerna för kunden vilket ökar chansen att de stannar kvar. Ett annat sätt storbankerna arbetar med kundlojalitet enligt respondenterna är genom att lyssna på kunderna och erbjuda tjänster som passar deras behov. NA1 berättar: "Att lyssna på kunderna är ett bra sätt för att öka kundnöjdhet eftersom gör man inte det, gör man inga förändringar när det kommer in klagomål från kunderna, så kan det tillslut påverka företaget negativt". (Intervju med NA1, 22 april 2020).

Enligt respondenterna är en fördel med att vara lyhörd och lyssna på kunderna att det går snabbare för organisationen att lära sig vad kunderna efterfrågar så att banken bättre kan utforma sina tjänster och erbjudanden. Kunderna kan segmenteras i mindre grupper som möjliggör ännu bättre kommunikation från bankens sida. SL1 förklarar att: "Ju högre kunskap om kunderna banken har, desto bättre erbjudande kan de komma med. Innan gick man på känsla. Nu kan man segmentera kunder i massvis med olika små grupper och skicka rätt erbjudande till rätt kund" (Intervju med SL1, 3 april 2020).

För att locka kunder i dagens miljö krävs balans mellan nya tekniska lösningar, och goda kundrelationer. Banken måste utveckla ny teknik samtidigt som de behåller goda kundrelationer. På så sätt tillgodoser banken dagens storkunder men samtidigt satsar på nästa generation som vill ha mer digitala lösningar. NA1 berättar att:

Det viktigt att banken står på båda benen. Banken måste ha kvar det gamla, alltså att ta hand om kunderna och ha långsiktiga relationer, och dessutom det nya, som är den digitala biten. För att hänga med i utvecklingen är det viktigt att lyssna på sina kunder och inte bara de som har pengar idag utan även ungdomarna som kommer att vara morgondagens kunder. De yngre har ofta stora krav på digitala lösningar. (Intervju med NA1, 22 april 2020).

Som tidigare nämnts har storbankerna bildat en ny enhet för att samla in information om bland annat sina kunder och marknaden för att bättre kunna utveckla tjänster som kunderna efterfrågar. Det finns också en enhet för kundtjänst som utöver att hjälpa kunderna att lösa deras ärenden i banken, har fått som uppgift att samla in data om kundernas klagomål som sedan analyseras av banken för att lära sig mer om kundernas preferenser och klagomål. Om att analysera kundklagomål säger NA1 att: "Det är ett bra verktyg för att hitta och analysera de misstagen som banken gör, och det möjliggör en snabb korrigerings." (Intervju med NA1, 22 april 2020).

5.3.4 Analys; kunder och digitalisering

Samhället har i och med digitaliseringen sett en generationsklyfta mellan äldre och yngre åldersgrupper. Dessa två grupper har olika behov. De äldre är de som har mest pengar på kontot eller investerat med banken så de utgör en av de mest lönsamma grupperna. De yngre är framtiden så deras behov är minst lika viktiga för bankens långsiktiga konkurrensförmåga. Storbankerna visar medvetenhet (Teece, 2009) och har haft bra insikt i kundens behov (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) genom hela den studerade perioden. Den förmågan är något de haft som konkurrensfördel under lång tid, vilket förklarar hur storbankerna kunnat vara flexibla (Shimizu & Hitt, 2004) och anpassa sina erbjudanden för att passa både äldre och yngre. De äldre var inte teknikkunniga och hade inte alltid tillgång till datorer samtidigt som de utgjorde en lönsam kundgrupp. På senare tid har alla i samhället vant sig allt mer vid digitala kanaler, vilket gör dessa allt viktigare i framtiden.

Då omställningen hos kunderna gått långsamt har storbankerna haft kvar fysiska kontor trots att dessa är mindre lönsamma medan de drivit kunderna till att testa de digitala kanalerna. De har också fortsatt efterfrågan av personliga rådgivare oavsett om detta är fysiskt eller digitalt. Om storbankerna hade rört sig snabbare med digitaliseringen hade de riskerat att trycka bort den äldre generationen som är lönsamma kunder för banken. De behövde utveckla digitaliseringen i rätt takt för att hitta rätt balans med det nya och det gamla för att hålla ett större av sina kunder nöjda (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Detta har hänt något omedvetet då storbankerna utifrån analys i den här studien inte verkade lika medvetna om förändringen som sina helt digitala konkurrenter. Å andra sidan har storbankerna under hela perioden varit lyhörda till kundernas behov (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) och visat en medvetenhet om de olika kundgrupperna (Teece, 2009).

