



Siri Sørensen og Kristine Reiming

Hvilke evner trenger norske banker for å lykkes med den digitale transformasjonen?

En komparativ studie av fire norske banker

**Masteroppgave vår 2022
OsloMet – Storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudie i Økonomi og Administrasjon

SAMMENDRAG

Digital transformasjon (også referert til som DT) er et svært aktuelt og samfunnsmessig viktig tema for mange organisasjoner i dagens samfunn. Som følge av dynamiske og digitale endringer i omgivelsene, er norske banker avhengige av å holde seg oppdaterte og relevante, for å unngå å bli utkonkurrerte av nye fremtredende aktører på markedet. Denne masteroppgaven undersøker hvordan fire norske banker kan lykkes med DT, innenfor følgende organisatoriske evner: ledelse, strategiske, innovative, strukturelle og teknologiske evner. Videre sammenligner denne oppgaven bankenes organisatoriske evner, for å konkludere med hvilke evner som burde styrkes i forbindelse med DT, både samlet sett og hver for seg.

Gjennom en komparativ casestudie er det innhentet data fra fire norske banker: Sparebank 1 Sørøst – Norge, DNB, Handelsbanken og Sbanken. Oppgaven er basert på tolv kvalitative intervjuer, med tre intervjuer av ledere/mellomledere fra hver bank. Det er få tidligere forskningsstudier som har undersøkt organisatoriske evner i forbindelse med DT, og det oppfordres følgelig til videre forskning innenfor disse evnene. For å differensiere oss fra tidligere forskningsbidrag, har vi i denne studien valgt å gå i dybden på en spesifikk bransje og utvalgte organisatoriske evner. Problemstillingen i denne studien er som følger: *«Hvilke organisatoriske evner bør norske banker styrke, for å kunne lykkes med den digitale transformasjonen?»*

Studien har avdekket spesielt seks viktige faktorer i tråd med det teoretiske rammeverket, som bankene burde styrke innenfor de fem organisatoriske evnene. Disse faktorene er: forbedring av digitale kapabiliteter, etablering av en mer innovativ- og endringsvillig kultur, øke digital kompetanseutvikling, forvalte både kortsiktige og langsiktige planer, øke samarbeid med eksterne og modernisere IT – infrastrukturen. Studien viser videre at de norske bankene spesielt burde styrke sine innovative og strukturelle evner, for å kunne lykkes med DT.

Nøkkelord: Digital transformasjon, digitalisering, digital modenhet, organisatoriske evner.

ABSTRACT

Digital transformation (also referred to as DT) is a truly relevant and socially important topic for many companies in today's society. The Norwegian banks are dependent of keeping their self – relevance because of dynamic and digital changes, to avoid being outcompeted by new prominent companies in the market. This master thesis address how four Norwegian banks can succeed with DT, through the examination of the following organizational capabilities: managerial, innovative, strategic, structural, and technological capabilities. Furthermore, this thesis compares the bank's organizational capabilities, to summarize the capabilities that should be strengthened both overall and individually, in context with DT.

Through a comparative case study, data were collected from four Norwegian banks: Sparebank 1 Sørøst – Norge, DNB, Handelsbanken and Sbanken. Our thesis is based on twelve qualitative interviews, with three interviews of managers from each bank. There are few studies that have examined organizational capabilities in connection with DT, and further research on the topic is encouraged. In order to differentiate ourselves from previous studies, we have chosen to go in depth on a specific industry and some chosen organizational capabilities. This study is based on the following problem statement: *«Which organizational capabilities should Norwegian banks strengthen in order to succeed in the digital transformation?»*

The study identified six key factors which the banks should strengthen within the five organizational capabilities. The six factors are: improvement of the digital capabilities, establishment of a more innovative and changeable culture, manage short- and long-term plans equally, increase collaboration with external parties and modernize IT – infrastructure. This study also shows that the Norwegian banks should particularly strengthen their innovative and structural capabilities, to succeed with DT.

Keywords: Digital transformation, digitization, digital maturity, organizational capabilities.

FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten av et toårig masterprogram i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen OsloMet. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi, Organisasjon og Ledelse, og utgjør 30 studiepoeng av vår mastergrad.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært spennende, lærerikt og utfordrende. Spennende da vi har fått en unik innsikt i de organisatoriske evnene til fire norske banker, i forbindelse med DT. Lærerikt da vi har fått innsikt i forskningsverdenen, og hvordan man planlegger, gjennomfører og presenterer en studie. Prosessen med å utforme masteroppgaven har også vært utfordrende. Både fordi vi har skrevet oppgaven mot slutten av Covid – 19 pandemien, men også fordi vi ikke har planlagt og produsert en oppgave av denne størrelse tidligere. Mest av alt føler vi at prosessen med masteroppgaven har vært lærerik og spennende, og vi tror den kan ha stor verdi for oss videre inn i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke vår veileder Fred Strønen for gode diskusjoner, tilbakemeldinger og innspill gjennom prosessen med å skrive masteroppgaven. Han har alltid vært lett tilgjengelig for innspill, utfordret oss og hatt et stort engasjement rundt temaet. Hans kunnskap innenfor temaet har også vært til stor hjelp, da han har delt aktuelle artikler og bidrag som har vært avgjørende for vårt teoretiske rammeverk.

Vi vil også takke alle informantene fra Sparebank 1 Sørøst – Norge, DNB, Handelsbanken og Sbanken, for at de ønsket å delta i studien. De har bidratt med verdifull informasjon gjennom gode og utfyllende svar, som har vært helt avgjørende for denne studien.

Til slutt vil vi også takke hverandre. Etter 5 år som studenter sammen, gjennom både bachelor og master, har vi fulgt hverandres utvikling gjennom hele studietiden. Prosessen med å utarbeide denne masteroppgaven hadde ikke vært det samme uten muligheten til å diskutere, motivere og engasjere hverandre. Vi er stolt over arbeidet vi har lagt ned i denne oppgaven.

Oslo, mai 2022

Siri Sørensen

Kristine Reiming

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.	INNLEDNING	1
1.1	PRESENTASJON AV TEMA	1
1.2	PROBLEMETS BAKGRUNN	2
1.3	PROBLEMSTILLING	4
1.4	AVGRENSNINGER	4
1.4.1	<i>Presentasjon av bankene</i>	4
1.5	BRANSJEREDEGJØRELSE	6
1.6	STRUKTUROPBYGGING	7
2.	TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1	DIGITAL TRANSFORMASJON	8
2.1.1	<i>Definisjon digitalisering, digitisering, digital innovasjon og digital transformasjon</i>	8
2.1.2	<i>Digital transformasjon og digitale teknologier</i>	9
2.1.3	<i>Drivere for digital transformasjon</i>	11
2.1.4	<i>Utfordringer med digital transformasjon</i>	12
2.1.5	<i>Oppsummering av digital transformasjon</i>	13
2.2	DIGITAL MODENHET	14
2.2.1	<i>Definisjon digital modenhet</i>	14
2.2.2	<i>Dimensjoner av digital modenhet</i>	14
2.2.3	<i>Oppsummering av digital modenhet</i>	17
2.3	DYNAMISKE EVNER	17
2.3.1	<i>Definisjon dynamiske evner</i>	17
2.3.2	<i>Sansende mekanisme</i>	18
2.3.3	<i>Gripende mekanisme</i>	19
2.3.4	<i>Transformerende mekanisme</i>	19
2.3.5	<i>Oppsummering av dynamiske evner</i>	20
2.4	ORGANISATORISKE EVNER	20
2.4.1	<i>Forholdet mellom dynamiske og organisatoriske evner</i>	20
2.4.2	<i>Ledelsesevner</i>	22
2.4.3	<i>Strategiske evner</i>	24
2.4.4	<i>Innovative evner</i>	26
2.4.5	<i>Strukturelle evner</i>	26
2.4.6	<i>Teknologiske evner</i>	27
2.4.7	<i>Oppsummering av organisatoriske evner</i>	28
3	METODE	30
3.1	VITENSKAPELIG TILNÆRMING	30
3.1.1	<i>Forskningsstrategi</i>	30
3.1.2	<i>Forskningsdesign</i>	31
3.2	DATAINNSAMLING	32
3.2.1	<i>Valg av datainnsamlingsmetode</i>	32
3.2.2	<i>Utvalg og utvalgsstrategi</i>	32
3.2.3	<i>Intervju</i>	33
3.2.4	<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	34
3.2.5	<i>Intervjuguide</i>	35
3.2.6	<i>Intervjueffekter</i>	35

3.2.7	<i>Transkribering av intervju</i>	36
3.2.8	<i>Analyse og koding</i>	36
3.3	FORSKNINGENS KVALITET.....	37
3.3.1	<i>Pålitelighet (reliabilitet)</i>	37
3.3.2	<i>Troverdighet (Intern validitet)</i>	37
3.3.3	<i>Overførbarhet (Ekstern validitet)</i>	38
3.3.4	<i>Bekreftbarhet (objektivitet)</i>	38
3.3.5	<i>Etiske aspekter</i>	38
4	PRESENTASJON AV FUNN	40
4.1	DIGITAL TRANSFORMASJON	40
4.2	DIGITAL MODENHET.....	44
4.3	ORGANISATORISKE EVNER	47
4.3.1	<i>Ledelseevner</i>	47
4.3.2	<i>Strategiske evner</i>	52
4.3.3	<i>Innovative evner</i>	54
4.3.4	<i>Strukturelle evner</i>	58
4.3.5	<i>Teknologiske evner</i>	59
4.4	OPPSUMMERING AV FUNN	63
5	DISKUSJON	67
5.1	DIGITAL TRANSFORMASJON	67
5.2	DIGITAL MODENHET.....	69
5.3	ORGANISATORISKE EVNER	70
6	SAMMENLIGNING MELLOM BANKENE	78
6.1	SPAREBANK 1 SN.....	78
6.2	DNB	82
6.3	HANDELSBANKEN	86
6.4	SBANKEN	90
6.5	SAMMENLIGNING MELLOM DE FIRE NORSKE BANKENE	94
7	KONKLUSJON	96
7.1	OPPGA VENS FORSKNINGSBIDRAG	96
7.2	IMPLIKASJONER	102
7.3	VIDERE FORSKNING	103
8	LITTERATURLISTE	104
9	VEDLEGG	111
9.1	INTERVJUGUIDE	111
9.2	INFORMANTKART	113

1. INNLEDNING

I dette kapitlet ønsker vi å redegjøre for valg av tema og problemstilling for denne masteroppgaven. Vi vil starte med å presentere temaet, før vi ser på problemets bakgrunn, som videre leder frem til problemstillingen. Deretter vil vi redegjøre for oppgavens avgrensninger, med en presentasjon av de utvalgte bankene og en bransjeredegjørelse. Avslutningsvis vil vi presentere strukturoppbygningen for denne oppgaven, med en beskrivelse av de ulike kapitlene.

1.1 Presentasjon av tema

Digital transformasjon (også referert til som DT) er et svært aktuelt og samfunnsmessig viktig tema, for mange organisasjoner i dagens samfunn. Det defineres av Verhoef et al. (2021) som:

«A change in how a firm employs digital technologies, to develop a new digital business model that helps to create and appropriate more value for the firm.»

Med utgangspunkt i denne definisjonen, kan man konkludere med at den digitale transformasjonen setter søkelys på bruken av ny digital teknologi, i forbindelse med overgangen til en mer digital verden. Digitalisering handler i stor grad om omstilling og introduksjon av ny teknologi, som vil kunne fornye, forenkle og forbedre kompliserte regelverk. Videre vil digitalisering kunne føre til økt produktivitet og verdiskapning for bedrifter i alle sektorer, noe som gjør det svært lønnsomt og attraktivt å digitalisere (Regjeringen, 2014). På bakgrunn av dette, har virksomheter satt i gang store endringsprosesser for få med seg fordelene av digitaliseringen, og for å unngå å bli utkonkurrerte (De la Boutetière et al., 2018).

Banker er eksempler på bedrifter som har startet omfattende digitale endringsprosesser, som følge av den pågående digitale transformasjonen. Bankbransjen er i kontinuerlig utvikling, og i de seneste årene har DT vært med å påvirke alle aspekter i bransjen. Dette i form av mer digitale kundeopplevelser, endrede prosesser innad i organisasjonen og tilpasninger til stadig økende regelverkskrav. Gjennom DT får bankbransjen muligheten til å utnytte nye verdifulle teknologiske løsninger, for å støtte opp eksisterende forretningsmodeller, og for å tilpasse seg

kundenes endrede behov. Ny teknologi som blant annet kunstig intelligens, Robot – rådgivning og Big data analyser, åpner også opp for å gi kunden nye og bedre finansielle tjenester. Det finnes derimot ikke bare fordeler knyttet til den digitale transformasjonen for bankene. DT fremmer også utviklingen av konkurrerende finansielle aktører på markedet, som tilbyr alternative finansielle tjenester til kundene. Gjennom nye forretningsmodeller truer FinTechs, InsurTechs og globale internettgiganter som Google, Facebook og Amazon, allerede etablerte selskaper i finansbransjen (Werth et al., 2020). Med utgangspunkt i dette, så er det viktig at bankene henger med på den digitale transformasjonen. Både for å holde seg oppdaterte og relevante, men også for å unngå å bli utkonkurrerte av nye fremtredende aktører på markedet (Pramanik et al., 2019; Werth et al., 2020).

Det har vist seg at digital transformasjon er vanskelig for de fleste virksomheter, og noe mer utfordrende enn vanlige endringsprosesser. I en global studie fra McKinsey (2018), svarer mer enn åtte av ti respondenter at deres organisasjon har startet endringsarbeidet i forbindelse med DT, de siste fem årene. Likevel har det vist seg at suksessen etter forsøkene har uteblitt. Bare 16 prosent av respondentene mener at DT har forbedret ytelsen blant de ansatte, og utstyrt dem med verktøy for å opprettholde de nye endringene på lang sikt (De la Boutetière et al., 2018). På bakgrunn av denne studien, er det nødvendig med videre forskning på hvordan selskaper kan lykkes med de digitale transformasjonsprosessene. Konopik et al. (2022) ser på evner innad i organisasjonen som avgjørende for å mestre DT. Akkurat som at organisasjoner endrer seg over tid, er det nødvendig med ulike organisatoriske evner på ulike tidspunkter, for å støtte opp under DT (Konopik et al., 2022). På bakgrunn av dette, er det interessant å forske videre på hvordan bedrifter kan lykkes med DT, gjennom å fokusere på nødvendige organisatoriske evner.

1.2 Problemets bakgrunn

Dagens bedrifter er preget av økende kompleksitet og tempo i markedet. De digitale nyvinningene påvirker alle organisasjoner, og har trolig kommet for å bli. Banker er tjenestebedrifter, som tradisjonelt sett er basert på sterke kunderelasjoner og gjensidig tillit. De nye konkurrentene i markedet utfordrer denne modellen. Bankene må således tenke nytt, for å tilpasse seg kundenes endrede behov, i form av større effektivitet, brukervennlighet og mindre personlige relasjoner (Digdir, u.å.; Werth et al., 2020). Ringvirkninger av Covid – 19

har i tillegg ført til at banker har vært nødt til å omstille seg raskere. Dette har forårsaket en drastisk økning i trafikken på de digitale plattformene, da fysiske kundebesøk har vært utfordrende gjennom pandemien. Det har også vært en økende trend rundt sammenslåinger og nedleggelser av bankfilialer de seneste årene. Dette har ført til større bankenheter, og et større behov for digitale tjenester (Solberg, 2020). Manglende kompetanse på hvordan man får til en vellykket digital transformasjonsprosess, gjør temaet svært aktuelt å forske videre på. En slik mangel kan eksempelvis føre til utkonkurrering, svekkede markedsandeler og tap av kundeforhold innad i bankbransjen. I tillegg påvirkes samfunnet og banksektoren i stor grad, dersom banker ikke klarer å utvikle seg digitalt. Blant annet ved at nye forretningsmodeller tar over bransjen og potensielt endevender hele sektoren (Pramanik et al., 2019; Werth et al., 2020). For å unngå disse konsekvensene, er det viktig for både samfunnet og arbeidslivet å fremskaffe mer kunnskap om hvordan banker kan mestre DT.

Etter et omfattende litteratursøk, kan vi konkludere med at digital transformasjon er et relativt nytt forskningstema, som har blomstret de seneste årene. Samtidig, har vi funnet relativt lite forskning på temaet i den norske bankbransjen. Vi mener således at det er viktig å få dette temaet på dagsorden i Norge, og ikke bare globalt. Wu et al. (2021) oppfordrer til å skaffe ny og relevant kunnskap innenfor digital transformasjon og digitale evner. En slik kunnskap kan skaffes gjennom å dykke inn i ulike kontekster, som industrier og teknologier (Wu et al., 2021). Konopik et al. (2022) viser en annen tilnærming, der forskningen oppfordrer til å fokusere på noen spesifikke organisasjonsevner for DT. Dette for å få et mer dyptgående syn på hvordan organisasjoner kan fremme evnene systematisk (Konopik et al., 2022). Disse studiene indikerer at temaet er svært interessant å forske videre på, og bekrefter at det mangler forskning innenfor feltet. Vårt forskningsbidrag kan følgelig bidra med å belyse nye karakteristikk rundt hvordan bankene kan lykkes med DT. Mer spesifikt vil vårt forskningsbidrag gå i dybden på utvalgte organisatoriske evner hos norske banker, som vil gi en indikasjon på hvilke evner som burde styrkes i forbindelse med DT.

1.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i presentert tema og problembakgrunn, ønsker vi å undersøke følgende problemstilling:

Hvilke organisatoriske evner bør norske banker styrke, for å kunne lykkes med den digitale transformasjonen?

På bakgrunn av kategoriseringen fra Collis (1994), Konopik et al. (2022) og utsagn fra Kane et al. (2017), vil vi i denne oppgaven dele de organisatoriske evnene inn i fem kategorier: 1. Ledelseevner, 2. Strategiske evner 3. Innovative evner, 4. Strukturelle evner og 5. Teknologiske evner. Forskningsbidragene som denne inndelingen baserer seg på, blir presentert i det teoretiske rammeverket.

1.4 Avgrensninger

I denne masteroppgaven har vi med utgangspunkt i begrenset tidshorisont og ressurser valgt å avgrense studien til fire norske banker. Bankene vi har valgt ut for denne studien representerer store norske banker, som har ulike grader av oppfylt kundetilfredshet, basert på EPSI sine undersøkelser av kundetilfredshet. De fire bankene har også ulik fartstid i bransjen, men oppfyller vårt krav på minimum 20 år som etablert bank/bankallianse. Ved å velge ut banker med ulikt utgangspunkt, ønsker vi å kunne reflektere rundt likheter og forskjeller mellom bankene, innenfor de organisatoriske evnene. Nedenfor vil vi presentere de fire utvalgte bankene for denne studien.

1.4.1 Presentasjon av bankene

Sparebank 1: Sparebank 1 alliansen er et norsk banksamarbeid etablert i 1996. Alliansen består i dag av 14 selvstendige sparebanker over hele Norge, som samarbeider om felles teknologi, plattform og merkevare. Kjerneverdiene til banken er helhjerta, ansvarlig, likandes og dyktig (Sparebank1, u.å.). Blant bankene i alliansen finner vi Sparebank 1 Sørøst – Norge (heretter referert til som Sparebank 1 SN), som representerer Sparebank 1 alliansen i denne oppgaven. Denne banken er et resultat av sammenslåingen mellom Sparebank 1 – Buskerud og Telemark (Sparebank1, u.å.). Sparebank 1 SN kom i 2021 på 10. plass over

kundetilfredsheten i privatmarkedet, ifølge EPSI sin undersøkelse. Dette er lavere enn flere av bankene i samme allianse, men fremdeles over bransjegjennomsnittet (Høst & Brochmann, 2021, s. 3).

DNB: DNB konsernet har røtter tilbake til etableringen av Christiania Sparebank i 1822. Den moderne DNB banken ble ikke etablert før i 1990, gjennom fusjonen mellom Bergen Bank og Den norske Kreditbanken. I dag kan DNB ASA betraktes som Norges største finanskonsern, etter flere oppkjøp og fusjoner gjennom historien. Når det kommer til fokusområder, har DNB valgt å fokusere på transformasjon i møte med makroøkonomiske endringer, nye reguleringer og andre næringspolitiske forhold, endret kundeatferd og ny teknologi. Bankens mål er å bevare og øke eksisterende inntektsstrømmer, samtidig som de ønsker å finne nye inntektskilder. Videre har de som overordnet mål å skape de beste kundeopplevelsene, og levere på finansielle mål (DNB, u.å.). Året 2021, kom DNB på 17. plass over kundetilfredsheten på privatmarkedet i EPSI sin årlige undersøkelse. Dette resulterte i en nest siste plass, og en plassering langt under bransjegjennomsnittet (Høst & Brochmann, 2021, s. 3).

Handelsbanken: Handelsbanken ble etablert i 1871 av en rekke selskaper og personer tilhørende næringslivet i Stockholm. Dette markerte starten for den Svenske Handelsbanken, som senere ekspanderte utover landegrensene og til Norge. Det første norske kontoret åpnet i Oslo i 1989, og har siden den gang gradvis ekspandert til dagens 42 kontorer over hele Norge (Handelsbanken, u.å.; HHiS, 2016, s. 2-6). Når det kommer til målområder, er Handelsbanken sitt overordnede mål å ha høyere lønnsomhet enn gjennomsnittet av bankene i banksektoren. Dette ønsker de å oppnå ved å ha lavere kostnader og mer fornøyde kunder enn konkurrentene. Handelsbanken er en nisjebank, og de ønsker å differensiere seg ved et sterkt fokus på kundetilfredshet og personlig rådgivning (BergenNæringsråd, 2020). EPSI sin årlige undersøkelse viser at banken kom på 4. plass over kundetilfredsheten i privatmarkedet i 2021 (Høst & Brochmann, 2021, s. 3).

Sbanken: Sbanken ble grunnlagt 27.april 2000, som Norges første rene nettbank. Fra grunnleggelsen og frem til 2015 var banken en norsk filial av Skandiabanken AB, og tilhørte det svenske Skandia. Først i 2015 ble Sbanken en selvstendig norsk forretningsbank. Viktige verdier i Sbanken er åpenhet og ærlighet, enklere hverdag, rettferdighet, modighet og å

utfordre etablerte bedrifter (Sbanken, u.å). I mars 2022 ble det kunngjort at DNB hadde kjøpt opp Sbanken, men i denne oppgaven vil vi anse Sbanken som en egen bank, da fusjonen ikke er gjennomført enda (Sbanken, 2022). Året 2021 kom Sbanken på 1.plass i EPSI sin årlige undersøkelse over kundetilfredsheten på privatmarkedet (Høst & Brochmann, 2021, s. 3). Basert på denne undersøkelsen har banken de mest fornøyde kundene i Norge, og det har de hatt helt siden 2004, ifølge undersøkelsen (Sbanken, u.å.).

1.5 Bransjeredegjørelse

Den norske bankbransjen står i dag ovenfor både muligheter og utfordringer knyttet til den pågående digitale transformasjonen. Bankene må tilpasse seg et stadig mer digitalt samfunn, hvor både endrede regelverkskrav, fremvoksende aktører og endrede kundebehov utfordrer bankenes posisjon i markedet. I forbindelse med overgangen til et mer digitalt samfunn, har det blitt innført nye digitale prosjekter og regelverkskrav, som bankbransjen må følge med på. Slike prosjekter og krav er eksempelvis utviklingen av Digitale Sentralbankpenger (DSP), Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP), Personvernforordningen (GDPR), Anti – hvitvasking og Revised Payment Services Directive (PSD2). Nedenfor vil vi kort oppsummere hva disse nevnte prosjektene og regelverkskravene går ut på.

Innføringen av Digitale Sentralbankpenger (DSP) er et prosjekt som blir utviklet av Finans Norge. Prosjektet vil potensielt kunne sikre en kostnadsfri tilgang til enkle og trygge betalingsmidler for alle Norges innbyggere (FinansNorge, 2021a). Videre kan det tenkes at DSP kan påvirke innlån for bankene, da kunder potensielt vil kunne ta ut sparepengene sine og heller plassere de i en digital lommebok (FinansNorge, 2021c; Framstad, 2021). Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP) er et samarbeid mellom Skatteetaten, Brønnøysundregisteret og finansnæringen. Samarbeidet går ut på å digitalisere og effektivisere viktige prosesser i samfunnet (FinansNorge, 2019). Eksempler på prosjekter som er tatt i bruk per dags dato, er blant annet samtykkebaserte lånesøknader og digital eiendomshandel. I dag jobbes det med å utvikle enda flere effektiviserende prosjekter innad i samarbeidet (FinansNorge, 2021b). Personvernordningen (GDPR) har som hensikt å gjøre banker og andre virksomheter mer ansvarlige for hvordan de behandler personopplysninger (Nordea, 2022). Bankene møter på en rekke utfordringer med GDPR loven, som blant annet behovet for ny teknologi og arbeidskraft, samt problemet med umoderne IT – infrastruktur

(Millar, 2018). Hvitvaskingsloven har som hensikt å forebygge og avdekke transaksjoner som er tilknyttet straffbare handlinger og terrorfinansiering (Huse, 2020). Ifølge Gunnar Holm Ringen i PwC, er det svært viktig at finansinstitusjoner er gode på anti – hvitvasking. Spesielt da norske banker er mer utsatt, da bankene er relativt små, og fordi hvitvaskerne utgir seg for å være vanlige norske bankkunder (Pwc, 2019).

Revised Payment Services Directive (PSD2) regulerer betalingsformidlingen i EU og EØS, og har blitt innført for å sikre at alle skal ha tilgang til trygge og effektive betalingstjenester, på tvers av landene. PSD2 implementeringen påvirker banksektoren på flere områder.

Tredjeparter får gjennom denne innføringen nærmere tilgang til kundedata, og desto mer blir disse tredjepartene posisjonert til å overta bankens rolle (Storebrand, u.å). Flåten (2018) hevder at det er svært nødvendig at bankene blir mer digitale og mobile for å kunne overleve. Samtidig burde de åpne opp for flere samarbeid med andre banker og tredjeparter (Flåten, 2018). Flere av de norske bankene har inngått samarbeid med hverandre og med andre teknologiselskaper, for å komme i gang i god tid før utenlandske aktører får muligheten til å operere i Norge (Weldeghebriel, 2018).

1.6 Strukturoppbygging

Denne masteroppgaven er delt inn i ulike kapitler. Det første kapitlet tar for seg innledningen, med fokus på tema, problemets bakgrunn, problemstilling, avgrensninger for denne masteroppgaven og en bransjeredegjørelse. Det andre kapitlet presenterer det teoretiske rammeverket for oppgaven vår, hvor teorien blir delt inn i fire underkapitler: Digital transformasjon, Digital modenhet, Dynamiske evner og Organisatoriske evner. Det tredje kapitlet tar for seg oppgavens metodiske tilnærming, hvor den vitenskapelige tilnærmingen presenteres, etterfulgt av metoden for datainnsamlingen og avslutningsvis datasamlingens kvalitet gjennom begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, bekreftbarhet og etiske aspekter. Det fjerde kapitlet presenterer våre empiriske funn, etter samme inndeling som det teoretiske rammeverket. I det femte kapitlet presenteres diskusjonsdelen for oppgaven vår, hvor vi vil knytte våre empiriske funn opp mot det teoretiske rammeverket. Videre vil vi sammenligne de fire norske bankene opp mot hverandre, i det sjette kapitelet. I det sjuende kapitelet presenteres konklusjonen for denne oppgaven, hvor vi avslutningsvis diskuterer implikasjonene og forslag til videre forskning.

2. TEORETISK RAMMEVERK

På bakgrunn av temaet og problemstillingen, vil vi i dette kapitlet presentere det teoretiske rammeverket for masteroppgaven vår. Teorien vil bli presentert i følgende fire underkapitler: Digital transformasjon, Digital modenhet, Dynamiske evner og Organisatoriske evner.

2.1 Digital transformasjon

2.1.1 Definisjon digitalisering, digitisering, digital innovasjon og digital transformasjon

Det er vanlig å skille mellom begrepene **digitalisering**, **digitisering**, **digital innovasjon** og **digital transformasjon**. Digitalisering blir definert som:

«Å bruke digitale teknologier for å endre forretningsmodell og å finne nye måter å skape verdi og skaffe seg inntekter på, det er prosessen med å flytte til en digital forretning.» (Gartner, 2009, sitert i Heggernes, 2020, s. 47)

Digitalisering har i nyere tid blitt forbundet med forretningsdrift, ofte i sammenheng med å utnytte muligheter i eksisterende digitale teknologier (Heggernes, 2020, s. 47). **Digitisering** anses derimot som en prosess der man omgjør analog informasjon til digital informasjon (Leveraas, 2019). **Digital innovasjon** innebærer å presentere noe nytt i markedet, som ikke har eksistert tidligere, ofte ved å kombinere digitale teknologier. Til slutt anses **digital transformasjon** som en prosess der det har foregått en stor endring, eksempelvis i en virksomhet eller bransje. Digitale transformasjonsprosesser tar ofte lengre tid enn vanlige endringsprosesser, og blir sett på som et resultat av flere digitale innovasjoner og digitaliseringer over tid (Heggernes, 2020, s. 49). Dette støttes av Verhoef et al. (2021), som understreker at DT omhandler en stor endring, som påvirker hele selskapet og måten å drive forretning på. Heggernes (2020) konkluderer med at digitisering ofte legger grunnlaget for både digitalisering og digital innovasjon. Videre kan ulike drivkrefter innenfor digitalisering og digital innovasjon føre til varige endringer, som igjen kan bidra til en digital transformasjon (Heggernes, 2020, s. 49 - 51).

2.1.2 Digital transformasjon og digitale teknologier

Det finnes en rekke definisjoner på digital transformasjon, men det er foreløpig ingen felles definisjon av begrepet. Schallmo et al. (2020) har gjennomført en studie for å forsøke å utarbeide en klar definisjon. Definisjonen er basert på seks utvalgte og kjente definisjoner av DT, som fanger opp viktige punkter fra alle bidragene. Studien kom frem til følgende definisjon:

«The DT framework includes the networking of actors such as businesses and customers across all value – added chain segments, and the application of modern technology. As such, DT requires skills that involve the extraction and exchange of data as well as the analysis and conversion of that data into actionable information. This information should be used to calculate and evaluate options, to enable decisions and/or initiate activities. In order to increase the performance and reach of a company, DT involves companies, business models, processes, relationships, products, etc.» (Schallmo et al., 2020)

Videre gjennomførte Vial (2021) en omfattende litteraturgjennomgang fra 28 kilder, og utarbeidet en samlet konseptuell definisjon av DT, ved bruk av semantisk analyse. Denne definisjonen har likhetstrekk med definisjonen fra Schallmo et al. (2020), men er mer konkret og kortfattet. Definisjonen er som følger:

«A process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies.» (Vial, 2021, s. 9)

Vial (2021) beskriver digital transformasjon som en prosess, der digitale teknologier skaper forstyrrelser på et samfunns- og individnivå. Disse forstyrrelsene kan utløse strategiske reaksjoner, og særlig for organisasjoner som forsøker å endre sine verdiskapningsveier. Organisasjoner kan bruke digitale teknologier til å øke verdiskapningen, og for dette formål må de gjennomføre strukturelle endringer og overvinne barrierer som står i veien. Slike endringer kan ha positive effekter på organisasjoner, men de kan også være assosiert med uønskede utfall (Vial, 2021, s. 10). Karimi og Walter (2015) og Vial (2021) beskriver digitale teknologier som iboende forstyrrelser. Videre deler Vial (2021, s. 12) forstyrrelsene inn i tre kategorier: 1. Forbrukeratferd og forventninger, 2. Konkurranselandskap og 3. Tilgjengelighet

av data. På motsatt side argumenterer Rogers (2016) for at digital transformasjon i bunn og grunn ikke handler om teknologi, men om strategi. Studien påpeker at det er ledernes oppgave å finne måter som tilrettelegger for nye innovasjoner, som blir uttrykt gjennom strategiene (Rogers, 2016). Derimot påpeker Warner og Wager (2019) at nye digitale teknologier endrer de strategiske valgene til selskapene.

Digitale teknologier skaper ikke alene verdi for organisasjoner (Kane, 2014), men heller når teknologien brukes i en kontekst (Markus & Robey, 1988). Digitale teknologier åpner opp for nye verdiforsalg, som i økende grad er avhengig av levering av tjenester (Barrett et al., 2015). Netflix er et eksempel på en slik bedrift, som har etablert nye verdiforslag ved hjelp av digitale teknologier, og utvannet utleie av film/serier som fysiske midler (Günther et al., 2017). Digitale teknologier kan også bidra med å redefinere verdinettverk (Delmond et al., 2016; Tan et al., 2015). Sosiale medier er et eksempel på dette, som har gitt kundene muligheten til å skape verdi (Kane, 2014). De digitale teknologiene kan også bidra til organisatorisk smidighet, ved at de hjelper bedriftene med å tilpasse seg nye endringer (Fitzgerald, 2016; Günther et al., 2017; Hong & Lee, 2017). Organisatorisk smidighet blir definert av Sambamurthy et al. (2003) som *«Evnen til å oppdage muligheter for innovasjon og gripe disse konkurransedyktige markedsmulighetene ved å sette sammen nødvendig kunnskap med fart og overraskelse»*.

Organisatorisk smidighet blir sett på som en viktig evne for å kunne konkurrere effektivt i en digital verden. I tillegg blir tverrfunksjonelt samarbeid trukket frem som et viktig element i den digitale transformasjonsprosessen (Earley, 2014; Maedche, 2016). Tverrfunksjonelle samarbeid kan oppstå gjennom tverrfaglige teams eller opprettelse av egne enheter, som er noenlunde uavhengige fra organisasjonen (Maedche, 2016; Sia et al., 2016). Dremel et al. (2017) og Jöhnk et al. (2017) påpeker også viktigheten av en organisasjonskultur som er risikovillig, og som legger til rette for eksperimentering. Ved å legge til rette for slike elementer kan bedrifter fremme læring gjennom endring, samtidig som de kan opprettholde sine langsiktige planer (Jöhnk et al., 2017).

Organisasjonsledere må kunne utvikle et digitalt tankesett for å håndtere DT. Samtidig må de være kapable til å svare på forstyrrelsene knyttet til digitale teknologier (Benlian & Haffke, 2016; Hansen et al., 2011). Haffke et al. (2016) og Horlacher et al. (2016) fremhever behovet

for nye lederroller, slik som den nyetablerte stillingen Sjef for Digital Offiser (CFO). En slik lederrolle sikrer at digitale teknologier blir utnyttet på riktig måte og tilpasset bedriften, for å kunne legge til rette for økt digitalisering (Haffke et al., 2016; Horlacher et al., 2016).

Gjennom den digitale transformasjonsprosessen, kan organisasjoner oppleve at de mangler kunnskap innenfor dette feltet. Dette kan medføre at ansatte påtar seg roller som de egentlig ikke har nok kunnskap til. Med utgangspunkt i dette, er det derfor nødvendig å utvikle de digitale ferdighetene til de ansatte, noe som også kan være en utfordrende prosess (Hess et al., 2016; Singh & Hess, 2020).

Digital transformasjon påvirker organisasjoner på alle plan, og det trekkes frem en rekke fordeler med DT. Andriole (2017), Gust et al. (2017) og Pagani (2013) fremhever økt operasjonell effektivitet, som et resultat av DT. Dette inkluderer automatisering (Andriole, 2017), bedre forretningsprosesser (Gust et al., 2017) og kostnadsbesparelser (Pagani, 2013). DT bidrar også til en økning innenfor organisasjonsprestasjoner, som inkluderer innovasjon (Svahn et al., 2017), økonomisk ytelse (Karimi & Walter, 2015), økt vekst (Tumbas et al., 2015) og økt konkurransefortrinn (Neumeier et al., 2017). Studiene nevnt ovenfor, belyser hvordan digitale teknologier kan fremme omsetningen for selskaper (Setia et al., 2013). Videre kan DT ha positive effekter på et overordnet samfunnsnivå. Et eksempel på dette er i helsesektoren, der digitale teknologier gjør det mulig å dele elektroniske helsejournaler (Kane, 2015) og Big data analyser, på tvers av sykehusmiljøene (Kane, 2016; Kane et al., 2017).

2.1.3 Drivere for digital transformasjon

Drivkreftene for en nødvendig digital omstilling kan være mange, og de kan både være interne i organisasjonen og eksterne. Det er derimot noen uenigheter blant forskere, i forhold til om interne faktorer kan regnes som drivere for den digitale transformasjonen eller ikke. Tangi et al. (2020) konkluderte med at den eneste uavhengige faktoren som har innvirkning på DT, er eksterne drivere. Denne studien foreslår at eksterne drivere er hovedmotivasjonen for transformasjoner, fordi man får en følelse av at det haster, noe man ikke opplever med interne drivere (Tangi et al., 2020). På en annen side, påpeker Hrustek et al. (2019) både interne og eksterne pådrivere for DT. Denne studien kategoriserer drivere for digitale endringer inn i tre kategorier: 1. Kundedrevet, 2. Teknologidrevet og 3. Organisasjonsdrevet (Hrustek et al., 2019).

Når det kommer til de eksterne driverne, har Osmundsen et al. (2018), Pramanik et al. (2019) og Werth et al. (2020) kommet frem til flere. Disse inkluderer kundenes etterspørsel etter digital teknologi, nye kundeforhold, behovet for mer tilgjengelighet av digital teknologi og tilknyttede risikoer ved å ikke ta i bruk den digitale teknologien (Osmundsen, 2020; Pramanik et al., 2019; Werth et al., 2020). Flere organisasjoner ser i dag en økende etterspørsel etter digitale opplevelser fra kundene, hvor blant annet banker opplever et økende behov for å implementere nye digitale teknologier. Disse digitale teknologiene kan erstatte mennesker med tjenestelevering, blant annet gjennom roboter eller virtuelle agenter. De har også potensialet til å endre konkurransen i markedet, og samtidig påvirke forbrukeratferden til kundene (Verhoef et al., 2021). Dersom banker unngår å ta i bruk nye digitale teknologier, kan de potensielt miste konkurransefortrinn, kundeforhold og lederskap (Pramanik et al., 2019). På bakgrunn av dette, blir kundens ønske om økt digitalisering trukket frem som en av de viktigste driverne for DT (Pramanik et al., 2019; Werth et al., 2020). Osmundsen et al. (2018) og Werth et al. (2020) trekker også frem andre eksterne drivere for DT, som politiske faktorer, økonomiske faktorer som det lave rentemiljøet og nye regulatoriske krav. Disse driverne gjør at organisasjoner blir nødt til å endre måten de tenker rundt det å drive forretning (Osmundsen et al., 2018; Werth et al., 2020).