Digitaliseringen har medfört att storbankerna letar efter nya arbetssätt med syfte att effektivisera sina arbetsprocesser och bidra till en större kundnöjdhet (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Intervjupersonerna konstaterar att digitala möten som äger rum utanför kontorets öppettider har bidragit till en större flexibilitet (Shimizu & Hitt, 2004) för rådgivaren och ökat tillgängligheten för kunden. Från empirin kan det konstateras att bankerna har byggt ut sina digitala kanaler som mobilappen samt att automatiserat svar på enklare frågor genom robotar och AI teknik som utgör en form av transformering (Teece, 2009). Det kunde kännas opersonligt för vissa kunder i början, så det är ett exempel på hur banken inte alltid följt kundernas nutida behov (Koch, 2010) i alla aspekter utan istället

försökt få kunderna att gå i en viss riktning långsiktigt genom att utveckla IT kapacitet (Bharadwaj et al., 2013).

Digitaliseringen har samtidigt medfört att bankerna måste ta större hänsyn till sina kunders behov då kundens valmöjligheter ökat, och kundernas lojalitet till varumärken minskat. Storbankerna har under hela den studerade perioden lyssnat på kunderna. Genom kundtjänsten har storbankerna kunnat samla in data om kundernas klagomål som sedan analyseras av banken för att lära sig mer om kundernas preferenser och klagomål. En nära kundrelation är en viktig kunskapskälla enligt Koch (2010).

5.4 Nya aktörer

Detta kapitlet behandlar hur digitaliseringen inbringat nya aktörer och hur dessa påverkat storbankerna. De teman som berörs i kapitlet är vad som utgör ny konkurrens, och samarbetspartners som hjälper storbankerna anpassa sig till förändringen. Kapitlet följs med ett analyskapitel som berör innehållet i detta kapitlet.

5.4.1 Ny konkurrens

I detta kapitlet beskrivs den nya konkurrensen som uppstått på grund av digitaliseringen. Kapitlet ger en kort introduktion till nischbanker, digitala aktörer och fintech företag och sedan redogörs hur de påverkat storbankerna och hur storbankerna har reagerat.

Storbankerna har traditionellt konkurrerat med varandra med stort fokus på pris och olika finansiella erbjudanden där stort fokus legat på starka kundrelationer. Det framgår från respondenterna att de storbanks som inte ställt om i digitaliseringen haft svårt att behålla sina kunder och att alla storbanks inte lyckats med detta. Respondenterna anser att både Swedbank och Nordea fortfarande är mest konkurrenskraftiga bland storbankerna men att det kommit ökad konkurrens från nischbanker, digitala aktörer och fintech företag.

Bland nischbanker nämns banker som ICA Banken eller tjänster SJ Prio som egentligen är företag som verkar inom andra industrier men som för att komplettera sina egna tjänster och locka nya kunder, erbjuder finansiella tjänster. Dessa har ofta en stor kundbas och marknadsför sina finanstjänster mest till sina egna kunder.

Nya digitala aktörer är företag som kommit in på finansmarknaden med digitaliseringen och som är byggda som digitala företag i grunden och därför inte behövt ställa om. De har oftast inga fysiska platser som kunderna kan besöka och erbjuder mest tjänster digitalt och automatiserat. De har därför ofta ingen speciell rådgivning utan satsar på att ge information online om sina tjänster så att kunden själva kan läsa och ta sina egna beslut. De erbjuder ofta lägre priser än storbankerna för att vinna nya kunder. Bland nya digitala aktörer nämns Avanza och Nordnet för privat investeringar, men även företag som SSAB inom bolån, samt Klarna för kredit lån.

Fintech företag är företag som utvecklar tekniska lösningar åt finansindustrin. Dessa behöver inte vara banker utan vissa erbjuder lösningar för digitala överföringar av pengar eller nya digitala betalningslösningar. Fintech företag säljer ofta sina tjänster till storbanker eller samarbetar med dem där de då delar på intäkterna. Med fintech företags intåg på marknaden har värdekedjan delats upp enligt respondenterna. Tidigare gjorde storbankerna mycket mer själva medan nu så köper de in mycket fler tjänster. Det gör att marknadsandelarna har gått ner men respondenterna menar på att lönsamheten har ökat då digitaliseringen gjort att bankerna kan minska på kostnaderna.

Enligt respondenterna har digitaliseringen gjort så att fler aktörer har kommit in på finansmarknaden vilket också är fallet i årsrapporterna (Swedbank årsrapport, 2019; Nordea årsrapport, 2019). Respondenterna beskriver dock att det finns fem eller sex större aktörer som har en ganska stabil position i nuläget. Det området som de tror kommer öka mest i konkurrens kommer vara inom AI teknik där de förväntar sig flera nya fintech företag som kommer in i branschen och där bankerna blir ännu bättre på att analysera data och segmentera kunder och att detta kommer bli en viktig konkurrensförmåga för bankerna.

När det kommer till bolån anser respondenterna att storbankerna fortfarande är bäst och att nya aktörer inte varit lika bra. De nya har lyckats ta lite marknadsandelar från storbankerna men genom digitaliseringen har storbankerna sänkt sina kostnader och ökat sin lönsamhet. Därför har enligt respondenterna storbankernas vinst ökat trots den nya konkurrensen. Nischbankerna har ofta mer digitala erbjudanden där de erbjuder lägre räntor men mindre hjälp och rådgivning. Enligt respondenterna är det en stor fördel för storbankerna att kunna erbjuda rådgivning till kunderna och det är uppskattat.