2.1.4 Utfordringer med digital transformasjon

Det finnes også en rekke utfordringer knyttet til DT, der Andrus et al. (2016), Diener og Spacek (2021) og Vial (2021) trekker frem problemer med å implementere endringer. Disse problemene skyldes at endringer ofte kan oppleves som svært radikale, og krever forandring i alle prosesser og ledd i organisasjonen. Attributter som trekkes frem som utfordringer er blant annet 1. Mangel på organisatorisk smidighet og fleksibilitet, 2. Dårlige samarbeidsevner, 3. Dårlig informasjonsdeling, 4. Strukturert hierarki innad i bedriften, 5. Risikoaverse ledere, 6. Gammel infrastruktur og 7. Lite fokus på kunde- og medarbeideropplevelsen (Andrus et al., 2016, s. 5; Diener & Špaček, 2021; Vial, 2021, s. 6). Å forbedre kunde- og medarbeideropplevelsen, blir trukket frem som den aller viktigste utfordringen (Andrus et al., 2016; Diener & Špaček, 2021; Lucas Jr & Goh, 2009). Videre er det nødvendig at organisasjoner endrer disse nevnte attributtene, for å kunne lykkes med digitaliseringen (Andrus et al., 2016). Motstand fra ansatte blir også trukket frem som en viktig barriere for

DT av 40 kilder (Fitzgerald et al., 2014; Kane, 2016; Singh & Hess, 2020), og kan blant annet forklares med manglende bevissthet på fordelene av digitale teknologier (Svahn et al., 2017).

På en annen side, blir treghet og mangel på organisatorisk smidighet trukket frem som den viktigste barrieren for DT av 35 kilder (Vial, 2021, s. 26). Eksempelvis er organisasjoner dypt etablerte i sine prosesser, som er vanskelig å endre, da de ofte er rigide og avhengig av ressurser som ikke kan rekonfigureres (Kohli & Johnson, 2011; Woodard et al., 2013). Derimot viser Lucas Jr & Goh (2009) at problemet ikke ligger i toppledelsen, men at de strukturelle komponentene som produksjonsmidler og organisasjonskultur hindrer digitale teknologier.

2.1.5 Oppsummering av digital transformasjon

For å oppsummere kan digital transformasjon anses som en prosess der det har foregått en stor endring, i en virksomhet eller en bransje. Videre blir den digitale transformasjonsprosessen ansett som et resultat av flere digitale innovasjoner og digitaliseringer over tid (Heggernes, 2020, s. 49). Digitale teknologier er nødvendige i forbindelse med DT, for å blant annet øke verdiskapningen i en organisasjon (Vial, 2021, s. 3). DT fører også til strukturelle endringer, derav nye lederroller, tverrfaglige teams og økt kompetanseutvikling (Dremel et al., 2017; Maedche, 2016; Vial, 2021, s. 10). Det blir også trukket frem flere fordeler knyttet til DT, som bedre forretningsprosesser, økt automatisering, økt økonomisk ytelse og lavere kostnader (Andriole, 2017; Gust et al., 2017; Karimi & Walter, 2015; Pagani, 2013).

Teorien ovenfor fremhever ulike drivere for DT. Noen av de mest omtalte driverne er nye kundeforferder og forventinger, behovet for ny digital teknologi, nye konkurrenter som en risiko, behovet for organisasjonsutvikling, nye regulatoriske krav og økonomiske faktorer (Osmundsen et al., 2018; Pramanik et al., 2019; Werth et al., 2020). Det eksisterer også mange utfordringer når det kommer til DT, hvor noen av de viktigste utfordringene er mangelen på organisatorisk smidighet og for lite fokus på kunde- og medarbeideropplevelsen (Andrus et al., 2016; Diener & Špaček, 2021; Vial, 2021). Det er fortsatt uenigheter om hvilken utfordring som er den aller største i forbindelse med DT, og det kan mulig variere fra bransje til bransje.

2.2 Digital modenhet

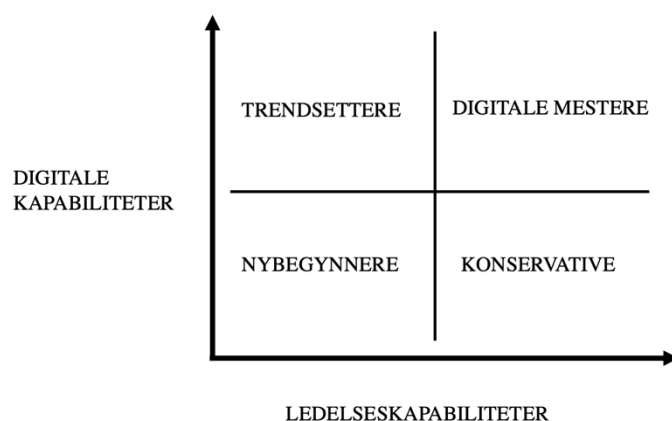
2.2.1 Definisjon digital modenhet

I forbindelse med den digitale transformasjonen, kan det være fordelaktig for organisasjoner å kartlegge sin digitale modenhet. Dette for å fastslå hvilket digitalt nivå organisasjonen befinner seg i, og for å identifisere de nåværende digitale problemområdene (Konopik et al., 2022). Ifølge Kane et al. (2017, s. 5) handler digital modenhet om å «*tilpasse organisasjonen til å kunne konkurrere effektivt i et økende digitalt miljø*». Digital modenhet handler derfor om mer enn å bare implementere ny teknologi. Mer spesifikt handler det om å kontinuerlig utvikle og forbedre sine digitale ferdigheter, for å tilpasse seg et digitalt landskap i endring (Kane et al., 2017, s. 5-6). Digital modenhet kan sees i sammenheng med selskapets ytelse, der den digitale modenheten kan bli påvirket av hvordan selskapet har handlet, for å tjene på digitaliseringen (Ostmeier & Strobel, 2022).

2.2.2 Dimensjoner av digital modenhet

Gill og Van Boskirk (2016) presenterer fire avgjørende dimensjoner for digital modenhet i et selskap. Disse dimensjonene er: 1. Kultur, 2. Teknologi, 3. Organisasjon og 4. Innsikt. Kultur handler om selskapets holdning til digitalt dreven innovasjon, og hvordan selskapet styrker sine ansatte ved hjelp av digital teknologi. Teknologidimensjonen handler om hvordan selskapet implementerer fremvoksende teknologier, mens organisasjonsdimensjonen handler om hvordan selskapet støtter digital strategi, styring og gjennomføring. Den siste dimensjonen handler om hvordan selskaper bruker kunder og forretningsdata til å måle suksess og forme strategi. Videre kan digital modenhet deles inn i fire nivåer, for å hjelpe bedrifter med å plassere og utvikle sine digitale strategier. Disse fire nivåene er: 1. Skeptiker, 2. Adopterer, 3. Samarbeider og 4. Differensierer (Gill & Van Boskirk, 2016, s. 3).

Westerman et al. (2014, s. 15) deler digital modenhet inn i fire kategorier, basert på selskapets evne til å investere i digital teknologi og lede DT. Denne teorien er utledet for å avgjøre viktige kjennetegn ved de minst og mest digitalt modne selskapene (Heggernes, 2020, s. 87). De fire nivåene av digital modenhet er følgende: 1. Nybegynnere, 2. Trendsettere, 3. Konservative og 4. Digitale mestere.



Modell 1: Fire nivåer av digital modenhet. Inspirert av Westerman et al. (2014, s. 15).

Hvilket nivå et selskap tilhører, blir bestemt på bakgrunn av selskapets ledelses- og digitale kapabiliteter. Ledelseskapabiliteter handler om evnen til å lede gjennom digitale endringsprosesser, mens digitale kapabiliteter handler om hvordan et selskap investerer i digitale muligheter. Begge kapabilitetene er viktige på hver sin måte, og ved å sette de sammen får man de fire nivåene av digital modenhet. Noen selskaper har sterke digitale kapabiliteter, mens andre har sterke ledelseskapabiliteter. Det er derimot svært få selskaper som er like sterke på begge områdene (Westerman et al., 2014, s. 13-14).

Nybegynnere er selskaper som er på starten av sin digitale reise, og som også kan refereres til som skeptikere (Gill & Van Boskirk, 2016, s. 7). De har ofte en strategi om å «vente og se», da de ønsker å være sikre på digitale investeringer før de gjennomfører dem (Westerman et al., 2014, s. 15-16). Strategiene til disse selskapene kan oppfattes som noe uklare, som i all hovedsak kan skyldes en desentralisert organisasjonsstruktur, der beslutninger blir tatt uavhengig (Gill & Van Boskirk, 2016, s. 7). Når det kommer til lederskap, mangler selskapene ofte ledelsen for å drive de digitale endringene fremover. På bakgrunn av dette, henger nybegynneren ofte etter konkurrentene på flere målinger av finansiell ytelse. De er trege med å reagere, og blir derfor utkonkurrert av selskaper som er raskere (Westerman et al., 2014, s. 15-16).

Trendsettere venter ikke med å reagere, og de investerer ofte i de fleste teknologiske muligheter som byr seg. Dessverre mangler disse selskapene lederskapet til å utnytte investeringene sine, noe som gjør at de sløser bort mye av det de har investert (Westerman et al., 2014, s. 16). Ovenfor markedet kan de fremtre svært avanserte, men bak fasaden skjuler

det seg mangel på koordinering mellom de ulike digitale aktivitetene (Heggernes, 2020, s. 88). Det kan lønne seg for disse selskapene å fokusere mer på kundeforhold/behov, istedenfor å investere i alle muligheter som byr seg (Gill & Van Boskirk, 2016, s. 5).

De konservative har en kapabilitetsprofil som er motsatt av trendsetterne. De har et sterkt digitalt lederskap, der de er mindre opptatt av å følge med på teknologiske trender og investere i disse. Konservative selskaper tenker nøye gjennom investeringene de ønsker å gjennomføre og passer på at investeringen er sterkt koordinert. Det som ofte kjennetegner ledelsen i slike selskaper, er at de er forsiktige, slik at de unngår å gjøre feil. Ved å unngå å gjøre feil, unngår de også digital framgang (Westerman et al., 2014, s. 17). De konservative selskapene kan dra nytte av å utvikle mer kreative strategier og analyser, for å videreutvikle seg til digitale mestere (Gill & Van Boskirk, 2016, s. 9)

Digitale mestere har derimot både gode ledelses- og digitale kapabiliteter. De har overvunnet utfordringene knyttet til begge kapabilitetene, og de vet når de bør investere i digital teknologi. Ledelsen i slike selskaper er dedikert til å lede mot en digital fremtid. Denne fordelten gir selskapet muligheten til å oppnå en konkurransedyktig posisjon i markedet, og til å utkonkurrere sine konkurrenter (Westerman et al., 2014, s. 17).

Westerman et al. (2014, s. 18) gjennomførte en studie av 319 store selskaper i tretti ulike land, og fant en slående ytelsesdifferanse mellom selskapene som var digitale mestere og de som ikke var digitale mestere. Studien konkluderte med at selskaper som var digitale mestere, hadde 26% høyere ytelse og genererte 9% mer inntekt (Westerman et al., 2014, s. 18). I en undersøkelse av Heggernes (2020) ble 391 bedrifter sammenlignet på bakgrunn av omsetning og resultat, med bedrifter på ulike nivåer av digital modenhet. Studien viste at nybegynnerne lå 24% under gjennomsnittet i bransjen, trendsetterne lå 11% under, de konservative lå 9% over og de digitale mesterne lå hele 26% over gjennomsnittet (Heggernes, 2020, s. 89). Disse studiene indikerer at digitale mestere kombinerer både ledelses- og digitale kapabiliteter for å oppnå høyere resultater, som fører til en stor digital fordel. Selskaper som er digitale mestere, vil derfor trolig ha bedre forutsetninger for å lykkes med DT.

2.2.3 Oppsummering av digital modenhet

Digital modenhet handler om å tilpasse organisasjonen effektivt, i et raskt skiftende digitalt miljø (Kane et al., 2017, s. 5). Gill og Van Boskirk (2016) presenterer fire dimensjoner av digital modenhet i et selskap. Disse dimensjonene er: kultur, teknologi, organisasjon og innsikt (Gill & Van Boskirk, 2016). Westerman et al. (2014, s. 15) presenterer også fire nivåer av digital modenhet, og mener at selskaper burde beherske både ledelses- og digitale kapabiliteter for å kunne bli digitale mestere. Studier fra Heggernes (2020) og Westerman et al. (2014, s. 18) viser at digitale mestere oppnår høyere ytelse og genererer mer inntekt, enn selskaper med lavere nivåer av digital modenhet. Dette indikerer at digitale mestere har potensialet til å oppnå store digitale fordeler, og vil trolig ha større sannsynlighet til å lykkes med DT (Heggernes, 2020, s. 89; Westerman et al., 2014, s. 18).

2.3 Dynamiske evner

Det argumenteres for at nøkkelen til å lykkes i en digital verden henger sammen med evnen til å oppdage endringer i miljøet, gripe muligheter og tilpasse, integrere og rekonfigurere dagens ressursbaser (Helfat et al., 2009; Teece, 2007; Teece et al., 1997). Disse evnene blir omtalt som dynamiske evner, og anses som sentrale når det kommer til å håndtere nye teknologiske realiteter (Teece et al., 1997). Rollen til de dynamiske evnene er å rekonfigurere vanlige evner, for å passe til nye utfordringer når endring skjer (Matarazzo et al., 2021).

Teorigrunnlaget for de dynamiske evnene i denne masteroppgaven, vil i all hovedsak ta utgangspunkt i forskningsbidragene fra Konopik et al. (2022), Matarazzo et al. (2021), Teece (2007) og Vial (2021). Disse forskningsbidragene har som fellesnevner at de alle omhandler dynamiske evner, og hvordan disse evnene kan hjelpe organisasjoner med å mestre DT.

2.3.1 Definisjon dynamiske evner

Dynamiske evner kan refereres til som «kompetanser på høyere nivå som bestemmer firmaets evne til å integrere, bygge og rekonfigurere interne og eksterne ressurser/kompetanser for å adressere, og muligens forme, raskt skiftende forretningsmiljøer» (Teece, 2012, s. 1395). Ut ifra denne definisjonen, handler dynamiske evner om hvordan bedrifter reagerer på raske og teknologiske endringer i markedet (Teece, 2012). De dynamiske evnene viser seg å spille en sentral rolle i den digitale transformasjonsprosessen hos selskaper (Konopik et al., 2022).

Dette underbygges av Breznik & Lahovnik (2016, s. 182), som påpeker viktigheten av å fremme dynamiske evner, for å blant annet oppnå vedvarende konkurransefortrinn i markedet. Litteraturen skiller videre mellom dynamiske evner, strategi og forretningsmodeller. Strategien blir brukt til å utvikle dynamiske evner gjennom organisasjonens forretningsmodell (Teece, 2018; Velu, 2017). På bakgrunn av dette, blir forretningsmodeller avgrenset av de dynamiske evnene i organisasjonen (DaSilva & Trkman, 2014).

Det viser seg at kategoriseringen fra Teece (2007) sin evneteor, er sentral i de fleste definisjoner av dynamiske evner (Konopik et al., 2022). Kategoriseringen beskriver de dynamiske evnene som sansende, gripende og transformerende mekanismer. Den sansende mekanismen går ut på å sanse, og forme muligheter og trusler i markedet. Den gripende mekanismen omhandler det å gripe nye muligheter. Til slutt handler den transformerende mekanismen om å opprette konkurransevner, gjennom å realisere det fulle potensialet til nye endringer (Teece, 2007). Nedenfor vil vi gå dypere inn på de tre sentrale kategoriene av dynamiske evner, fra Teece (2007).

2.3.2 *Sansende mekanisme*

Sansing blir definert av Goerzig og Bauernhansl (2018) som det å identifisere, utvikle og vurdere digitaliseringstrender og teknologiske muligheter, i forhold til kundens behov. Det å forfølge digitale teknologier kan skape kunde verdi, gjennom å analysere den nye konteksten til kunden. Videre kan dette gi en dypere innsikt i kundens motivasjon (Goerzig & Bauernhansl, 2018). Sanssevner lar organisasjoner utvikle, samordne og vurdere teknologiske muligheter i forhold til behovet fra kunden (Teece, 2014). Sansing blir ansett som en viktig driver for DT (Matarazzo et al., 2021), og i små/mellomstore selskaper er viljen til å transformere forholdet til kunden, drevet av selskapets ledere (Goerzig & Bauernhansl, 2018). Et effektivt interorganisatorisk nettverk har behov for autoritet, og må skape en god organisasjonskultur gjennom mye samarbeid. Data fra interne og eksterne kilder kan brukes hos toppledelsen, for å kontinuerlig overvåke firmaets problemer og muligheter (Teece, 2018). Ved bruk av ny teknologi som sosiale nettverk, kan bedrifter bygge et nært forhold til sine kunder, som bidrar til en bedre kundeforståelse når det kommer til ønsker, behov og følelser (Matarazzo et al., 2021). For å klare å bygge et nært forhold til kundene, er det

nødvendig at organisasjoner identifiserer markedssegmenter, kundebehov og utviklingen av forretningssystemet sitt (Teece, 2007, 2018).

2.3.3 *Gripende mekanisme*

Teece (2007) betegner den gripende mekanismen som evnen til å mobilisere ressurser, for å kunne møte behov og utnytte muligheter, som videre skaper verdi for organisasjonen. Gripeeviden innebærer å justere organisasjonens forretningsmodell, ved å etablere verdiskapende mekanismer, partnerskap, kostnadsstrukturer og teknologier som skal integreres i organisasjonen. Ledelseskompentanse blir ansett som en sentral evne innenfor det å gripe muligheter, og dynamiske lederevner er nødvendig ved implementeringen av nye forretningsmodeller (Teece, 2007). Prosessen med å ansette de riktige medarbeiderne blir også sett på som en viktig betingelse, for å gripe mulighetene som DT medbringer (Hubschmid-Vierheilg et al., 2019). Til tross for at en organisasjon utnytter en mulighet, er det ikke sikkert at den lykkes med å investere i denne muligheten (Warner & Wäger, 2019). På bakgrunn av dette, har flere organisasjoner startet å eksperimentere med smidighet, som innebærer en effektiv omorganisering av ressursene, for økt verdiskapning (Teece, 2007). Det foreslås at bedrifter bør bruke IT – infrastruktur til å forbedre økonomisk ytelse og smidighet (Sambamurthy et al., 2003). Smidighet blir trukket frem som en kritisk dynamisk evne, for å gripe nye digitale muligheter (Warner & Wäger, 2019).