Andra digitala nisch aktörer som Avanza beskriver respondenterna, var tidigt ute med att vara helt digitala och helt utan kontor eller fysisk rådgivning. Det drev storbankerna till att också satsa digitalt och stänga ner kontor för att spara pengar eftersom kontor var en stor kostnad. Avanza försökte också göra sina tjänster så enkla och billiga som möjligt. Det var svårt för storbankerna att hänga med i början eftersom deras infrastruktursystem var gamla och långsamma jämfört med de nya aktörernas. Just Avanza var ett företag som samtliga respondenter pekade ut som ett företag som gjort väldigt bra ifrån sig på den digitala biten, och det är just i privat investeringar för småsparare som bankerna har tappat mest marknadsandelar till de digitala aktörerna.

Inom bolån och pensionsinvesteringar har storbankerna fortfarande en stark position. Därför ser respondenterna inte nischaktörerna som ett jättestort hot. NA2 berättar att: "De nya digitala aktörerna mest fokuserar på småsparare som månadssparar och liknande medan storbankerna fortfarande sköter det mesta av pensionssparande och ger rådgivning till de rikaste kunderna" (Intervju med NA2, 28 april 2020).

En annan typ av nya digitala konkurrenter som nämns av respondenterna är Klarna. Klarna representerar bland annat de nya kreditföretagen som tillkommit. De erbjuder olika betalningslösningar och låter kunder lägga upp köp som fakturor som kunderna kan betala

senare mot en avgift. Det har inneburit mer konkurrens då storbankerna också erbjuder krediter. De använder storbankernas kontolösningar och betalkort vilket innebär att de får betalt för varje gång kortet används för att exempelvis genomföra ett köp.

Flera fintech företag har utvecklat olika typer av digitala betallosningar. Med Swish för företag kan kunder utföra betalningar genom Swish appen. Ett annat företag som nämns är iZettle som gör dosor för småföretag att använda när de tar betalt av sina kunder. Dosorna fungerar både med kort och att betala med mobilen via Apple Pay eller Google Pay, som är tjänster som tillåter kunden att betala sina köp direkt från sina Apple eller Android telefoner. Respondenterna förklarar att visserligen är dessa företag ett potentiellt hot som redan nu tagit en del av storbankernas affärsområden, men de erbjuder ännu inte alla tjänster som storbankerna gör och därför fungerar det ganska bra för storbankerna att låta dessa hantera vissa delar i processen så länge kunderna använder bankens system och har sina konton där.

5.4.2 Samarbetspartners

Detta kapitlet behandlar nya samarbetspartners till storbankerna som utvecklats under digitaliseringen. I kapitlet beskrivs hur fintech företag har påverkat värdekedjan i finansindustrin och hur storbankerna har reagerat, samt potentiella sammanslagningar av företag.

Enligt respondenterna inser storbankerna att de inte kan göra allting själva utan har därför valt att samarbeta med olika fintech företag i flera olika delar av värdekedjan för att kunna erbjuda sina kunder ny teknik och bättre tjänster. Fintech företagen vill också samarbeta med storbankerna för att nå deras stora kundgrupper och slippa hantera regleringen som kommer med att vara en bank. NA2 förklarar att:

Det har fungerat bra med samarbete. Det är dyrt att vara en storbank då det är massa regler och lagar man hela tiden måste följa och uppdatera sig på. Man måste också investera i säkerhet och så vidare. Därför passar det så bra för fintech företagen att samarbeta med storbankerna så slipper de själva fokusera på byråkratin och kan fokusera på sin teknikutveckling. Storbankerna vinner också på det då de kan erbjuda kunderna större värde och slipper utveckla all teknik själva. Det gör också att det blir något mindre konkurrens då inte alla nya aktörer försöker bli banker (Intervju med NA2, 28 april 2020).

Några exempel på tjänster som ges där storbankerna samarbetat med fintech företag är Apple Pay och Google Pay, Swish, BankID, Trustify och iZettle. I Swedbanks årsrapport (2019) kan man läsa att Swedbank har ett samarbete med Minna Technologies för att utveckla innovativa digitala tjänster. De har också startat ett samarbete med KACHING Retail för att utveckla flexibla och smarta betalningslösningar för både säljare och konsumenter.

Apple Pay och Google Pay är lösningar för betalning via mobiltelefoner som Apple och Google ger ut via sina mobila mjukvaror. De går ut på att användaren kopplar sitt kontokort

till deras system i sin telefon och sedan kan man använda mobilen för att betala för varor och tjänster i butiker som erbjuder betalning via Apple Pay eller Google Pay. För att genomföra köpet blipper kunden sin mobiltelefon mot en sensor och verifierar sig via ansiktsgenkänning teknik eller en personlig inloggningskod. På andra sidan processen finns till exempel företag som iZettle som producerar dosorna som använts för att ta betalt med kort eller mobiltelefoner i butiker. Dessa är riktade främst till småföretag och låter användaren ta betalt för varor eller tjänster.

En annan lösning för betalning är Swish som låter kunden koppla sitt mobilnummer till ett bankkonto och på så sätt genomföra köp via mobilen. Det fungerar så att kunden skriver in vilket telefonnummer som de vill skicka pengar till och sedan legitimerar sig via BankID. Personen eller företaget som användaren skickar pengar till måste också ha Swish för att det ska fungera.

BankID är ett samarbete mellan 12 banker där både Nordea och Swedbank ingår. Swedbank är också en av delägarna till tekniken och har varit med i utvecklingen. (BankID, 2020). BankID är ett sätt för användare att legitimera sig och signera köp online och fungerar både via datorn och mobiltelefonen. Då ett köp ska genomföras skickar banken en signal till BankID systemet och kunden kan logga in och se vem som har skickat en förfrågan. Sedan skriver kunden in sin personliga kod för att godkänna transaktionen eller logga in i systemet. Trustify är en teknik som tillåter bankkunden att samla alla sina olika konton från olika banker i en och samma app. Kunden kanske har ett konto på Nordea privat och ett på Swedbank och kanske ett investeringskonto på Avanza samt ett bolån på SSAB. Med Trustify kan kunden alltså se alla dessa konton direkt i sin Nordea app.

Det finns också möjligheter för storbankerna att köpa upp nya innovativa företag. Swedbank har nyligen köpt PayX och Mina Tjänster och integrerat dem i sina egna tjänster åt sina kunder (Swedbank årsrapport, 2019). Respondenterna poängterar att många digitala nischbanker ännu inte är lönsamma och dessa företag kommer vara tvungna att bevisa sina affärsmodeller och bli lönsamma eller så kommer de att bli uppköpta av större aktörer. SL1 berättar att: "Storbankerna för gärna en dialog och är redo att gå in och köpa bra, innovativa välskötta bolag som komplimenterar storbankernas förmågor och erbjudanden. Swedbank har nyligen köpt bolag som PayX och Mina Tjänster för att utöka sina digitala erbjudanden" (Intervju med SL1, 3 april 2020). Storbankerna ser alltså enligt respondenterna möjligheter att samarbeta med nischaktörerna eller de nya digitala aktörerna genom att köpa upp dem och integrera deras teknik och kunder i sin egen verksamhet.

5.4.3 Analys; nya aktörer

Det finns en medvetenhet (Teece, 2009) om de nya konkurrenterna och hur digitaliseringen påverkar sektorn från storbankernas sida. Det underlättar att banksektorn i Sverige förändrats med en tämligen dynamisk marknad som är relativt stabila och de aktörer och substitut som finns på marknaden är kända (Eisenhardt, Martin & Helfat, 2000).

Digitaliseringen inom banksektorn och introduktionen av nya aktörer har medfört till att storbankerna har ökat sin digitala innovation och förflyttat sig ut från kontorsmiljön och närmare sina kunder. Storbankerna har utvecklat sense-and-respond förmågor (Bharadwaj et al. 2013) för att hantera digitaliseringsprocessen så att organisationen lär sig om vad kundernas preferenser är, vad konkurrenter gör, och hur samhället och marknaden utvecklas, för att kunna anpassa sig och utveckla nya tjänster.

Det är dyrt att vara en storbank, då de nya regler och lagar som ständigt introduceras gör att banken hela tiden måste uppdatera sig på- och följa nytt regelverk. Det öppna systemet (Verona & Ravasi, 2003) leder till att flera potentiella konkurrenter väljer att samarbeta med etablerade banker för att själva slippa bli banker och på så sätt kunna fokusera på teknikutveckling. Det samarbetet (Li, Chen & Huang, 2006) gynnar både bankerna och fintech företag. Storbankerna slipper utveckla all teknik själva och samtidigt minska det tekniska gapet mellan storbankerna och nya digitala aktörer (Dewett & Jones, 2001). Koch (2010) menar att genom samarbete och plattformsskapande kan ett företag skapa hållbara konkurrensförmågor och förbättra sina digitala förmågor.

Nya aktörer är relativt små och fokuserar på nischer men de visar tecken på att vilja expandera sina verksamhetsområden och växa i storlek. Storhetsfördelar är viktiga i bankindustrin för att kunna sänka kostnaderna och erbjuda konkurrenskraftiga erbjudanden, samt följa reglering. Där har storbankerna en fördel eftersom de är stora. De har också en etablerad kundbas som de kan använda för att öka kunskap, sälja fler tjänster, och skydda sig mot hot (Teece, 2009).

De nya aktörerna har tagit marknadsandelar från storbankerna men storbankernas lönsamhet har ökat genom sitt eget effektiviseringsarbete med digitaliseringen. De nya aktörerna är mindre lönsamma och behöver bevisa sina affärsmodeller. Storbankerna har under hela perioden legat bakom de nya konkurrenterna i digitaliseringen och storbankerna har försökt ställa om och satsar allt aggressivare på digitalisering, speciellt de senaste tre åren då de insett vart de måste satsa sina resurser (Shimizu & Hitt, 2004).