2.3.4 *Transformerende mekanisme*

Den transformerende mekanismen skal sørge for å holde alle elementene i et organisasjonssystem på linje, både med hverandre og med strategien (Teece, 2007). Dette er spesielt viktig når det skjer endring i forretningsmodellen til en organisasjon. De sansende og gripende mekanismene skal skape og oppdage muligheter. Videre skal den transformerende mekanismen realisere det fulle potensialet til den strategiske endringen, som er nødvendig for å gjennomføre den digitale strategien (Day & Schoemaker, 2016). Denne mekanismen referer til kontinuerlig fornying av organisasjoners ressursbaser, der en effektiv og kontinuerlig omstilling av ressurser blir ansett som viktig for å håndtere DT. Dette kan oppnås gjennom en effektiv styring av interne og eksterne ressurser, samt forvaltning av kunnskap (Teece, 2007). Videre kan en organisasjonskultur som favoriserer fleksibilitet og eksperimentering, gi et

solid grunnlag for raskere og lettere transformasjon (Teece, 2018). Utviklingen av tverrfaglige teams og koordineringsevnen innad, blir også trukket frem som en viktig evne innenfor den transformerende mekanismen (Matarazzo et al., 2021).

2.3.5 Oppsummering av dynamiske evner

Rollen til de dynamiske evnene er å rekonfigurere vanlige evner, slik at de passer til nye utfordringer når endring skjer (Matarazzo et al., 2021). Det er vanlig å dele dynamiske evner inn i sansende, gripende og transformerende mekanismer. Disse evnene kan spille en viktig rolle i den digitale transformasjonsprosessen. Sansemekanismen innebærer å identifisere, utvikle og vurdere digitaliseringstrender og teknologiske muligheter i forhold til kundens behov (Goerzig & Bauernhansl, 2018). Gripemekanismen omtales som evnen til å mobilisere ressurser, for å kunne møte behov og utnytte muligheter. Den transformerende mekanismen skal sørge for å holde alle elementer i et system på linje, både med hverandre og med strategien (Teece, 2007). De sansende og gripende mekanismene skal skape og oppdage muligheter. Tilslutt skal den transformerende mekanismen realisere det fulle potensialet til strategisk endring, som er nødvendig for å gjennomføre en digital strategi (Day & Schoemaker, 2016).

2.4 Organisatoriske evner

2.4.1 Forholdet mellom dynamiske og organisatoriske evner

Organisatoriske evner kan oppfattes som organisasjonens kapasitet til å bruke sine ressurser, materielle eller immaterielle, for å utføre oppgaver eller aktiviteter, som forbedrer ytelsen til selskapet (Teece et al., 1997). Det kan defineres som: *«evnen en organisasjon har til å utføre et koordinert sett med oppgaver, ved å bruke organisatoriske ressurser, med det formålet om å oppnå et bestemt sluttresultat»* (Helfat & Peteraf, 2003, s. 999). Videre beskrives organisatoriske evner som fundamentale, for å løse de organisatoriske problemene som oppstår i et selskap (Dosi et al., 2000). Det er enighet blant den akademiske forskningslitteraturen om at dynamiske evner er basert på organisatoriske evner (Konopik et al., 2022), og at de ikke kan være basert på rent formelle læringsprosesser (Nayak et al., 2020). Derfor består de dynamiske evnene av organisatoriske evner, som kan påvirke ulike ledd i organisasjonen (Schilke et al., 2018). Dessuten kan man se på sammenhengen mellom

dynamiske- og organisatoriske evner i et hierarki, der abstrakte dynamiske evner er på toppen, og et spekter av organisatoriske evner er nederst (Ambrosini et al., 2009; Zahra et al., 2006).

Det finnes ulike forståelser av organisatoriske evner, da hver enkelt organisasjon utvikler og integrerer egne egenskaper i sin kultur, som skiller de fra konkurrentene (Boatman, u.å).

Collis (1994) presenterer fire kategorier av organisatoriske evner. Den første kategorien gjenspeiler evnen til å utføre grunnleggende funksjonelle aktiviteter i en organisasjon. Den andre kategorien omhandler dynamiske forbedringer av organisasjonens aktiviteter. Deretter handler den tredje kategorien om å gjenkjenne ressursers verdi og utvikle nye strategier, før konkurrentene. Den fjerde kategorien har etiketten «høyere orden», og handler om evner rundt læring (Collis, 1994). Videre identifiserer Konopik et al. (2022) et bredere spekter av relevante organisatoriske evner, basert på en omfattende litteraturgjennomgang. De organisatoriske evnene blir samlet i et rammeverk og gruppert i syv relevante temaer for å kunne håndtere DT. De syv grupperingene er: 1. Strategi og økosystem, 2.

Innovasjonstenkning, 3. DT teknologi, 4. Data, 5. Drift, 6. Organisasjonsdesign og 7. DT ledelse (Konopik et al., 2022). Kane et al. (2017) presenterer videre de største feiltrinnene som ledere gjør i forbindelse med digital forretning. Disse feilene er forbundet med for svak forståelse av digitale trender, og mangel på strategisk retning i henhold til digitale endringsprosesser (Kane et al., 2017, s. 7). Feiltrinnene fra Kane et al. (2017) går igjen som viktige organisatoriske evner i studien fra Konopik et al (2022).

Når det kommer til valget av organisatoriske evner for denne masteroppgaven, avhenger de av flere faktorer. Konopik et al. (2022) tar for seg en grundig litteraturgjennomgang av relevante studier innenfor temaene DT og organisatoriske evner. Forskningsbidraget er utgitt i 2022, som vil si at det er svært oppdatert. På bakgrunn av dette, ønsker vi å benytte bidraget fra Konopik et al. (2022) som en base for de organisatoriske evnene i denne studien. Vi har derimot hatt en begrenset tidshorisont, og vi har følgelig måtte gjøre et utvalg av de evnene som Konopik et al. (2022) utleder. For å velge ut de organisatoriske evnene som er relevante i forbindelse med DT, har vi valgt å inkludere de evnene som også sammenfaller med andre forskningsbidrag. Vi har således inkludert evner som sammenfaller i noen grad med forskningsbidraget fra Collis (1994) og utsagnene fra Kane et al. (2017). Disse studiene er presentert ovenfor.

På bakgrunn av diskusjonen ovenfor og grupperingene av de organisatoriske evnene fra Collis (1994), Konopik et al. (2022) og utsagn fra Kane et al. (2017), vil vi i denne oppgaven klassifisere de organisatoriske evnene i fem kategorier. Disse fem kategoriene er: 1. Ledelsesevner, 2. Strategiske evner 3. Innovative evner og 4. Strukturelle evner og 5. Teknologiske evner. I denne studien vil vi kun referere til disse fem utvalgte kategoriene, som organisatoriske evner. I forbindelse med utvelgelsen av de organisatoriske evnene, har vi valgt å inkludere evner innenfor både teknologi og data i våre teknologiske evner. Videre vil vi sammenfalle disse fem evnene, med de dynamiske evnene fra Teece (2007) sin evneteorii. I henhold til Konopik et al. (2022) og Nayak et al. (2020), vil vi anta at de dynamiske evnene er basert på organisatoriske evner, slik at de dynamiske evnene naturlig vil inngå i begrepet «organisatoriske evner». Nedenfor vil vi presentere det teoretiske rammeverket for de fem utvalgte kategoriene av organisatoriske evner.

2.4.2 Ledelsesevner

Ledelsesevner representerer evnen til å lede gjennom den digitale transformasjonen. Å lede endring er både en av de viktigste, men også vanskeligste oppgavene for ledere i alle organisasjoner. Ledelse handler om å veilede, oppmuntre og tilrettelegge for endring i ofte usikre miljøer. Det er vanlig at de øverste lederne har hovedansvaret for å lede gjennom store endringer, men øvrige mellomledere og ansatte i organisasjonen er også avgjørende for utfallet av endringene (Yukl & Gardner, 2020, s. 126).

Ledere gjennom transformasjonsprosesser kan refereres til som transformasjonsledere. Transformasjonsledere fungerer som forkjempere for å implementere endringer, og for å bygge opp nye forretningsmodeller. De fungerer som rollefigurer, som skal sikre digital modenhet av organisasjonen. Den digitale modenheten blir sikret ved hjelp av digitale visjoner og strategier, som må kommuniseres ut til alle ledd i organisasjonen (Sainger, 2018). En viktig oppgave for transformasjonsledere innenfor sansemekanismen, er å introdusere det riktige tankesettet for DT i hele organisasjonen. Dette handler om å åpne opp for eksperimentering, læring fra ny teknologi og nye ideer (Chang et al., 2012; Osmundsen, 2020). Innenfor gripemekanismen er det viktig at ledelsen legger til rette for en innovativ kultur, som fremmer risikotakning, frihet og selvledelse (Chang et al., 2012). Denne kulturen vil kunne medvirke til langsiktig suksess i forbindelse med DT (Orji, 2019). Lederevner som motiverer til denne type innovativ kultur er basert på ferdigheter som åpenhet,

kommunikasjon mellom alle nivåer i organisasjonen, åpen-dør policy og tillitsbaserte relasjoner mellom leder og ansatte (Breznik & Lahovnik, 2016). Videre viser det seg at ledere i etablerte selskaper stoler mye på rutiner og systemer som de allerede har, men i selskaper med usikre miljøer må lederne i større grad klare å omstrukturere sine rutiner og systemer (O'Connor, 2008; Whitley, 2003). For at lederne skal kunne håndtere slike omstruktureringer, er det avgjørende med tilstrekkelig kompetanse både hos ledelsen og hos de ansatte. På bakgrunn av dette, blir kompetanseutvikling ansett som nødvendig for å mestre DT og endringer. Dette er spesielt viktig innenfor den transformerende mekanismen, og denne mekanismen har høyest relevans innenfor ledelsesevner (Warner & Wäger, 2019). Ledelsesevner som spiller en viktig rolle for økt kompetanseutvikling, er blant annet anerkjennelse av prestasjoner, tillit, riktige insentiver som kan øke tilpasningen av individuelle ferdigheter og en kunde- og endringsorientert kultur (Breznik & Lahovnik, 2016; Chang et al., 2012; Pavlou & El Sawy, 2006).

Ifølge Westerman et al. (2014, s. 6) er top – down ledelse den eneste effektive ledelsesmetoden for å lykkes med DT. Om selskaper anvender en top – down tilnærming viser det seg å være større sannsynlighet for at endringer skjer, sammenlignet med en bottom – up tilnærming (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020, s. 4). Lederne med en top – down ledelse kommuniserer de strategiske retningene klart ut i organisasjonen og engasjerer de ansatte til å få endringene til å skje. En slik tilnærming handler om å utforme en klar og bred visjon, og videre engasjere ansatte til å utforme visjonen videre. Lederne vil være involverte i alle transformasjonsprosesser i organisasjonen, for å drive transformasjonen videre, og for å forsikre seg om at den overordnede visjonen blir fulgt (Westerman et al., 2014, s. 6). Det er avgjørende at beslutninger tas av ledelsen, for å sikre at transformasjonen skal kunne bli så vellykket som mulig (McCarthy et al., 2021). Det argumenteres for at top – down ledelse er den ledelsesstilen som bli anvendt i eksempelvis balanserte målstyringsmodeller (Norreklit, 2000; Sharma & Gadenne, 2011). På den motsatte side har vi bottom – up ledelse, som i all hovedsak kan sees som en nedenfra og opp styring. Med denne type ledelse blir prosjekter og oppgaver i stor grad informert om gjennom tilbakemeldinger fra de ansatte. Denne ledelsesstilen gjør at de ansatte får større innsikt i de daglige prosessene til organisasjonen, som ledere ikke har (Lee, 2021). En bottom – up stil kan dermed hjelpe bedrifter med å håndtere endringer mer effektivt (O'Sullivan, 2021). De ansatte vil derimot mangle

informasjon på høyere nivå, og det kan følgelig oppstå utfordringer med å sette mål som faktisk er gunstige og optimistiske for organisasjonen (Lee, 2021).

På en annen side, argumenteres det for at en kombinasjon av en top – down og en bottom – up ledelse er den mest optimale ledelsesstilen for å håndtere digitale endringer. Denne kombinasjonen blir referert til som transformasjonsledelse av Ruloff og Petko (2021), og skal bidra til en raskere og mer dyptgripende endring. Mer spesifikt blir denne ledelsesstilen forbundet med en raskere implementering av digitale teknologier, og et større fokus på langsiktig mål framfor verktøy (Ruloff & Petko, 2021).

2.4.3 Strategiske evner

En sentral evne i forbindelse med den digitale transformasjonen, er organisasjonens strategiske evner. Denne evnen handler om å utforme en digital strategi, for å kunne tilpasse forretningsmodellen til DT (Warner & Wäger, 2019). Strategien setter retningen for den digitale transformasjonsprosessen, ved å kartlegge hvordan organisasjonen kan og burde gjøre forretning annerledes (Kane et al., 2017; Martelo et al., 2013; Warner & Wäger, 2019).

Innenfor sansemekanismen er det mulig å innhente informasjon om ulike innovasjonsprosjekter, ved hjelp av eksterne parter som kunder (Chang et al., 2012; Lin & Hsia, 2011). Disse innovasjonsprosjektene kan blant annet brukes til å bygge verdinettverk for organisasjoner. Videre er det viktig at organisasjoner etablerer sterke relasjoner med de eksterne partene, og samtidig opprettholder administrasjonen av verdinettverket sitt (Andriole, 2018). Disse evnene er spesielt viktige innenfor gripemekanismen, som har størst relevans innenfor de strategiske evnene (Konopik et al., 2022). Etter å ha tilført eksterne parter i nettverket, må organisasjonen klare å kontinuerlig styre verdinettverket (Lampel, 2001; Lin & Hsia, 2011), og løpende vurdere drivkreftene i organisasjonen (Whitley, 2003). Et annet viktig element innenfor gripemekanismen, er evnen til å skape en kobling mellom strategien og forretningsmodellen. På denne måten skal bedrifter klare å formulere en bærekraftig bedriftsstrategi (Warner & Wäger, 2019). Innenfor den transformerende mekanismen legges det stor vekt på å forvalte økosystemet i både et kortsiktig og langsiktig perspektiv. For å kunne oppnå et langsiktig perspektiv, må organisasjoner redefinere sin posisjon i markedet, samtidig som de må anerkjenne verdien av samarbeid med eksterne parter (Lin & Hsia, 2011;

Teece, 2007). Forståelsen av samarbeid, er svært viktig for å kunne kontinuerlig lære og forbedre seg (Guo et al., 2014).

Ifølge Kane et al. (2017) er strategien til selskapet den sterkeste indikatoren på selskapets digitale modenhet. Studien viser at digitalt modne selskaper har fire ganger større sannsynlighet til å utforme en klar digital strategi, sammenlignet med mindre digitalt modne selskaper. Videre viser studien at det å etablere en digital strategi og knytte denne strategien til forretningsmål, er en av de største utfordringene når det kommer til å øke selskapers digitale modenhet (Kane et al., 2017, s. 7). Uavhengig av bransje, har de digitale transformasjonsstrategiene visse fellestrekk. Matt et al. (2015) beskriver fire dimensjoner av transformasjonsstrategier, som oppfattes som uavhengige av bransje. Disse er: 1. Bruk av teknologi, 2. Endring i verdiskapning, 3. Strukturelle endringer og 4. Økonomiske aspekter.

1. Bruk av teknologi, handler om selskapets holdning til nye teknologier i markedet og evnen til å utnytte disse. Selskapet må bestemme seg for om de ønsker å bli markedsledere innen teknologi, eller om de ønsker å benytte allerede etablert teknologi. Det å være markedsleder kan øke konkurransefortrinnet, men er også mer risikabelt og krever høyere teknologisk kompetanse (Matt et al., 2015, s. 340).
2. Endring i verdiskapningen, handler om hvordan effekten av den digitale transformasjonsstrategien påvirker verdikjeden i selskapet. Altså hvor mye den nye digitale transformasjonsstrategien avviker fra den opprinnelige kjernevirksomheten. Avviket kan påvirke dagens produkter og tjenester positivt, ved å gjøre de mer digitale (Matt et al., 2015, s. 340).
3. Innenfor de strukturelle endringene er det ofte nødvendig å gjøre endringer i strukturen til selskapet, som følge av DT. Slik at den nye digitale driften skal få et godt grunnlag (Matt et al., 2015, s. 341).
4. De tre dimensjonene ovenfor er avhengige av en siste dimensjon, som er det økonomiske aspektet. Det økonomiske aspektet omhandler selskapets evne til å finansiere det digitale transformasjonsarbeidet. Det økonomiske aspektet kan både være en begrensende faktor, og en positiv driver for DT (Matt et al., 2015, s. 341).

Det er viktig at de fire dimensjonene samkjøres, for en mest mulig vellykket digital transformasjonsstrategi. Videre kan de danne et felles rammeverk, som vil gjøre det enklere

for selskapene å vurdere sine nåværende ferdigheter og utforme den digitale transformasjonsstrategien (Matt et al., 2015, s. 341).

2.4.4 *Innovative evner*

Innovasjonstekning er også en viktig evne når organisasjoner skal håndtere DT. En innovasjonsstrategi kan bidra til nyskapning, og derav økt konkurransefortrinn i markedet. Sansemekanismen har høyest relevans innenfor de innovative evnene (Konopik et al., 2022). Innenfor denne mekanismen, er det nødvendig å utvikle innovative evner helt fra starten av den digitale transformasjonsprosessen, gjennom utviklingen av en innovativ kultur (Berkowitz, 2018; Breznik & Lahovnik, 2016; Warner & Wäger, 2019). For at organisasjoner skal kunne utvikle evner som tenker fremtidig, trenger de kapasiteter og informasjon fra et bredt spekter av kilder (Chang et al., 2012). Dette rustet bedrifter til å kunne ta riktige valg, gjennom å utvikle effektive strategier for å lede innovasjon. Gripemekanismen krever at organisasjoner har nok kapasitet til å utvikle nye teknologier, produkter og tjenester (Day, 1994). Samtidig kreves det at kundene blir inkludert i innovasjonsprosesser, for å etablere langsiktige kunderelasjoner (Martelo et al., 2013). En slik kundeinkludering gjør det mulig å endre prosesser, slik at de stemmer overens med både nåværende og fremtidige behov (Martelo et al., 2013; Whitley, 2003). Videre er det viktig at organisasjoner integrerer eksterne innovasjoner i sitt verdinettverk, for å håndtere DT (Day, 1994; Lin & Hsia, 2011). På bakgrunn av dette, blir engasjement til kunder, institutter, strategiske partnere og universiteter trukket frem som viktige evner. Slik at organisasjoner kan tilpasse egne teknologier, produkter og tjenester til miljøendringer, og fremme disse aspektene (Lin & Hsia, 2011; O'Connor, 2008). Dette er spesielt viktige evner innenfor den transformerende mekanismen.