6. Diskussion

I diskussionskapitlet kopplas studiens syfte, metod och resultat ihop och diskuteras och jämförs med tidigare studier och slutligen ges förslag till fortsatt forskning.

Syftet med studien var att undersöka hur de svenska storbankerna anpassat sig till digitaliseringen. Med utgångspunkt från studiens analys kunde det konstateras att storbankerna har fått balansera den tekniska innovationen med den fysiska kundservicen. Detta för att tillfredsställa två kundgrupper som har olika behov. De äldre är de som har mest pengar på kontot eller investerat med banken och de utgör en av de mest lönsamma grupperna men de har inte varit teknik insatta. De yngre är teknik insatta och de är bankens framtida storkunder så deras behov är minst lika viktiga för bankens långsiktiga

konkurrensförmåga. Banken har därför utvecklat ny teknik och digitaliserat flera tjänster. Att svenskar använder kontantlösa betalningsmetoder innebär inte automatiskt att svenskar föredrar alla former av digitala banklösningar och studien visade en nyanserad bild av kundbeteende på den svenska marknaden.

Studie analysen visar att digitaliseringen har skapat en generationsklyfta mellan äldre och yngre åldersgrupper. Föreliggande studie stärker tidigare forskning (Hedley et al. 2006) om att digitaliseringen och ny teknik har skapat nytt kundbeteende. Där den yngre generationen som har vuxit med den nya tekniken är nöjdare med de digitala tjänsterna än de den äldre generationen (Martensen, 2007) men att detta nu håller på att normaliseras hos alla kundgrupper. Studiens analys har visat en stor medvetenhet om kundpreferenser hos storbankerna vilket har skapat insikt om de olika kundgruppernas behov, och på så sätt har bankerna kunnat vara flexibla genom att anpassa sina erbjudanden till att passa både de äldre och yngre konsumenterna.

Storbankerna har fortfarande fysiska kontor för att hjälpa kunderna men samtidigt har de utvecklat sina applikationer så att kunden kan utföra sina bankärenden utan att ha behov av de fysiska mötena. Den här balansen har inneburit att bankerna inte har tryckt bort den äldre generationer som är de mest lönsamma kunderna för bankerna. Den mänskliga interaktionen mellan kunden och specifikt de äldre kunderna och banken är närvarande hos storbankerna, och det är en viktig faktor som troligtvis inte kommer att försvinna helt i framtiden heller.

Storbankerna såg på digitaliseringen som ett sätt att bli mer kostnadseffektiva. Genom att öka utbudet av digitala kanaler och minska på antalet fysiska kontor samt utbildat kunder i det digitala genom att erbjuda kunderna att utföra sina ärenden via mobilbanken. Detta medförde att man minskade på antalet bankkontor som var kostsamma för banken. Analysdata från föreliggande studie stärker tidigare forskning (Teece, 2010) som belyser att digital innovation kan vara en viktig nyckelfaktor för bankerna för att differentiera sig gentemot sina konkurrenter i den nya bankindustrin, eftersom digital innovation bidrar till en större effektivitet ur både kundernas och bankens perspektiv samt även bidrar till stora kostnadsbesparing för banken.

Men det är också värt att nämna att bankerna är fortfarande beroende av sina fysiska kontor ändå om dessa har minskat i antal, vilket gör att de i dagsläget inte har möjlighet att samla alla kunder i de digitala kanalerna. Det stärker tidigare forskning (Larsson & Viitaoja, 2017) som anser att kundkontakten och mänskliga relationer är fortfarande viktiga då dessa inte kan fullt ersättas av digitala tjänster. Dessutom när kunden ska utföra större komplexa projekt, värderar kunden att ha en människa som den kan diskutera olika alternativ med.

Tidigare forskning (Drasch, Schweizer & Urbach, 2018) har undersökt möjligheten för banker att samarbeta med företag som erbjuder digitala tjänster, eller att köpa upp dessa och integrera dem i sina egna tjänster och storbankerna kan på så sätt förbättra kundupplevelsen genom tekniklösningar som de själva har svårt att utveckla. Vår studie stärker tidigare

forsknings argument om ett möjligt samarbete mellan banker och specifikt storbanker och fintech företag.

Det här samarbetet har gynnat både storbankerna och fintech företagen, eftersom de har ändrat värdekedjan inom bankindustrin. Samarbetet har bidragit till att storbankerna har minskat det tekniska gapet mellan storbankerna och nya digitala aktörer. Tidigare studier (Basole & Karla, 2011) beskrev faran kring att nya aktörer etablerar plattformar på den finansiella marknaden. Den här studien visar att det faktiskt är storbankerna som lyckats bäst med att bygga hållbara plattformar med starka nätverkseffekter som kan ge långsiktig konkurrensförmåga på den svenska marknaden.

Nya konkurrenter har haft svårt att ta storbankernas roll inom områdena lönekonto, lån och pension eftersom dessa är strikt reglerade av statliga myndigheter. De nya aktörerna är därför duktiga på tekniska lösningar som kan integreras med bankerna vilket leder till att värdekedjan delas upp. Det området som bankerna tappat mest kunder inom är investering för småsparare, som numera gått över till nya innovativa konkurrenter. De nya konkurrenterna är många och satsar aggressivt och med höga mål men storbankerna har utvecklat nya processer för dynamiska förmågor som gör att de snabbare kan hämta in ny kunskap, och sedan omvandla denna till nya produkter och tjänster vilket gör bankerna bättre förberedda inför framtiden.

6.1 Slutsats

Studiens slutsats är att storbankerna har fått balansera den tekniska innovationen med den fysiska kundservicen för att tillfredsställa de två kundgrupperna; den äldre- och den yngre generationen. Storbankerna har fortfarande fysiska kontor för att hjälpa kunderna men samtidigt har de utvecklat sina applikationer så att kunden kan utföra sina bankärenden utan att ha behov av de fysiska mötena. Den här balansen har inneburit att bankerna inte har tryckt bort den äldre generationer som är de mest lönsamma kunderna för bankerna. Men storbankerna ser fortfarande på digitaliseringen som ett sätt att bli mer kostnadseffektiva genom att öka utbudet av digitala kanaler och minska på antalet fysiska kontor, samt utbilda kunder i det digitala som blir mer och mer normaliserat i den svenska bankindustrin.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Den här studien har undersökt hur storbanker har anpassat sig till digitaliseringen som sker i samhället och i banksektorn specifikt. Då denna studie har avgränsats till att endast undersöka storbankernas syn på det valda studieområdet vore det intressant att i kommande forskning undersöka hur nischbankerna ställer sig till digitaliseringen och hur digitaliseringen formar dessa bankers arbetssätt och affärsmodeller. Detta skulle kunna uppnås genom att studera två eller flera olika nischbanker. Den typ av studie kommer att ge upphov till att kunna vidare förstå hur konkurrensen kommer att se ut i banksektorn i framtiden eftersom det kom bidra till kunskap som kan användas till att jämföra mellan hur nischbankerna och storbankerna ser

på digitaliseringen och hur det då kan användas till att skapa konkurrensfördelar specifikt för att attrahera de yngre konsumenterna som är mer teknik insatta.

Ett annat förslag till fortsatta studier är hur företag som arbetar med att anpassa sin verksamhet till digitaliseringen och är den drivande faktorn kan hitta rätt balans med sina existerande produkter och kunder. Genom djupare förståelse av den balansen kan företag bättre skapa nya produkter och anpassa sin omställning till behovet som finns hos kunder samtidigt som de anpassar sig till konkurrenter.