2.4.5 *Strukturelle evner*

Evner innenfor struktur og organisasjonsdesign kan knyttes til utformingen av infrastruktur, informasjonsdeling, kunnskapsdeling og organisasjonsstruktur (Konopik et al., 2022). Det er nødvendig at både den strukturelle og prosessuelle delen av en organisasjon tilpasses, for å støtte opp under den digitale transformasjonsstrategien (Verhoef et al., 2021). Innenfor sansemekanismen er hovedformålet med evnene å dele informasjon og kunnskap på tvers av

organisasjonen, gjennom infrastrukturen (Breznik & Lahovnik, 2016). Gjennom intern organisasjonsinfrastruktur, er det mulig å forenkle informasjonsflyten i en organisasjon, ved hjelp av eksterne enheter. Forutsetningen er at det er en nødvendig IT – infrastruktur tilstede (Lin & Hsia, 2011). Denne forenklingen av informasjonsflyten, har høyest relevans innenfor gripemekanismen. Intern infrastruktur blir i henhold til den transformerende mekanismen, referert til som teambaserte strukturer og desentralisering av enheter. Disse to strukturene blir ansett som avgjørende for å håndtere uforutsette hendelser (Warner & Wäger, 2019). Dessuten legger teambaserte strukturer og desentralisering av enheter opp til kunnskapsdeling innad i organisasjonen, og evner innenfor kunnskapsledelse har også betydning innen den transformerende mekanismen (Fernandes et al., 2017). Følgelig har den transformerende mekanismen høyest relevans innenfor de strukturelle evnene (Konopik et al., 2022).

2.4.6 Teknologiske evner

Fremveksten av nye digitale teknologier bidrar til grunnleggende endringer og utkonkurrering av eksisterende forretningsmodeller (Sousa & Rocha, 2019). Evnene knyttet til sansemekanismen, har høyest relevans innenfor de teknologiske evnene (Konopik et al., 2022). På bakgrunn av dette, får organisasjoner et behov for å tilegne seg kunnskap om forstyrrende teknologier og konkurransedyktige teknologikunnskaper. Dette for å kunne overleve i bransjen, og for unngå å bli utkonkurrerte (Andriole, 2018; Osmundsen, 2020). Innenfor gripemekanismen er man hovedsakelig opptatt av teknologiadopsjonsevner og utnyttelse av disse (Lampel, 2001). For å adoptere teknologi, er organisasjoner avhengig av ansattes forpliktelse til å bruke teknologien i sine arbeidsoppgaver. Samtidig må de ansatte ha troen på at disse nye teknologiene vil kunne tilføre verdi (Osmundsen, 2020). Digitale teknologier kan bringe med seg enorme fordeler, og mange søker derfor etter en såkalt pionerrolle. Samkjøringen av flere operasjoner med digital teknologi, har derimot vist seg å være en utfordring for mange (Lin & Hsia, 2011; Orji, 2019). Det er derfor avgjørende at ansatte er forberedt på endring, for å kunne klare denne samkjøringen. Ifølge Osmundsen (2020) kan evner innen kunnskapsledelse, som tilrettelegger for samarbeid, kollegial læring og kunnskapsoverføring bidra til mer endringsvillige ansatte. Denne menneskelige faktoren, er spesielt viktig innenfor den transformerende mekanismen.

I forbindelse med ny teknologi, er det også avgjørende at organisasjoner har tilstrekkelig datakunnskap innenfor både intern og ekstern data. Blant annet for å tilegne seg kunnskap om kundene og markedet (Osmundsen, 2020). Dette trekkes henholdsvis frem som en viktig evne innenfor sansemekanismen av datafunksjonen. Dessuten er det viktig at selskaper besitter kunnskap om datasikkerhet, for å kunne beskytte innovasjon, og for å unngå dataangrep (Hoberg et al., 2017). Denne datasikkerheten er spesielt viktig innenfor gripemekanismen, som har høyest relevans innenfor datafunksjonen. Selskapets datakapasitet innenfor transformasjonsmekanismen, er også avgjørende for å kunne håndtere den økende mengden data i forbindelse med DT (Evans et al., 2016; Osmundsen, 2020). De mulighetene organisasjonene har med datakapasitet, databehandling, dataforståelse og datasikkerhet er avgjørende for å kunne transformere organisasjoner (Konopik et al., 2022).

2.4.7 Oppsummering av organisatoriske evner

Organisatoriske evner kan defineres som organisasjonens kapasitet til å bruke sine ressurser, materielle eller immaterielle, for å utføre oppgaver eller aktiviteter, som forbedrer ytelsen (Teece et al., 1997). Ifølge Konopik et al. (2022) er det enighet blant den akademiske litteraturen om at dynamiske evner er basert på organisatoriske evner.

Forskningsbidraget fra Konopik et al. (2022) har blitt brukt som en base for utvelgelsen av de organisatoriske evnene i denne studien. Ved utvelgelsen av relevante organisatoriske evner, har vi valgt ut evner fra Konopik et al. (2022), som også sammenfaller med andre forskningsbidrag innen DT. Evnene vi har inkludert sammenfaller i noen grad med forskningsbidraget fra Collis (1994) og utsagnene fra Kane et al. (2017). Vi har valgt å klassifisere de organisatoriske evnene inn i fem kategorier. De fem kategoriene av organisatoriske evner er: 1. Ledelseevner, 2. Strategiske evner 3. Innovative evner og 4. Strukturelle evner og 5. Teknologiske evner. Videre har vi sammenfallet disse organisatoriske evnene med de dynamiske evnene fra Teece (2007) sin evneteorier. En ulempe med denne utvelgelsen kan være at vi går glipp av spennende innsyn i andre organisatoriske evner, som ifølge Konopik et al. (2022) også kan være relevante for DT.

Ved å gå i dybden på noen spesifikke organisatoriske evner i den norske bankbransjen, differensierer vi oss fra tidligere forskningsbidrag på flere måter. For det første fremhever

denne studien en bestemt bransje, slik at vi får muligheten til å gå i dybden på fire norske banker, og utstyre dem med organisatoriske verktøy for å kunne lykkes med DT. For det andre gir denne studien en dypere og mer detaljert forståelse av fem organisatoriske evner, som trengs for å mestre DT. For det tredje presenterer studien visse føringer for ledere/mellomledere om hva de kan styrke innenfor de fem organisatoriske evnene. Dette kan hjelpe ledere med å styrke utviklingen av nødvendige organisatoriske evner, i forbindelse med DT. Til slutt kan vår studie berike tidligere forskning gjennom å fremme noen organisatoriske evner systematisk, sett i sammenheng med den digitale modenheten til selskapene.

Når det kommer til de utvalgte organisatoriske evnene, er hovedpoengene innenfor ledelsesevnene at lederne må fremme eksperimentering og endringsvillighet, i forbindelse med DT (Chang et al., 2012; Osmundsen, 2020). Det er også viktig å tilrettelegge for en innovativ kultur, som stimulerer til risikotakning og selvledelse hos de ansatte (Chang et al., 2012). Videre kan det være effektivt med en top – down ledelse eller transformasjonsledelsesstil, for å få hele organisasjonen med på en felles visjon for DT (Westerman et al., 2014, s. 6). Innenfor de strategiske evnene, er det viktig at organisasjoner fastsetter både kortsiktige og langsiktige strategier. Samtidig må de etablere langsiktige relasjoner med kunder og eksterne samarbeidspartnere, og utnytte disse relasjonene for økt verdiskapning (Andriole, 2018; Lin & Hsia, 2011). Innenfor innovasjonsevnen, bør man inkludere innovasjonstenkning i strategien til selskapet. Dette er avgjørende for å overvåke endringer i både samfunn, teknologier og nærliggende miljøer, for å holde seg oppdatert gjennom DT (Chang et al., 2012; Martelo et al., 2013). Innenfor de strukturelle evnene, anses det som viktig at organisasjoner støtter opp under informasjon- og kunnskapsstrømmer. Det er derfor viktig å etablere en støttende organisasjonsstruktur, og kontinuerlig tilpasse denne strukturen til endrede markedskrav (Breznik & Lahovnik, 2016; Warner & Wäger, 2019). Hovedpoengene innenfor de teknologiske evnene, handler om å tilegne seg kunnskap om nye teknologier og være åpen for dette, for deretter å implementere disse i selskapet (Andriole, 2018; Osmundsen, 2020). Det er også viktig med tilstrekkelig datakunnskap, for å sikre beskyttelsen av organisasjonens innovasjon, og for å håndtere det digitale datavolumet som følger av DT (Hoberg et al., 2017; Konopik et al., 2022; Osmundsen, 2020).

3 METODE

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for studiens metodiske tilnærming. Vi vil presentere det metodiske valget for oppgaven, samt reflektere over sammenhengen mellom teorien og den valgte metoden. Vi starter med å presentere den vitenskapelige tilnærmingen til oppgaven, som inkluderer valg av forskningsstrategi og forskningsdesign. Deretter vil vi beskrive metoden for datainnsamlingen, sammen med utformingen av intervjuguiden. Avslutningsvis vil vi redegjøre for datasamlingens kvalitet, gjennom begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, bekreftbarhet og etiske aspekter.

3.1 Vitenskapelig tilnærming

3.1.1 *Forskningsstrategi*

Det er vanlig å skille mellom to typer forskningsstrategier innen samfunnsvitenskapelig forskning, en kvantitativ og en kvalitativ strategi. Når det kommer til valg av forskningsstrategi, er problemstillingen ofte førende for hvilken strategi man skal benytte (Ringdal, 2020, s. 24). For å besvare problemstillingen i denne studien, har vi valgt å benytte en kvalitativ forskningsstrategi. Den kvalitative forskningsstrategien baserer seg på tekstdata, og gir tekstlige beskrivelser av et valgt tema. For å belyse hvilke organisatoriske evner de norske bankene burde styrke i forbindelse med DT, mener vi tekstlige beskrivelser er bedre egnet enn talldata. Ved bruk av en kvalitativ forskningsstrategi, vil vi få muligheten til å gå i dybden på vårt valgte tema, gjennom å innhente detaljerte beskrivelser fra informantene. Ringdal (2020, s. 24) mener at en kvalitativ forskningsstrategi ofte krever færre informanter, hvor hver informant blir nøye analysert. Dette stemmer overens med vår studie, som søker å innhente dypere beskrivelser om problemstillingen, fra et mindre antall informanter. Johannessen et al. (2016, s. 28) hevder at det er svært aktuelt å anvende seg av en kvalitativ tilnærming for å bringe frem nye fenomener. På bakgrunn av at vi ønsker å undersøke et fenomen som det er forsket relativt lite på tidligere, mener vi en kvalitativ forskningsstrategi er best egnet for denne studien.

Det finnes både fordeler og ulemper knyttet til bruken av en kvalitativ forskningsstrategi. På bakgrunn av at en kvalitativ forskningsstrategi ofte krever få informanter, kan det være utfordrende å skape en helhetlig forståelse av temaet. Det kan også være vanskelig å

generalisere funnene til andre bransjer. Hovedformålet med denne studien er derimot ikke å generalisere funnene, men heller å tilegne oss en dypere forståelse av de organisatoriske evnene som kreves i forbindelse med DT. Dette støttes av Hoffmann (2013), som mener at kvalitative undersøkelser handler om å finne dyptgående beskrivelser av det valgte temaet, ved å kartlegge informantenes opplevelser, erfaringer og synspunkter.

3.1.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign gir en grov skisse av hvordan et forskningsprosjekt skal utformes. Valg av design avgjøres ofte av undersøkelsens formål og valgt forskningsstrategi (Ringdal, 2020, s. 25). På bakgrunn av denne studiens formål og kvalitative forskningsstrategi, ønsker vi å benytte casestudie som forskningsdesign. En casestudie blir definert som:

«An empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real – life context, especially when the boundaries between the phenomenon and context are not clearly evident.» (Yin, 2009, s. 18)

Ut ifra definisjonen til Yin (2009) kan man konkludere med at en casestudie undersøker et fenomen i dybden, innenfor dens virkelige kontekst. Videre, beskriver Ringdal (2020, s. 172) casestudier som intensive undersøkelser av et lite antall case. I denne studien har vi valgt å undersøke fire caser, bestående av de fire norske bankene: Sparebank 1 SN, DNB, Handelsbanken og Sbanken. På bakgrunn av at vi ønsker å undersøke fire ulike caser, kan vår studie refereres til som en flercasestudie.

Det vanlig å skille mellom unike eller komparative casestudier. En unik casestudie fokuserer på kompleksiteten og det unike i en case, framfor det mer generelle i en komparativ case. I denne studien ønsker vi å oppdage sammenhenger innenfor de organisatoriske evnene til de fire norske bankene. Med utgangspunkt i dette, vil vi gjennomføre en komparativ casestudie. En slik anvendelse gir oss muligheten til å sammenligne de fire casene, som øker sannsynligheten til å avdekke årsakssammenhenger (Jacobsen, 2016, s. 105). På en annen side får vi mindre dyptgående kunnskap om casene med en komparativ casestudie, sammenlignet med en unik case. Derimot vil det være mer utfordrende å generalisere funnene ved en unik casestudie, fordi vi har mindre kontroll over hvilke forhold som kan ha påvirket funnene (Jacobsen, 2016, s. 100).

Casestudier kan også være deskriptive, kausale eller eksplorative. En deskriptiv casestudie innebærer at studien er beskrivende, kausale casestudier vil si at studien er forklarende, og eksplorative casestudier søker å utforske (Johannessen et al., 2016, s. 81). Vi har benyttet oss av en eksplorativ casestudie i denne oppgaven, med tanke på at temaet og problemstillingen er forsket lite på tidligere.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Valg av datainnsamlingsmetode

Det finnes ulike metoder for datainnsamling innenfor kvalitative undersøkelser, hvor intervju er den vanligste metoden for å samle inne egne data (Johannessen et al., 2016, s. 145). Vi har valgt å benytte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode i denne studien, da målet er å innhente dypere beskrivelser av bankenes organisatoriske evner i forbindelse med DT. Observasjon er en annen kjent innsamlingsmetode innenfor kvalitative undersøkelser. Denne metoden kunne gitt oss et innblikk i bankenes faktiske og fysiske handlinger, i forbindelse med DT. Dette kunne eliminert feilkilder som kan oppstå ved bruk av intervju, der man unngår at informantene pynter på sannheten. På den andre side, består data fra observasjoner stort sett av detaljerte beskrivelser av menneskers aktiviteter, atferder og samhandlinger. Slike beskrivelser passer ikke inn i våre ønskede resultater, da vi ønsker å samle inn mer dyptgående informasjon. Vi har derfor valgt å benytte dybdeintervjuer som innsamlingsmetode, hvor vi innhenter data rundt holdninger og erfaringer knyttet til temaet (Ringdal, 2020, s. 124).

3.2.2 Utvalg og utvalgsstrategi

For å avgjøre hvor mange informanter som skal intervjues gjennom en kvalitativ forskningsstudie, mener Kvale og Brinkmann (2015, s. 148) at man burde intervju «så mange personer som trengs for å få svar på det man ønsker å vite». Det er viktig å intervju informanter frem til man når et metningspunkt, og deretter avslutte intervjuprosessen. Hvor lang tid det tar å nå metningspunktet avhenger av flere faktorer, blant annet problemstillingen og formålet med undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148).

I denne studien har vi hatt begrenset tidshorisont og ressurser til å gjennomføre intervjuene. Vi har derfor kun fått muligheten til å gjennomføre et begrenset antall intervjuer, for å belyse problemstillingen vår. På bakgrunn av dette, har vi forsøkt å avgrense problemstillingen til en bestemt bransje. Ved bruk av denne avgrensingen har vi fått muligheten til å intervjuet et antall informanter, og samtidig kommet frem til betydningsfulle resultater.

Johannessen et al. (2016) hevder at hovedregelen ved utvalg for kvalitative undersøkelser, er å finne informanter som har nok kunnskap til å uttale seg reflektert om det aktuelle teamet. Dette kalles en strategisk utvelgelse, og det kjennetegnes med at informantene passer inn med de svarene man er på utkikk etter (Johannessen et al., 2016, s. 120). Vi har valgt å anvende en strategisk kriteriebasert utvelgelse i denne studien, da vi mener denne utvelgelsen bidrar med å innhente relevant informasjon knyttet til temaet og problemstillingen. Ved utvelgelse av banker til denne studien, har vi fokusert på følgende kriterier 1) Kundetilfredshet og 2) Antall år i bransjen. Vi har også valgt ut informanter som oppfyller spesielle kriterier, og våre valgte kriterier for informantene har vært 1) Må ha noe kunnskap om DT i sitt selskap og i den norske banksektoren og 2) Er leder eller mellomleder i de valgte bankene. Disse kriteriene hjalp oss med å velge informanter som har noe forkunnskap om DT, som er nødvendig for at dataene skal være gode representasjoner av undersøkelsen. I tillegg hjalp det oss med å velge informanter med ledererfaring, som ofte har lengre fartstid i bedriftene. Disse informantene besitter trolig mer kunnskap om temaet, enn ansatte med lavere fartstid.

Ved rekrutteringen av informanter til denne studien, har vi i hovedsak benyttet oss av egne kontakter i de norske bankene. I Sbanken, hvor vi ikke hadde noen egne kontakter, kom vi i kontakt med informantene ved hjelp av kontaktinformasjon på bankenes hjemmeside og ved bruk av LinkedIn. Det var avgjørende at vi startet prosessen med å kontakte informanter tidlig, da det tok tid å finne de aktuelle kandidatene som også ønsket å stille til intervju.

3.2.3 *Intervju*

Et intervju har som formål å innhente data som skal belyse problemstillingen, gjennom en dypere forståelse og innsikt i respondentenes kunnskap og livserfaringer (Ringdal, 2020, s. 243). En kvalitativ casestudie åpner opp for bruken av ulike intervjuformer, der vi har valgt å benytte strukturerte intervjuer for denne studien. Strukturerte kvalitative intervjuer kan ligne noe på kvantitative spørreskjemaer, men skiller seg ut ved at spørsmålene er åpne og ikke har faste svaralternativer. Vi vil følgelig få mer utfyllende svar fra informantene, der de vil svare

ut ifra hvordan de har forstått spørsmålene. Gjennom strukturerte intervjuer mener vi at det er mulig å oppnå best mulig sammenligningsgrunnlag mellom bankene, slik at vi får en helhetlig oversikt over likheter og ulikheter. Med en forhåndsbestemt intervjuguide har vi fått muligheten til å stille de samme spørsmålene til alle informantene, slik at det ble enklere å sammenligne svarene for hvert enkelt spørsmål. Dette støttes av Johannessen et al (2016, s.148), som mener at det kan være lurt å inkludere en grad av standardisering når man benytter åpne spørsmål.