Källförteckning

- Alt**, Rainer, and Thomas Puschmann. "The Rise of Customer-oriented Banking - Electronic Markets Are Paving the Way for Change in the Financial Industry." *Electronic Markets* 22.4 (2012): 203-15. Web.
- Barney**, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17.1 (1991): 99-120. Web.
- Basole**, Rahul, and C. Karla. "On the Evolution of Mobile Platform Ecosystem Structure and Strategy." *Business & Information Systems Engineering* 3.5 (2011): 313-22. Web.
- Bell**, Judith, and Stephen Waters. *Introduktion till Forskningsmetodik. 5., [uppdaterade] Uppl. ed.* 2016. Print.
- Bharadwaj**, Anandhi, El Sawy, Omar A, Pavlou, Paul A, and Venkatraman, N. *Management Information Systems* (2013): *Management Information Systems*. Web.
- Bryman**, Alan, and Emma Bell. *Företagsekonomiska Forskningsmetoder. Upplaga 3 ed.* 2017. Print.
- Buttle**, Francis, and Stan Maklan. *Customer relationship management: concepts and technologies.* Routledge, 2019.
- Christensen**, Clayton M., Rory McDonald, Elizabeth J. Altman, and Jonathan E. Palmer. "Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research." *Journal of Management Studies* 55.7 (2018): 1043-078. Web.
- Crane**, Alan, and Kevin Crotty. "Passive versus Active Fund Performance: Do Index Funds Have Skill?" *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 53.1 (2018): 33-64. Web.
- Deng**, S., Elyasiani, E. & Mao, C.X., 2007. Diversification and the cost of debt of bank holding companies. *Journal of Banking and Finance*, 31(8), pp.2453–2473.
- Dewett**, Todd, and Gareth R Jones. "The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment." *Journal of Management* 27.3 (2001): 313-46. Web.
- Drasch**, Benedict J, André Schweizer, and Nils Urbach. "Integrating the 'Troublemakers': A Taxonomy for Cooperation between Banks and Fintechs." *Journal of Economics and Business* 100 (2018): 26-42. Web.
- Easterby-Smith**, Mark, and Isabel M. Prieto. "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning? *." *British Journal of Management* 19.3 (2008): 235-49. Web.
- Eisenhardt**, Kathleen M., Jeffrey A. Martin, and Helfat, Constance E. "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21.10-11 (2000): 1105-121. Web.
- FestiPay**. "Top Six Cashless Society Countries: Finland, Sweden and China Lead the Way." *GlobalData*, 16 Jan. 2020, www.festipay.com/top-six-cashless-societies-finland-sweden-and-china-lead-way/.
- Finansinspektionen**. *Om FI | Finansinspektionen*, www.fi.se/sv/om-fi/.
- Foscht**, Thomas, Cesar Maloles, Judith Schloffer, Swee-Lim Chia, and Indrajit "Jay" Sinha. "Banking on the Youth: The Case for Finer Segmentation of the Youth Market." *Young Consumers* 11.4 (2010): 264-76. Web.
- Hedley**, Kimberly, John White, Cormac Petit Dit De La Roche, and Sunny Banerjea. "Banking 2015: A Classic Strategy Battle of Scale vs Focus." *Strategy & Leadership* 34.3 (2006): 51-58. Web.
- Invest Stockholm**. *Stockholm Fintech Guide*, <https://www.investstockholm.com/globalassets/invest/reports/stockholm-fintech-guide.pdf>.
- Keusch**, Thomas, Laury H.H Bollen, and Harold F.D Hassink. "Self-serving Bias in Annual Report Narratives: An Empirical Analysis of the Impact of Economic Crises." *European Accounting Review* 21.3 (2012): 623-48. Web.
- Koch**, Hope. "Developing Dynamic Capabilities in Electronic Marketplaces: A Cross-case Study." *Journal of Strategic Information Systems* 19.1 (2010): 28-38. Web.
- Kundu**, Sukanya, and Datta, Saroj Kumar. *EuroMed Journal of Business* (2015): *EuroMed Journal of Business*. Web.
- Kvale**, Steinar, Svend Brinkmann, and Sven-Erik Torhell. *Den Kvalitativa Forskningsintervjun. Tredje [reviderade] Upplagan ed.* 2014. Print.
- Larsson**, Anthony, and Yamit Viitaoja. "Building customer loyalty in digital banking." *International Journal of Bank Marketing* (2017).

- Lee, Kuo-Wei, Ming-Ten Tsai, and Maria Corazon L Lanting.** "From Marketplace to Marketspace: Investigating the Consumer Switch to Online Banking." *Electronic Commerce Research and Applications* 10.1 (2011): 115-25. Web.
- Li, E.Y., Chen, J.S., and Huang, Y.H.** "Framework for Investigating the Impact of IT Capability and Organisational Capability on Firm Performance in the Late Industrialising Context." *International Journal of Technology Management = Journal International De La Gestion Technologique* 36.1 (2006): 209-29. Web.
- Lincoln, Yvonna S., and Egon G. Guba.** "Establishing trustworthiness." *Naturalistic inquiry* 289.331 (1985): 289-327.
- Lind, Rolf.** *Vidga Vetandet : En Introduktion till Samhällsvetenskaplig Forskning*. 1. Uppl. ed. 2014. Print.
- Företagarna.** *Lönsamhet i Sverige*. 2018, <https://www.foretagarna.se/contentassets/df5049e24a2c4c76b46426a43cdb3d40/foretagarna-rapport-15-oktober-2018-lonsamhet-i-sverige---sa-lonsamma-ar-foretagen-i-sverige.pdf>.
- Markides, Constantinos.** "Disruptive innovation: In need of better theory." *Journal of product innovation management* 23.1 (2006): 19-25.
- Markovich, Sarit, et al.** "Hip to be square: Disruption in the us mobile payment market." Kellogg School of Management Cases (2017).
- Martensen, Anne.** "Tweens' Satisfaction and Brand Loyalty in the Mobile Phone Market." *Young Consumers* 8.2 (2007): 108-16. Web.
- McGahan, Anita.** "HOW INDUSTRIES CHANGE." *Harvard Business Review* 82.10 (2004): 86-94. Web.
- McQuivey, James.** "Digital disruption: Unleashing the next wave of innovation." (2013).
- More, Ben.** "Fintech Investment to Surge in 2020." *Fintech News*, 2 Mar. 2020, www.fintechnews.org/fintech-investment-to-surge/.
- Morningstar a.** *Nordea AB Company Profile*, 28 May 2020, [lt.morningstar.com/gj8uge2g9k/stockprofile/default.aspx?SecurityToken=0P0000A6IVJ3J1JE0EXG\\$XSTO_3110&externalidexchange=EX\\$\\$\\$XSTO&LanguageId=en-GB&CurrencyId=BAS&ClearXrayPortfolioManagerApiInputData=true&xid=FI4000297767](http://lt.morningstar.com/gj8uge2g9k/stockprofile/default.aspx?SecurityToken=0P0000A6IVJ3J1JE0EXG$XSTO_3110&externalidexchange=EX$$$XSTO&LanguageId=en-GB&CurrencyId=BAS&ClearXrayPortfolioManagerApiInputData=true&xid=FI4000297767).
- Morningstar b.** *Swedbank AB Company Profile*, 28 May 2020, [lt.morningstar.com/gj8uge2g9k/stockprofile/default.aspx?SecurityToken=0P0000A6LFJ3J1JE0EXG\\$XSTO_3110&externalidexchange=EX\\$\\$\\$XSTO&LanguageId=en-GB&CurrencyId=BAS&ClearXrayPortfolioManagerApiInputData=true&xid=SE0000242455](http://lt.morningstar.com/gj8uge2g9k/stockprofile/default.aspx?SecurityToken=0P0000A6LFJ3J1JE0EXG$XSTO_3110&externalidexchange=EX$$$XSTO&LanguageId=en-GB&CurrencyId=BAS&ClearXrayPortfolioManagerApiInputData=true&xid=SE0000242455).
- Nordea AB.** *2010-2019 Årsrapport*. <https://www.nordea.com/en/investor-relations/>.
- Patel, Runa. & Davidson, Bo.** 2011. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patton, Michael Quinn.** *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3.rd ed. London: SAGE, 2002. Print.
- Pozsar, Zoltan, Tobias Adrian, Adam Ashcraft, and Hayley Boesky.** "SHADOW BANKING." *Economic Policy Review - Federal Reserve Bank of New York* 19.2 (2013): 1-0_3. Web.
- Schilling, Melissa A., and Ravi Shankar.** *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education, 2019.
- Schilling, Melissa A.** *Strategic Management of Technological Innovation*. 4.th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013. Print.
- Schreyögg, Georg, and Martina Kliesch-Eberl.** "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-process Model of Capability Dynamization." *Strategic Management Journal* 28.9 (2007): 913-33. Web.
- Shimizu, Katsuhiko, and Michael Hitt.** "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions." *Academy of Management Executive* 18.4 (2004): 44-59. Web.
- Svenska Bankföreningen.** *Konkurrens på den Svenska Bankmarknaden* (2019), <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/rapport-om-bankkonkurrens/konkurrens-paa-den-svenska-bankmarknaden-2019/>.