Ulempen med strukturerte intervjuer er begrenset fleksibilitet, og at man ikke får skreddersydd intervjuene til den enkelte informant (Johannessen et al., 2016, s. 148). I tillegg kan intervjuene føles mer ut som en utspørring enn som en samtale, som kan resultere i en mindre avslappet atmosfære under intervjuene. Dette er noe vi har vært klar over under intervjuprosessen, og vi har derfor forsøkt å skape en avslappet atmosfære ved å inkludere introduksjonsrunder før selve intervjuene. På denne måten fikk vi muligheten til å bli bedre kjent med hverandre.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuene

I denne studien har vi valgt å intervjuer tolv informanter, som alle er ledere eller mellomledere i de fire norske bankene: Sparebank 1 SN, DNB, Handelsbanken og Sbanken. Informantkart ligger som vedlegg i denne oppgaven. Intervjuene som vi har gjennomført er personlige dybdeintervjuer, hvor vi har intervjuet en og en informant av gangen. Personlige intervjuer egner seg godt for å avklare den enkeltes forståelse og meninger om et valgt tema (Jacobsen, 2016, s. 147). Ønskesituasjonen var å intervjuer informantene fysisk i denne studien, men på grunn av Covid – 19 pandemien ble de fleste intervjuene gjennomført på Teams. Digitale intervjuer kan ha medført noen ulemper for vår studie. Slike ulemper kan ha vært svekket tillit og åpenhet under intervjuene, da vi ikke fikk utviklet en like personlig og nær relasjon til informantene. I tillegg kan teknologiske utfordringer har ført til at samtalen ikke fløt like naturlig. På en annen side er dette faktorer som vi selv ikke kunne styre, da vi ble nødt til å holde digitale intervjuer på grunn av pandemien.

Tidshorisonten på intervjuene ble satt til mellom 30 – 45 minutter per intervju, og informantene ble intervjuet over en tidsperiode på fire uker. Vi sendte ut informasjonsskriv til informantene på forhånd av intervjuene, for at informantene skulle føle seg trygge på sine

rettigheter og for at de skulle få muligheten til å sette seg inn i temaet. For å oppnå mest mulig systematiske intervjuer, bestemte vi oss for at en av oss skulle intervjuer, mens den andre skulle observere og ta notater dersom nødvendig. Vi brukte denne metoden for å unngå å forvirre informantene, og særlig da flesteparten av intervjuene ble gjennomført over Teams. Vi lot informantene selv bestemme hvor og hvordan de ville bli intervjuet, for å sørge for trygge omgivelser. I forkant av alle intervjuene hadde vi satt oss godt inn i informantens verden, med tanke på bedrift, informant, og intervju spørsmålene. Dette for at vi skulle få mest mulig ut av intervjuene, men også for at informantene skulle oppfatte oss som profesjonelle og seriøse.

3.2.5 *Intervjuguide*

En intervjuguide er en liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås gjennom et intervju, og tar utgangspunkt i problemstillingen for undersøkelsen (Johannessen et al., 2016, s. 149). I forkant av intervjuene utarbeidet vi en strukturert intervjuguide, på bakgrunn av problemstillingen vår. Nedenfor vil vi presentere strukturen til intervjuguiden, mens fullstendig intervjuguide ligger som vedlegg i denne oppgaven.

Den strukturerte intervjuguiden startet med en innledning, som innebærer en presentasjon av oss selv, prosjektet, tidsperspektiv på intervjuet, informantenes rettigheter og hvordan datamaterialet ville bli dokumentert og lagret (Johannessen et al., 2016, s. 149). Deretter bestod intervjuguiden av enkle fakta – spørsmål rundt informantenes liv. Etter fakta – spørsmålene, kom nøkkelspørsmålene knyttet til temaet for denne studien.

Nøkkelspørsmålene er satt opp med utgangspunkt i rekkefølgen til teorigrunnlaget, for å sørge for at alle spørsmålene er knyttet tett opp mot teorien. Mot slutten av intervjuguiden var det viktig å forberede informantene på avslutningen, ved å informere om at det var få spørsmål igjen. Til slutt kunne informantene komme med sine egne innspill, dersom de ønsket dette. På denne måten oppnådde vi en ryddig avslutning av intervjuene (Johannessen et al., 2016, s. 150).

3.2.6 *Intervjueffekter*

Intervjueffekter betegnes som forhold under intervjuer, som kan påvirke svarene til informantene (Johannessen et al., 2016, s. 159). Dette er eksempelvis påvirkning fra intervjuers personlighet og arbeidsmåte, som igjen kan påvirke intervjuresultatet. Dersom informantene svarer for å gjøre et godt inntrykk eller for å ikke virke uvitende, har vi en

intervjueffekt (Halvorsen, 2008, s. 143). Slike intervjueffekter kan medføre at vi ikke får de ønskede resultatene fra studien, da vi ikke får ærlige svar når det kommer til opplevelser, erfaringer og holdninger knyttet til temaet. Det har derfor vært helt avgjørende å fokusere på de faktorene som vi selv kan påvirke gjennom prosessen.

Vi har forsøkt å redusere intervjueffektene gjennom å skape trygge omgivelser for informantene. Vi har prøvd å etablere gode forhold, gjennom å være høflige, forståelsesfulle og imøtekommende. Vi har også forsøkt å tyde kroppsspråket deres, for å igjen kunne skape en tryggere relasjon. Under intervjuene har vi prøvd å kle oss relativt likt som informantene. Det at vi kledde oss noenlunde likt, kan ha bidratt til at informantene følte seg mer hjemme, og derfor ble mer avslappet. Vi som intervjuere kan også påvirke informantene negativt med vår usikkerhet og mangel på intervjutrening (Johannessen et al., 2016, s. 159). På bakgrunn av dette har vi trent på å holde intervjuer med familie, venner og hverandre, før de ordentlige intervjuene tok plass. Det har derimot ikke vært mulig å eliminere bort alle intervjueffektene, da det er visse forhold som ikke kan kontrolleres.

3.2.7 Transkribering av intervju

Å transkribere betyr å transformere, altså skifte fra en form til en annen. Dette innebærer å oversette et talespråk til et skriftspråk. Vi har i denne studien anvendt oss av diktafon på mobilen for lydopptak av alle intervjuene. Videre ble disse lydopptakene overført til datamaskinen, og transkribert ved hjelp av tekstbehandlingsprogrammet i Word Online (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Gjennom transkriberingen ble intervjusamtalene strukturert, slik at de passet bedre for analyse. Ved transkribering er det svært viktig å se på materialets pålitelighet og gyldighet, som vi vil ta for oss i det neste underkapittelet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 210).

3.2.8 Analyse og koding

Koding (også kalt kategorisering) har i dag blitt den vanligste formen for dataanalyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). I denne studien har vi valgt å anvende innholdsanalyse til å analysere datamaterialet fra intervjuene. En innholdsanalyse reduserer det en informant sier, til et sett færre og mer meningsfylte kategorier. Det er derfor sentralt å finne de riktige kategoriene, og tilordne data i disse, før man til slutt se på likheter og ulikheter mellom

kategoriene. Kodingen utgjør hovedverktøyet i innholdsanalysen. Det er vanlig å skille mellom åpen koding og aksial koding. Åpen koding innebærer at data som ligner hverandre samles i en gruppe, som blir kalt kategori. Slik splitter man opp data i flere mindre grupper, og forenkler komplisert og detaljert data (Jacobsen, 2016, s. 207). Vi har brukt en intervjuguide med tre etablerte temaer, som det første settet med kategorier for kodingen. Følgelig har disse tre kategoriene bestått av underkategorier som viser viktige funn fra studien. Med utgangspunkt i dette, har vi benyttet oss av åpen koding for analysen.

3.3 Forskningens kvalitet

3.3.1 Pålitelighet (reliabilitet)

For at undersøkelsen skal få så høy pålitelighet som mulig, finnes det ulike metoder man kan benytte. Vi har forsøkt å unngå å stille ledende spørsmål til informantene gjennom intervjuene. I stedet har vi utformet nøytrale og åpne spørsmål, slik at vi ikke har påvirket informantens meninger. Det var også viktig at vi som intervjuere ikke påvirket informantene gjennom oppførsel eller utseende, og vi har følgelig opprettholdt en nøytral væremåte. Vi har også latt informantene stille oppklaringsspørsmål under intervjuene, om det var noe de var usikre på. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 276) er dette en måte som kan styrke påliteligheten i studien. Under analysen av intervjuene har vi begge vært med på å tolke svarene, for å sørge for noenlunde lik tolkning. Det at vi begge har deltatt i prosessen, øker også påliteligheten. Selv ved å følge punktene beskrevet ovenfor, vil det være umulig å oppnå full nøytralitet i intervjuprosessen, da det alltid vil forekomme noe påvirkning. Vi har derfor vært nøye med å reflektere over påvirkningene som kan ha forekommet i vår intervjuprosess.

3.3.2 Troverdighet (Intern validitet)

Troverdigheten kan være lav selv om påliteligheten er høy. Ifølge Johannessen et al. (2016, s. 232) handler intern validitet/troverdighet om hvorvidt forskernes fremgangsmåter og resultater samhandler med formålet til studien og representasjonen av virkeligheten. For å oppnå høy troverdighet i vår studie, har vi for det første forsikret oss om at datamaterialet vi har innhentet svarer på problemstillingen vår. Dette har vi bekreftet gjennom en grundig utspørring, hvor vi har stilt spørsmål om temaet fra ulike vinkler og ståsteder. Vi har også tatt en grundig vurdering av det informantene har sagt i intervjuene, med tanke på hva vi kan stole på og ikke. Her har vi blant annet spurt om konkrete eksempler, som kan bidra til økt

troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Vi har også sørget for å velge informanter som har nok kunnskap om temaet, gjennom en kriteriebasert utvelgelse.

3.3.3 Overførbarhet (Ekstern validitet)

Dersom resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener, blir det betegnet som overførbart (ekstern validitet). Det hevdes at man i kvalitative undersøkelser bør snakke om overføring av kunnskap, i stedet for generalisering. Dette fordi begrepet generalisering kan gi assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Johannessen et al., 2016, s. 233). Vi har i denne oppgaven forsøkt å identifisere sosiale mønstre, også kalt analytisk generalisering, og derfor er vi i utgangspunktet ikke særlig opptatt av å generalisere våre funn. Vi har i hovedsak fokusert på å få frem holdninger og erfaringer fra enkeltpersoner i de fire norske bankene. Våre funn kan derfor i mindre grad bli generalisert til andre bransjer. Derimot kan våre funn bidra til å vise bestemte mønstre med et realistisk bilde av virkeligheten, som muligens kan overføres til andre kontekster (Hoffmann, 2013).

3.3.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet (objektivitet) skal sikre at resultatene som kommer frem av studien ikke har blitt påvirket av forskernes subjektive holdninger. Dette handler også om i hvilken grad funnene fra studien kan bekreftes gjennom tilsvarende studier fra andre forskere. Vi har gjennom denne studien beskrevet alle beslutninger som vi har tatt under hele forskningsprosessen, som andre kan følge med på, for å øke bekreftbarheten. Vi har også prøvd å være selvkritiske, gjennom å kommentere erfaringer, avvik, fordommer og oppfatninger, som kan ha påvirket funnene i studien. I litteratursøket satt vi oss godt inn i andre forskningsbidrag som omhandlet vårt tema (Johannessen et al., 2016, s. 234).

3.3.5 Ethiske aspekter

Det finnes en rekke etiske og moralske spørsmål knyttet til intervjuer med forskningsformål, som vi har integrert i alle faser av studien vår. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) og American Psychological Association (2002) deles etiske retningslinjer inn i fire områder.

Disse områdene er 1. Informert samtykke, 2. Konfidensialitet, 3. Konsekvenser og 4. Forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 102).

Informert samtykke innebærer at vi som intervjuere må informere om undersøkelsen, deriblant overordnet formål og hovedtrekkene ved intervjuet. Denne informasjonen har vi informert om, før intervjuene har funnet sted. Vi har også forsikret informantene om frivillig deltakelse, samt retten til å trekke seg fra studien på et hvert tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). Vi har i tillegg sendt ut alle sitatene som vi har benyttet i denne studien, til godkjenning av informantene. På den måten fikk de muligheten til å kommentere sitatene, før ferdigstilling av oppgaven.

Vi har på forhånd av intervjuene informert om anonymitet, slik at informantene forstod at all identifiserbar data ble holdt hemmelig. Vi har også lagret personopplysninger på riktig måte, gjennom verktøyet diktafon for opptak av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 105). Vi har sørget for å overholde meldeplikten til NSD, og lydopptak og transkribering har blitt slettet etter studiens slutt.

Å unngå skade på deltakere er et viktig etisk prinsipp. Potensielle fordeler med å delta på intervjuet, bør være større enn skadene som det kan føre med seg (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107). Ønsket vårt om dyptgående intervjuer innenfor vårt valgte tema, kan føre med seg etiske dilemmaer. Vi har prøvd å unngå skade på informantene ved å unngå følsomme temaer. Vi har derfor prøvd å lytte til informantene, og antydning deres kroppsspråk etter hvert enkelt spørsmål.

Forskernes rolle som person og integritet er også avgjørende innenfor de etiske prinsippene av intervjuprosessen. Viktige faktorer som vi har reflektert over er blant annet redelig innhenting av dokumentasjon, konsistens i argumentasjonen, rettferdighet, empatiske handlinger, og til slutt det å være upartisk i analysen av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Gjennom studien har det vært viktig for oss å referere til andre forskningsbidrag på en korrekt måte, unngå fusk og være kritisk til andre sitt arbeid.

4 PRESENTASJON AV FUNN

Etter informasjonsinnhenting, startet vi prosessen med å transkribere alle intervjuene, slik som vi har forklart i metodekapitlet. Denne transkriberingen ble gjort i Word Online ved hjelp av transkriberingsverktøyet der, men det ble allikevel en tidskrevende og omfattende prosess. Til gjengjeld var transkriberingen til stor hjelp for oppgaven, da det ga en bedre fremstilling av datamaterialet i form av likheter og forskjeller. I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra denne studien, som blir fremstilt i form av sitater fra informantene våre. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og den strukturerte intervjuguiden, har vi kategorisert funnene i tre kategorier: Digital transformasjon, Digital modenhet og Organisatoriske evner. Denne kategoriseringen har gjort det lettere å tyde og forstå informasjonen som har blitt presentert.

4.1 Digital transformasjon

Heggernes (2020, s. 49) forklarer digital transformasjon som en prosess der det har foregått store digitale endringer. Digitale transformasjoner er knyttet til strukturelle endringer, som gjør at organisasjoner må tenke annerledes på alle nivåer for å lykkes. Innenfor slike prosesser spiller digitale teknologier en viktig rolle. Teknologiene kan både oppfattes som forstyrrelser, men også som verdiskapningsmuligheter (Vial, 2021, s. 10).

Påvirkningen av digital transformasjon

DT er et svært dagsaktuelt og omtalt begrep i dagens samfunn, som blir definert på en rekke forskjellige måter i teorien. Den digitale transformasjonsprosessen påvirker bedrifter i stor grad, og flere selskaper opplever transformasjonen som truende for sitt selskap og sin bransje (Karimi & Walter, 2015). DT fører også med seg ny og forenklet digital teknologi, som kan bidra med å utvikle bransjer. Vi har spurt informantene i denne studien om hva de legger i begrepet digital transformasjon, og videre om hvordan deres selskap blir påvirket av DT. Dette vil gi oss en forståelse av informantenes syn på DT, og mer generelt hvordan transformasjonen påvirker bankene.

I denne studien virker alle informantene godt kjent med begrepet digital transformasjon, der de har klare formeninger om hva som inngår i begrepet. Noen av informantene anser begrepet som noe stort og sammensatt. Videre deler flere av informantene begrepet inn i et

kundeperspektiv og et internt perspektiv. To sitater som beskriver denne situasjonen, er følgende:

«To viktige inndelinger er kundeperspektivet og det interne perspektivet. Kundeperspektivet er nødvendig for å holde følge med kunden. Det å flytte seg fra mer tradisjonelle kanaler til mer digitale kanaler, gjør at vi får en større datainnsikt om kundene. Det interne perspektivet handler om hvordan man kan effektivisere det man driver med, altså forenkle prosessene.»
(Informant 1 – Sparebank 1 SN)

«Selskapet vårt påvirkes i stor grad av den digitale transformasjonen, og man er i mye større grad nødt til å ha innsikt i data. Innsikt i kundedata er svært vesentlig for å forstå endringer i bruksmønstre, og når vi skal bygge nye kundeløsninger som kundene ønsker seg. Bruk av interne data er også svært vesentlig for å styre risiko.» (Informant 4 – DNB)

På en annen side, splitter andre informanter ordet opp i to deler, «digital» og «transformasjon», og forklarer ordene hver for seg. Det er enighet blant disse informantene om at transformasjonsdelen er den delen som bankene burde fokusere mest på i dag.

«Jeg deler begrepet inn i «digital» og «transformasjon». Digital innebærer at vi bruker mer data til å gjennomføre oppgaver, og mindre hode. Ting blir altså mer internett- og databasert. Transformasjon innebærer hele endringsperspektivet som gjør at kundene får en ny bankhverdag, og det er viktig at vi følger kundene sine ønsker.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

«Bank og finansnæringen har vært digitale i 30 år, så det digitale har vært med oss hele veien. Transformasjonsbiten handler om at det digitale får en større plass i forretningsmodellen til selskapet, det tar tid og må jobbes med. Innenfor dette må man ivareta mye mer av det digitale både i ledelse og i de strategiske føringene.» (Informant 6 – DNB)

Kun en av våre informanter forklarer DT gjennom et prosess- og virksomhetsnivå. Som informanten sier:

«Det finnes to måter å tenke på, det ene er på et prosessnivå og det andre er på et virksomhetsnivå. Et prosessnivå innebærer å gjøre en manuell prosess om til digital, og et

virksomhetsnivå innebærer å gjøre om analoge måter å drive virksomheten på til mer digital.»
(Informant 11 – Sbanken)

En av våre informanter er tydelig på at DT er en prosess der man hele tiden må utvikle det man allerede har. Dette kommer frem gjennom følgende sitat:

«Vi er jo født digitale, og derfor handler det ikke nødvendigvis om å gå fra noe manuelt til noe digitalt, men mer å videreutvikle det digitale.» (Informant 12 – Sbanken)

Videre spurte vi våre informanter om hvordan DT påvirker hver enkelt bank. Noen av informantene presiserer behovet for å være i forkant av det som skjer, men de er usikre på hvor godt de faktisk klarer å være det.

«Vi som bank ønsker gjerne å være i forkant av det som skjer, men om vi klarer det eller ikke, vet jeg ikke helt. Bankene i vår allianse prøver hele tiden å følge med og være langt fremme på de digitale endringene som skjer.» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)

«Vi ønsker mer kundeorienterte prosesser, og her må vi prøve å lære av eksempelvis Amazon. De har svært effektive prosesser, der man kan bestille et produkt og har produktet på døra noen timer senere. Derimot tar det nok lang tid før vi klarer å få slike effektive låneprosesser.»
(Informant 9 – Handelsbanken)

«I vår bank er det viktig å være framoverskuende på nye trender og teknologier. Det er derfor svært viktig å forstå alle driverne som påvirker oss, og hvordan vi hele tiden må jobbe med disse driverne, for nå de ambisjonene vi setter oss. Vi bruker blant annet SWOT analyser for å forstå disse driverne.» (Informant 10 – Sbanken)

Organisatoriske nøkkelevner for en vellykket digital transformasjon

Organisatoriske evner oppfattes som viktige og nødvendige evner innad i en organisasjon. Vi har spurt informantene i denne studien om hvilke organisatoriske evner som de mener er nødvendige, for å mestre DT. Dette spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt bankenes organisatoriske evner i forbindelse med DT. Spørsmålet vil lede informantene inn på vårt hovedtema, som er organisatoriske evner. Flere av informantene trekker frem de

samme evnene, som bygger på strukturen og strategien i selskapene. Noen av fellesnevnerne er blant annet god informasjonsflyt, involvering og modighet.