Svenska Bankföreningen. *Lagar För Bankverksamhet (2020)*, www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/lagar-foer-bankverksamhet/.

Swedbank AB. *2010-2019 Årsrapport*. <https://www.swedbank.com/investor-relations.html>.

Tan, Margaret, and Thompson SH Teo. "Factors influencing the adoption of Internet banking." *Journal of the Association for Information Systems* 1.1 (2000): 5.

Teece, David J. "Business models, business strategy and innovation." *Long range planning* 43.2-3 (2010): 172-194.

Teece, David J. "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets.(Special Issue on Knowledge and the Firm)." *California Management Review* 40.3 (1998): 55-79. Web.

Teece, David. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. 2009. Web.

Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18.7 (1997): 509-33. Web.

Trost, Jan. *Kvalitativa Intervjuer*. 4., [omarb.] Uppl. ed. 2010. Print.

Uotila, Juha, Markku Maula, Thomas Keil, and Shaker A. Zahra. "Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations." *Strategic Management Journal* 30.2 (2009): 221-31. Web. Uotila et al., (2009)

Verona, Gianmario, and Davide Ravasi. "Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation." *Industrial and Corporate Change* 12.3 (2003): 577-606. Web.

Appendix 1: Intervjuguide

Detta är våra egna anteckningar som används inför intervjuerna. Frågorna har anpassats beroende på om det är en ledare eller en anställd som blivit intervjuad. Fler följdfrågor har också ställts då något fångat intervjuarens intresse eller i vissa fall har intervjupersonerna diskuterat andra områden självmant. Frågorna är därför en guide och har inte strikt applicerats.

Intervjuguide

- Berätta lite om dig själv, vart du jobbar, och din roll i företaget.
- Hur har ni arbetat med digitalisering? Vad är viktigt? Hur påverkar det er?
- Hur arbetar ni med ny teknik?
- Hur har anställda reagerat?
- Hur har kunder reagerat?
- Vad är viktigt för era kunder?
- Hur är kundernas lojalitet jämfört med tidigare?
- Har konkurrensen ökat/minskat?
- Hur ser marknaden ut?
- Hur hanterar ni ny konkurrens?
- Vad blir er roll i allt detta? Hur positionerar ni er? Har det skett en förändring?
- Samarbetar ni med andra företag? Vem? Varför? Hur?
- Hur arbetar ni med reglering och lagar?
- Vad har inte förändrats för bankerna?
- Vilka andra företag tycker du gör ett bra jobb inom banksektorn? Varför?
- Vad tror du kommer vara viktigt om 5–10 år och hur tror du er position kommer att vara då?
- Vad tror du kommer vara likadant som idag?