«Jeg tror at man er veldig avhengig av involvering og god informasjon ut i organisasjonen, når man gjør større endringer. Når man bestemmer seg for en retning, så må man tørre å stå i den.» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)

«Jeg vil si at modenhet har mye med dette å gjøre. Når det kommer til hva som skal moderniseres, tenker nok 90% av de ansatte at dette ikke har noe med meg å gjøre. Det er derfor svært viktig å få med alle på endringene.» (Informant 5 – DNB)

«Det handler jo om å ha tilstrekkelig innsikt i hva det dreier seg om. I tillegg er det viktig å ha evnen til å skjønne hva som skjer, være tidlig ute og modig nok, slik at man kan bygge konkurransefortrinn ut av det.» (Informant 4 – DNB)

Kun en av informantene poengterer viktigheten av endringskondisjon, som er et noe selvlagd begrep fra informantens side.

«For meg er endringskondisjon svært viktig. Endringskondisjon innebærer inkrementell endring, og at man hele tiden er nødt til å gjøre forbedringer. Kondisjonen er ferskvare, slutter du å gjennomføre, så mister du også denne kapabiliteten.» (Informant 1 – Sparebank 1 SN)

Andre informanter mener at ledelsen er sentral for hvorvidt man lykkes med DT, eller ikke. Det er enighet blant disse informantene om at endring ofte starter fra toppen, og videre trekker nedover i organisasjonen.

«Jeg mener det er flere evner som er viktige, derav insentivmodeller, ledelse og hvordan man tar beslutninger. Det å øke fokuset på digitalisering hos ledelsen er veldig viktig, og det er svært viktig å få med seg toppledelsen. Det er også viktig å sette av nok tid, og være nysgjerrig på en digital fremtid.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

«Ledelsesperspektivet er svært viktig her. Det er viktig å ta stilling til hvilken rolle vi som selskap skal ta, og hva det kreves av de tre lagene som vi har delt inn i: kunderelasjonen,

teknisk plattform og produsentrollen. Autonomitet er også viktig, slik at vi selv opplever at vi kan sette mål og sørge for å levere på dette.» (Informant 10 – Sbanken)

«Det er viktig å ha en ledelse som motiverer medarbeiderne til å gå foran og til å ta i bruk ny teknologi.» (Informant 7 – Handelsbanken).

Tre av våre informanter påpeker behovet for tech – kompetanse innad i selskapene. En av informantene uttrykker at *«Vi trenger ansatte med tech bakgrunn, fordi vi blant annet ikke har designere og markedsføringsmennesker, som kan håndtere de digitale endringene. Vi trenger derfor de evnene som de mer fremoverlente tech firmaene har i dag» (Informant 9 – Handelsbanken)*. En annen av disse tre informantene, mener at tech – kompetanse er viktig i en kombinasjon av flere perspektiver. Som informanten sier: *«For å kunne lykkes med DT må man ha en kombinasjon av de som sitter nær kunden (Kundeperspektivet), folk som arbeider med digital innovasjon (Forretningsperspektivet), og teknologisk kompetanse (Teknologiske perspektivet)» (Informant 11 – Sbanken)*.

4.2 Digital modenhet

Et digitalt modent selskap tilpasser organisasjonen til å kunne konkurrere effektivt i et økende digitalt miljø. Ifølge Westerman et al. (2014, s. 13) vil disse selskapene investere i digitale teknologier i rett tid, samtidig som de har ledere som fører selskapet i riktig retning gjennom digitaliseringen. Vi spurte informantene i denne studien om de kategoriserer sitt selskap som digitalt modent, i forhold til konkurrerende norske banker. Dette spørsmålet gir informantene muligheten til å reflektere rundt selskapets digitale modenhet, og derav hvordan de vil kategorisere seg i forhold til konkurrentene.

Det er i stor grad enighet blant våre informanter om at bankbransjen er mer digitalt moden i forhold til andre bransjer i Norge. Et sitat som beskriver denne situasjonen, er følgende:

«Bankbransjen er veldig digitalt moden, og mange digitale tredjeparter ønsker å utfordre bankvesenet. De forstod ganske tidlig at det ikke handler om å utfordre bankene, men å jobbe sammen for å samarbeide.» (Informant 1 – Sparebank 1 SN)

Flere av våre informanter er også enige om at norske banker er langt fremme på digital modenhet globalt:

«Vi er langt fremme i Norge og globalt. Dette skyldes blant annet offentlige digitaliseringskrav i Norge.» (Informant 6 – DNB)

To av informantene er derimot uenig i beskrivelsene ovenfor, og en av dem påpeker at *«Det finnes andre land som ligger mye lengre fremme på modenhet enn det norske banker gjør. Dette er blant annet banker i Polen, Spania og Australia, som har blitt rene Fintech selskaper» (Informant 9 – Handelsbanken)*. Fra bankredegjørelsen i denne studien, viser det seg at bankbransjen er underlagt flere regulatoriske krav, som kan ha innvirkning på den digitale modenheten. Dette støttes av den andre informanten: *«Hvis du ser i forhold til andre bransjer, er det jo ganske mange regulatoriske krav som vi må følge, og som er ganske strenge» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)*.

I forhold til om selskapene er digitalt modne eller ikke, er spesielt en informant usikker på bankens plassering alene, og i forhold til konkurrentene.

«Det spørsmålet er nesten umulig å svare på, fordi det bildet som kommer frem i media og det bildet du får sett utenfra, kan være så veldig forskjellig fra det bildet som er internt.» (Informant 7 – Handelsbanken)

På en annen side, poengterer flertallet av våre informanter at bankene er langt fremme på noen områder, mens de er lengre bak på andre områder.

«Vi som er en sparebank av vår størrelse, anser jeg som digitalt moden på noen områder, som det å bruke data og innsikt i kundeprosesser. På andre områder så er det ikke helt det samme, siden vi fortsatt har en betjeningsmodell bestående av lokale bankkontorer og eldre infrastrukturer.» (Informant 1 – Sparebank 1 SN)

«Vi har scoret høyt på innovasjonspriser og kundeservicepriser, og jeg tror derfor vi er relativt digitalt modne. Derimot finnes det områder hvor vi ikke er like flinke. Den teknologiske plattformen vår (IT – infrastrukturen) er for eksempel ikke fult så moden som vi skulle ønske.» (Informant 10 – Sbanken)

«Vi er veldig digitalt modne på teknologi, men vi har en liten vei å gå på transformasjonen. Det å gjøre teknologien og det digitale til en forretningsmodell er svært vanskelig. Vi er derimot ganske langt fremme på innovasjon og digitale tjenester.» (Informant 6 – DNB)

«Vi har forskjellige modenhetsgrader i banken, men jeg vil si at vi er langt fremme blant de tradisjonelle bankene. Spesielt på bruk av data, nettbank/mobil, samarbeid mellom banker og det å tørre å satse på unormale ting, som for eksempel det å selge leilighet uten bruk av megler.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

Kun en av informantene mener at selskapet ikke er særlig digitalt modent. Sitat som beskriver denne situasjonen, er følgende:

«Handelsbanken har aldri vært kjent for å ligge som en spydspiss når det gjelder digitale endringer, og jeg tror ikke at rådgiverne vil oppfatte oss som digitale, selv om det skjer små endringer hele tiden.» (Informant 8 – Handelsbanken)

På den helt motsatte side, påpeker en informant fra DNB at de har evner som gjør de i stand til å ligge helt i front på den digitale modenheten.

«Jeg vil si at vi har viljen og evnen til å være helt klart i front, der vi blant annet har vunnet flere innovasjonspriser. Norge er langt fremme på digital modenhet, og kundene forventer nye og gode digitale løsninger. For å følge den digitale transformasjonen, må ansatte i DNB kontinuerlig videreutvikle sin digitale kompetanse.» (Informant 4 – DNB)

Til gjengjeld mener en annen informant fra DNB at de er blitt mer en «fast follower» til digitale endringer, enn en forkjemper for dette. Som informanten sier: *«Vi er nok fortsatt modne, men om vi går 2-3 år tilbake i tid så var vi nok mye lengre fremme sammenlignet med andre aktører. I dag er vi en mer fast follower, enn en forkjemper» (Informant 5 – DNB).*

4.3 Organisatoriske evner

4.3.1 Ledelseevner

Vi referer til ledelseevner som den evnen som brukes til å lede et selskap gjennom endring, som innebærer å veilede, oppmuntre og tilrettelegge for endring. Det å lede endring blir ansett som en svært viktig og vanskelig oppgave (Yukl & Gardner, 2020). Vi har spurt informantene i denne studien om hvordan de vil beskrive ledelsen i sitt selskap, spesielt under digitale endringsprosesser. Dette skal få våre informanter til å reflektere rundt sin egen ledelse og andre sin ledelse i selskapet. Videre skal det få informantene til å reflektere rundt hvilke evner som er viktige for at ledelsen skal kunne lykkes med DT. Flere av våre informanter påpeker at de aller øverste lederne er svært kompetente og flinke til å lede endring.

«Ledelsen er i utgangspunktet satt sammen for å fremme mangfold og likestilling. Gjennom dette får man en større forståelse av alt som påvirkes og skjer i banken. Vi har derfor en ledergruppe som har god strategisk kompetanse, og som forstår forretningsmodellen og markedet vi operer i. Ut ifra min erfaring, er åpenhet, involvering og kommunikasjon svært viktig fra ledelsen sin side og motsatt.» (Informant 10 – Sbanken)

«Vi har jo akkurat fusjonert, men om jeg tar utgangspunkt i den forrige lederen, vil jeg si at han var veldig tydelig på hvor banken skulle. Han var også flink til å tenke utenfor boksen, og hadde høy digital kompetanse.» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)

Kun en informant, mener at det er noe strekk i nivået hos ledelsen. «Det er nok noe strekk i nivået hos de fleste, både her hvor jeg jobber, men også på nivåene under meg. Dette er ikke betinget i verken kjønn, alder eller bakgrunn, men i personlig modenhet og interesser hos de forskjellige lederne» (Informant 1 – Sparebanken 1 SN). Andre informanter mener at viljen til å investere og lede under endring er til stede, men at det fortsatt eksisterer mangler innad i organisasjonen, som gjør at det ikke blir like effektivt og optimalt. Tre sitater som beskriver denne situasjonen, er følgende:

«Jeg merker at man fortsatt har en jobb å gjøre med kulturen rundt endringer. På noen områder er vi modne fordi vi har gode ressurser, og på andre områder er vi dårligere. For å ta tak i dette har vi egne ledermøter, der vi setter samme ambisjon og lærer å lede endring i større grad.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

«Viljen til å investere er absolutt til stede hos ledelsen, men det er vanskelig å vite om man investerer i de rette prosessene. Dette er spesielt vanskelig med den desentraliserte modellen vi praktiserer.» (Informant 7 – Handelsbanken)

«Det digitale har en stor plass hos oss, men jeg er ikke sikker på om vi evner å prioritere det høyt nok. Når vi skal prioritere, ender vi kanskje opp med å prioritere de mer kortsiktige tiltakene.» (Informant 12 – Sbanken)

En av våre informanter mener at kulturen i selskapet er helt avgjørende for at ledelsen skal kunne lykkes med DT. Som informanten sier:

«Hvordan ledelsen håndterer digital transformasjon er veldig kulturavhengig, og det å forstå konsekvensene er også avhengig av kulturen. Det er viktig at alle er orienterte og oppmerksomme på digitale endringer.» (Informant 6 – DNB)

Ledelsesstil

Det finnes en rekke ledelsesstiler, og i denne studien har vi presentert top – down ledelse, bottom – up ledelse og transformasjonsledelse. Det viser seg å være noen uenigheter rundt hvilken ledelsesstil som fungerer best for å lykkes med DT. Vi har derfor spurt informantene om hvilken ledelsesstil som blir praktisert i deres selskap, og om hvordan denne stilen kan bidra til å styrke digitale endringer.

Samtlige informanter mener de har en kombinasjon av en top – down og en bottom – up ledelse, der de strategiske føringene kommer fra toppen. Videre spurte vi om hvordan denne stilen kan støtte opp under DT, og blant svarene kommer det frem flere fellestrekk. Noen av disse fellestrekene er blant annet god utnyttelse av ressurser, økt autonomi og økt involvering. Sitater som beskriver denne situasjonen, er følgende:

«De ansatte jobber i matriser inndelt i teams, der vi bruker balansert målstyring som insentivmodell. Ved å jobbe i matrise dobler man ikke oppgaver, og man får derfor utnyttet ressursene godt. De strategiske føringene kommer ofte fra toppen, men de ansatte får fortsatt stor autonomi og handlingsfrihet.» (Informant 1 – Sparebank 1 SN)

«Vi er et stort selskap, og har ikke en spesiell lederstil i hele selskapet. Vi har dermed en åpenbar bottom – up stil på en del ting, mens de strategiske føringene kommer fra toppen gjennom en top – down stil. Ellers er det viktig med en bottom – up tilnærming for å gi ansvar og autonomitet til de ansatte.» (Informant 6 – DNB)

«Vi praktiserer en flatere struktur i DNB. Vi jobber på prosjekter og henter inn folk fra for eksempel IT, og her benytter vi en bottom – up ledelsesstil. Top – down ledelsesstilen benyttes for de strategiske retningene, men måten det jobbes på er veldig agilt. Vi henter inn de ressursene vi trenger til enhver tid.» (Informant 4 – DNB)

«Disse to stilene er to krefter og jeg mener vi trenger begge. Bottom – up tilnærmingen gir myndighet til de ansatte slik at de kan bestemme slik de vil, og det er riktig at de som sitter nærmest problemet skal løse dette. De strategiske prioriteringene kommer derimot fra toppen.» (Informant 10 – Sbanken)

«Vi har stort fokus på tverrfaglige autonome team, styrt gjennom målstyring. Her kommer de strategiske retningene fra toppen, slik at de ansatte får et klart målbilde sammen med en kostnadsramme å forholde seg til. Dette gir myndighet og beslutningsansvar til de ansatte, og gir den mest effektive måten å jobbe på. De autonome teamene tar teknologiske, forretningsmessige, kommersielle og kundemessige beslutninger. Teamene tar utgangspunkt i et langsiktig målbilde, og benytter deretter en 5 årsplan også kalt OKR (Objectives and Key results) metodikk, for å sette ambisiøse mål.» (Informant 11 – Sbanken)

Kun to av våre informanter mener at selskapet har en bottom – up lederstil. Som en av informantene sier:

«Hvis du ser på vår desentraliserte organisasjon vil jeg definitivt si at vi har en bottom – up lederstil. Dette kommer av den desentraliserte modellen som ble implementert på 70 – tallet, som også innbefattet Beyond Budgeting.» (Informant 7 – Handelsbanken)

En av disse informantene mener at bottom – up stilen støtter digitale endringer. Derimot mener den andre informanten, at det både finnes fordeler og ulemper knyttet til denne ledelsesstilen.

«Denne stilen gir stor frihet på kontorene, og stilen er ikke et hinder for digitale endringer. Kontorene er fokusert på å tjene penger og det å få digitalisert ting, vil øke effektiviteten, som igjen betyr at man kan få flere kunder med samme antall ansatte.» (Informant 8 – Handelsbanken)

«Det kan være veldig positivt i forhold til å fokusere på de riktige områdene, og for å ikke kaste bort tid på ting som ikke gir verdi til kundene. Samtidig kan det være en utfordring med en slik stil når man skal implementere nye systemer. Dette fordi kontorene er vant til å gjøre ting på sin måte, og kan derfor si at dette nye systemet ikke passer oss.» (Informant 7 – Handelsbanken)

En av informantene fra Handelsbanken, påpeker videre at de har en top – down tilnærming til de største spørsmålene *«Vi har en top – down tilnærming til de store spørsmålene, slik at rammene blir satt ovenfra og ned» (Informant 9 – Handelsbanken).*

Kompetanseutvikling og læring

Det å legge til rette for kompetanseutvikling og læring blir ansett som nødvendig, for å lykkes med DT (Warner & Wäger, 2019). Vi har spurt informantene i denne studien om hvordan lederne i deres selskap legger til rette for kompetanseutvikling og læring, og om de anser dette som en viktig evne for å håndtere endring. Dette spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt kompetanseutviklingen og læringen i deres selskap, for å derfra kartlegge hvor viktig dette er for informanten og selskapet. Alle informantene bekrefter at kompetanseutvikling og læring er en viktig evne, for å håndtere endringer. Flere av informantene trekker frem at de har egne strategier og mål når det kommer til kompetanseutvikling og læring, og at de har egne avdelinger som håndterer dette.

Noen av våre informanter påpeker at inkrementelle forbedringer er svært viktig. Både for å bygge ansattes kompetanse, men også for at ansatte og ledere skal få et høyere ønske om å bli i selskapet.

«Jeg tror kanskje den beste beskrivelsen er at man alltid må ha inkrementelle forbedringer, og det handler ikke nødvendigvis alltid om radikale endringer.» (Informant 1 – Sparebank 1 SN)

Samtlige informanter mener at selskapene har egne e – læringsplattformer, som øker kompetansen hos de ansatte og ledelsen. Det kommer også frem at noen av selskapene enten har utviklet eller skal utvikle individuelle utviklingsplaner for de ansatte, slik at ansatte kan sette seg individuelle mål. Noen informanter peker også på egeninnsats som et steg for å utvikle kompetansen.

«Vi har en egen intern læringsplattform som heter Motimate. Der legges det ut kurs jevnlig om både digitalisering, men også bankfag. Kompetanseheving er også en stor del av det vi måles på, så det å ta kurs eller være med på initiativ der du lærer noe helt nytt, er en del av det vi skal krysse av på hvert år. Kurs kan fungere som en bonus hos oss.» (Informant 5 – DNB)

«DNB er et stort system, og kompetanseutvikling krever mye egeninnsats slik at vi kan ligge i forkant når det kommer til måter å arbeide på. I tillegg handler det mye om coaching og individuell oppfølging fra lederne.» (Informant 6 – DNB)

«Det er to ting som vi holder på å implementere nå, og det er medarbeiderutviklingsplaner og karriereplaner. Dette fordi medarbeiderne må vite hvordan rollen sin henger sammen med resten av organisasjonen, og for å kunne utvikle seg den veien man selv føler er interessant. På denne måten kan man føle seg mer investert i seg selv.» (Informant 10 – Sbanken)

«Kompetanseutvikling er et godt utbygd system hos oss, og et område hvor vi faktisk har tatt i bruk ny teknologi. I fjor tok jeg sikkert 10 e – læringskurs, og det blir det bare mer av. I tillegg har vi egne individuelle utviklingsplaner for alle ansatte, og gjennomfører kompetanseutvikling på det individuelle plan. Vi har også et eget opplæringsystem som er digitalt og systematisk satt opp, hvor det blir passet på at ansatte tar de forskjellige kursene.» (Informant 7 – Handelsbanken)

På den andre side, mener informanter fra Handelsbanken at e – læringskursene ofte retter seg mer mot fag, nye regulatoriske krav og AML, og ikke nødvendigvis mot digitale endringer. En av disse informantene sier at *«Jeg føler at kompetanseutvikling i banken retter seg mer mot fag, og ikke helt det digitale. Mye handler om det å rette seg etter regulatoriske krav» (Informant 8 – Handelsbanken)*. En annen informant fra Handelsbanken mener at de har et stort fokus på opplæring av kunderådgiverne, men mindre fokus på opplæring av andre rådgivere: *«Vi har satset mye på kursing og opplæring for kunderådgiverne. På andre områder har dette blitt mindre prioritert» (Informant 9 – Handelsbanken)*.

Kun en av informantene er tydelig på at kompetanseutvikling og læring finnes i tre dimensjoner, og gjennom disse tre dimensjonene utvikler selskapet seg. Som informanten sier:

«Det er viktig å ha gode ledere som støtter opp under de strategiske prioriteringene, som kan formidle og være en god støttespiller for sine team (Ledelsesdimensjonen). Det andre er mer det formelle, gjennom kurs og opplæring (Kompetansedimensjonen). Og det siste og det aller viktigste, er den kulturelle opplæringen. Vi har team som er basert på ulike erfaringer og kompetanser, og derfor blir det en slags læringskultur ved at teammedlemmene lærer av hverandre (Kulturdimensjonen).» (Informant 11 – Sbanken)

4.3.2 Strategiske evner

Strategien setter retningen for den digitale transformasjonsprosessen, gjennom å kartlegge hvordan selskapet kan og burde gjøre forretninger annerledes (Kane et al., 2017; Martelo et al., 2013; Warner & Wäger, 2019). Vi har spurt informantene i denne studien om selskapene har utviklet en strategi i forbindelse med DT. Dette skal få informantene til å reflektere rundt den digitale strategien til selskapet.

Svært få av våre informanter mener at de har en ren strategi rettet mot DT. To av informantene er derimot ganske tydelig i sitt budskap:

«Sbanken er et digitalt dyr, og en digital strategi er derfor helt integrert hos oss. Vi har derfor prøvd å sette sammen en ledergruppe som har høy strategisk kompetanse, og som forstår forretningsmodellen og det markedet vi opererer i. I tillegg har vi kompetanse innenfor datasikkerhet, for å ta hånd om kundedata. Inspirasjonen for de strategiske retningene ligger i det langsiktige, og så er det den daglige leveransen som man ser på kort sikt.» (Informant 10 – Sbanken)

«En av nøkkelverdiene våre er enkelhet, og strategien for den digitale transformasjonen er derfor uløselig knyttet til strategien for hele banken. Du lykkes ikke med den digitale transformasjonen, hvis du har en strategi for digital transformasjon og en for virksomheten

*øvrig. Strategien snakker vi ikke så mye om, men er en del av helheten til selskapet.»
(Informant 11 – Sbanken)*

Av de resterende informantene mener flere at de ikke har en ren strategi for DT, men at dette temaet inngår som en del av de andre strategiene.

«Vi har ikke laget en egen strategi rettet mot DT. Dette kommer forhåpentligvis inn under de andre strategiene. Den kommer for eksempel inn under våre treningskonsepter, hvor vi jobber med hvordan vi skal håndtere kundene våre framover og hvordan framtidens kunder er. DT blir en naturlig del der.» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)

«Vi hadde en digital strategi og en teknologistrategi, men jeg synes vel egentlig ikke at de er i spill lengre. For noen år siden ønsket vi å bli et teknologiselskap der kundene møtte oss digitalt og vi la ned bankkontorer. Dette var hele organisasjonen med på og viste om. I dag vil jeg ikke si at vi har en fast strategi for dette.» (Informant 5 – DNB)

En av våre informanter mener at de har en strategi rettet mot DT, men at den ikke er like godt kommunisert ut til hele organisasjonen på nåværende tidspunkt. Andre informanter mener at bankene har store strategiske planer for de kommende årene, men at dette er planer de ikke kan kommentere ytterligere på dette tidspunktet.

«Vi har en strategi, prosjekter og handlingsplaner for dette området fremover. Vi har ikke kommunisert det ut, og jeg kan heller ikke snakke om det enda. Spørsmålet er hva som blir besluttet, og når dette er klart vil det bli kommunisert ut til hele organisasjonen. Vi har anerkjent at vi må gjøre kraftige grep, noe som det jobbes med. Vi som konsern har for mye gammel historikk og systemer som ikke lar seg gjøre om, dette må byttes ut. Vi har derimot moderne IT systemer på grunn av Tieto Evry.» (Informant 9 – Handelsbanken)

Videre spurte vi informantene i denne studien om hvordan de har kommunisert strategien ut i selskapet. Det er stor enighet blant informantene om at strategien blir kommunisert fra øverste hold og ned i organisasjonen. Et sitat som beskriver denne situasjonen, er følgende:

«Ledelsen er veldig tydelig på hvilken retning vi skal, og flere ledere jobber med å kommunisere strategien ned i organisasjonen.» (Informant 4 – DNB)

Kun en informant mener at ledelsen benytter intranettet til å kommunisere strategien ut til alle avdelinger:

«Strategien er kommunisert ganske klart, og det kommuniseres i alle leirer. Ledelsen legger ut informasjon om hvordan vi skal jobbe med strategien, på intranett siden vår.» (Informant 7 – Handelsbanken)

En av våre informanter påpeker at de til vanlig kommuniserer strategien gjennom fysiske møter, men at det har vært utfordrende under Covid – 19 pandemien. De har derfor benyttet Teams istedenfor, gjennom denne perioden.

«Det har vært litt utfordrende med Covid – 19 og fysiske møter, men vi har hatt morgenmøte på Teams, hvor vi har presentert de ulike strategiene ut til hele organisasjonen. Vi har også brukt litt tid i de forskjellige avdelingene, til å prate om det etter møtene. I tillegg skal vi endelig ha en konsernsamling igjen nå på vårparten, og da blir det enda mer.» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)

4.3.3 Innovative evner

Innovasjonstenking og innovativ kultur

Innovasjonstenkning blir også ansett som viktig, for å lykkes med DT. Videre blir en innovativ kultur trukket frem som en viktig evne, for å implementere endringer i et selskap (Berkowitz, 2018; Breznik & Lahovnik, 2016; Warner & Wäger, 2019). Vi har derfor spurt informantene i denne studien om tilretteleggelsen av innovasjonstenking i sitt selskap. Dette spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt aspektet innovasjon, og hvordan deres selskap legger til rette for innovasjonstenking og en innovativ kultur. Flertallet av informantene svarer at selskapene deres legger til rette for innovasjon, og at dette har blitt en del av organisasjonen og hverdagen. Videre mener de fleste informantene at innovasjon handler om å forstå fremtidens behov, og bygge produkter og tjenester etter disse behovene, gjennom kontinuerlig forbedring. Sitater som beskriver dette, er følgende:

«Ja, jeg mener at vi legger til grunn for innovasjonstenkning. Innovasjon handler jo om å forstå fremtidens behov, for så å bygge tjenester og produkter. Vi har blant annet utviklet «Hun investerer», hvor damer i dag investerer i større grad.» (Informant 4 – DNB)

«Jeg tror vi støtter innovasjon svært godt. Innovasjon er eksternt rettet, og handler om å hele tiden forbedre løsningene våre. Vi har også egne team som jobber utelukkende med innovasjon.» (Informant 5 – DNB)

«Vi har jobbet mye med å forbedre innovasjonsprosesser de siste årene, slik at vi sikrer at gode ideer blir tatt vare på, og hjelper til med å finne ut om dette kan løses.» (Informant 6 – DNB)

«Å hele tiden jage etter hvordan vi kan gjøre det bedre, sånn at kundene kan si «wow» dette var enda bedre.» (Informant 10 – Sbanken)

«Vårt fokus ligger på inkrementell innovasjon. Tidligere hadde vi et innovasjonsmiljø ved siden av forretningen, men vi fant ut at dette var vanskelig å integrere, samtidig som vi ikke fikk det ut til kunden.» (Informant 12 – Sbanken)

To av våre informanter påpeker derimot at de fleste banker ikke er særlig innovative, men at det uansett er viktig å prøve å finne nye løsninger innenfor de rammene man har.

«Jeg tror få banker føler de er veldig innovative, det er hvert fall min følelse. Vi er omtrent som et tankskip som bare ruller på, med lange tradisjoner og horisont. Jeg tror allikevel det er viktig å legge til rette for nye løsninger, for å fortsatt ha en innovativ kraft.» (Informant 7 – Handelsbanken)

«Banker er en regulert bransje, men vi prøver å legge til rette ved å se ting på nye måter gjennom de rammene vi har.» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)

Videre spurte vi informantene om tilretteleggelsen av en innovativ kultur i sitt selskap, og om hvilke evner de anser som viktige for å fremme en slik kultur. Noen av informantene påpeker at innovasjon er et kulturelt begrep, og at innovasjonen inngår som en del av kulturen i selskapet. Et sitat som beskriver dette, er følgende:

«Vi satt innovasjon på agendaen i 2018, og da ble innovasjon en del av kulturen, gjennom å prøve å endre tankesett. Vi har satt innovasjon som et element som alle skal måles på, og innovasjon har derfor blitt en del av hverdagen vår nå.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

Et flertall av informantene i denne studien poengterer de samme evnene for å fremme en innovativ kultur. Disse evnene er blant annet involvering, kommunikasjon, autonomi og nytenkning.

«Involvering, kommunikasjon og nytenkning er elementer som er svært viktig for å fremme en innovativ kultur.» (Informant 1 – Sparebank 1 SN)

«Jeg tror autonome og tverrfaglige team som klarer å finne veien selv, men samtidig har et klart målbilde og mye handlingsfrihet, er viktig for å tilrettelegge for en innovativ kultur.» (Informant 11 – Sbanken)

«Vi kommer til å ha behov for mer komplementær kompetanse og tech kunnskap for å fremme en innovativ kultur. I tillegg trenger vi mennesker som tenker langt utenfor boksen.» (Informant 9 – Handelsbanken)

Nye trender i markedet

Om et selskap er tidlig eller seint ute med å implementere nye trender i markedet, kan i noen grad forklare de innovative evnene til et selskap. Selskapene må utvikle evner som lar dem oppdage endringer som skjer i markedet (Berkowitz, 2018; Breznik & Lahovnik, 2016; Warner & Wäger, 2019). Det kan derfor være viktig at selskaper klarer å integrere innovative produkter/tjenester/infrastruktur, for å lykkes med DT. På bakgrunn av dette, har vi spurt informantene om selskapet deres er tidlig ute med å implementere nye trender i markedet, eller om de har en mer «vent å se» holdning til dette. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt implementeringen av nye trender i sitt selskap, og hvorvidt de er tidlig eller sent ute sammenlignet med konkurrerende banker.

Flere av våre informanter mener at ambisjonene om å være først ute med nye trender ligger der, men at det ikke alltid skjer. De fleste informantene er dermed enige om at selskapene har en mer «vent og se» holdning til ny teknologi.

«Vi ønsker nok å være tidlig ute, men om jeg skal være ærlig så er vi nok litt på vent. Sånn er det i banksektoren, der DNB ofte er først ute. Det er derimot noen enkelte produkter vi har vært først ute på, som for eksempel salg av egne boliger på nett.» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)

Flere av informantene mener midlertidig at de har litt av begge deler, men at de trolig retter seg mest mot en «vent og se» holdning til ny teknologi. Et sitat som beskriver dette, er følgende: *«Jeg tror vi er har begge deler, og det er lurt. Vi utforsker en del ting veldig tidlig, og uttak av innovasjonen har mye med timing å gjøre» (Informant 6 – DNB)*. Derimot mener en av informantene at deres bank setter standarden, og at det er slik det skal være. *«Jeg mener at det er vi i Sbanken som setter standarden, og den dagen vi opplever at det ikke er vi som setter standarden, da er ikke Sbanken bra nok lenger» (Informant 11 – Sbanken)*.

Noen av våre informanter har klare formeninger om hvorfor de har en mer «vent og se» holdning til ny teknologi. Ifølge informantene kan dette knyttes til faktorer som økt risiko, økte kostnader og kundeetterspørsel.

«Det er en del risiko å være first mover, og det kan derfor være bedre med en fast follower strategi» (Informant 6 – DNB).

«Det koster mye for banken, som er noe av grunnen til at vi er litt treige, i tillegg til at vi avventer etterspørselen fra kundene.» (Informant 8 – Handelsbanken)

Det er allikevel noen av informantene som uttrykker at de har vært tidlig ute med å implementere nye trender i markedet. En av informantene påpeker at de har vært tidlig ute spesielt de første seks til åtte årene av selskapets liv, og at de tidligere har satset litt mye og i dag heller ønsker noen nye rammer rundt dette.

«Noen ganger har vi vært tidlig ute, men ikke kommunisert tjenestene godt nok utad. Da har vi erfart at andre banker kommer etter, som har klart å kommunisere tjenestene bedre og de fremstår da som mye mer innovative enn vår bank.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

«Vi var ekstremt innovative de første 6-8 årene, men utfordringen var at vi satset litt for mye, slik at agendaen ble for bred for et så lite selskap som oss. Deretter har vi gått litt tilbake, for

å stramme opp agendaen mer. Nå har fokuset vært å sette sammen Sbanken litt på nytt. Vi skal være innovative, men innenfor det vi har bestemt oss for å vinne, og det er ikke alt.»

(Informant 10 – Sbanken)

«Vi har historisk vært tidlig ute på mye, som blant annet betalingstjenester, men i dag har det kommet store aktører som gjør at vi ikke har samme forutsetninger lenger. Vi har derfor en mer vent å se holdning i dag.» (Informant 12 – Sbanken)

4.3.4 Strukturelle evner

Konopik et al. (2022) mener at organisasjonsstrukturen har noe å si for hvor flink et selskap er på informasjon- og kunnskapsdeling. Vi har derfor spurt informantene om å beskrive organisasjonsstrukturen i sitt selskap, og videre om denne strukturen støtter opp under DT. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt selskapets organisasjonsstruktur, og mer spesifikt om hva som er avgjørende innenfor organisasjonsstrukturen, for å mestre DT.

Flere av informantene våre er entydige om at organisasjonsstrukturen i selskapene støtter DT og endringsprosesser. Som to informanter sier:

«Selskapet har en egen enhet for innovasjon og forretningsutvikling. Dette gjør at vi får et enda større fokus på digital transformasjon gjennom organisasjonsstrukturen.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

«Ja det gjør den. Vi er på enkelte områder organisert som en teknologibedrift, i tillegg til at vi har regulatoriske krav å forholde oss til som en bank. Vi prøver derfor å finne den riktige balansen, men det er det teknologiske som styrer mye av hvordan vi organiserer oss.» (Informant 12 – Sbanken)

Derimot påpeker et fåtall av informantene at organisasjonsstrukturen ikke støtter opp under DT. Et sitat som beskriver denne situasjonen, er følgende:

«Organisasjonsstrukturen vår har ikke gjort det til nå, men som sagt er vi i ferd med å endre organisasjonen for å bli det. Vi mangler mye innovasjon og vi mangler å se banken fra et kundeståsted.» (Informant 9 – Handelsbanken)

Flere av våre informanter påpeker at de har forskjellige enheter som arbeider med blant annet innovasjon og forretningsutvikling, slik at ansvaret med digitaliseringen blir fordelt på flere.

Som to informanter uttrykker:

«Vi har egne enheter som arbeider med innovasjon og forretningsutvikling, så ansvaret ligger ikke bare på noen få ledere. Strukturen handler om å dedikere ressurser til å jobbe med digitaliseringsprosesser, samtidig som en forsøker å jobbe mest mulig integrert.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

«Vi har for eksempel en egen IT enhet, der vi har flyttet IT nærmere kunden. Når vi flytter den nærmere kunden, så støtter det opp under digital transformasjon, fordi kundens behov er svært viktig.» (Informant 6 – DNB)

Ifølge flere av våre informanter, skaper strukturen i selskapet problemer for informasjonsflyten mellom de ulike enhetene.

«Vi har jo en veldig flat struktur, og så har vi hierarki med mange trinn oppover. Selskapet er delt inn i mange områder, og har ganske mange like enheter, som gjør at vi noen ganger jobber i overlapp. Dette gjør at informasjonen flyter ganske dårlig mellom siloene. Vi er nok en litt stor bedrift, med litt mange ledd, når det kommer til organisering.» (Informant 5 – DNB)

En av informantene påstår at banken skal etablere en ny rolle, en såkalt Product Owner, for at strukturen i større grad skal støtte opp under DT. Denne nye rollen sørger for at banken kan fokusere på å gi bedre kundeopplevelser. Som informanten sier:

«Vi vil etablere en såkalt Product Owner rolle, fordi vi innser vi er for produktfokusert, og derfor kan vi miste litt på kundetilfredsheten. Vi ønsker å levere enda bedre kundeopplevelser, og gjennom denne rollen kan vi finne ut av hva vi må forbedre.» (Informant 10 – Sbanken)

4.3.5 Teknologiske evner

Digitale teknologier kan bli sett på som forstyrrelser, som kan utløse strategiske reaksjoner fra en organisasjons side. Ved å implementere digitale teknologier, kan organisasjoner øke

verdiskapningen og overkomme barrierer som står i veien (Vial, 2021, s. 1). Vi har bedt informantene i denne studien beskrive selskapets evne til å investere og benytte seg av digital teknologi, samt beskrive hvordan nye digitale teknologier påvirker selskapet deres. Dette spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt digitale teknologier og hvordan dette påvirker organisasjonen.

Flertallet av våre informanter mener at viljen til å investere er til stede i selskapene. Tre sitater som beskriver denne situasjonen, er følgende:

«Evnen til å investere svinger jo litt over tid, men den er absolutt til stede. Vi har litt forskjellige fokusområder, men vi har jo en historie for å tørre å investere. På en skala fra 1-10, vil jeg si at vi er 8 av 10 når det kommer til å investere i ny teknologi. Vi søker alltid etter nye forretningsområder.» (Informant 1 – Sparebank 1 SN)

«Jeg tror at evnen til å investere er der. Vi er en bedrift som går med overskudd og som er vant til å gå med såpass mye overskudd at man deler ut en vesentlig del av overskuddet i utbytte. Vi er inne i en transformasjon, og da har man bevist holdt tilbake utbyttekapitalen for å ha kraft til å gjøre nye investeringer.» (Informant 7 – Handelsbanken).

«Gjennom felleskap og samarbeid har vi gode evner til å investere. Det sitter derimot litt lengre inne å investere i ny teknologi. Det er også en utfordring å trenge nye ressurser hele tiden, men tanke på nødvendig kompetanse.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

Flere av informantene påpeker derimot at de noen ganger lykkes med investeringene sine, og andre ganger ikke. De trekker også frem at de hele tiden kan bli bedre på å investere, og spesielt i riktig teknologi.

«Ja vi er gode på det, men vi er ikke god nok. Vi prioriterer derfor nå et teknikkjøft. Vi har hatt et etterslep, og da har vi fokusert på visse ting, men glemmer helhetsperspektivet. Det er viktig å se hele organismen, hva vi skal vinne, og hva som kreves for å vinne. Hvis du overinvesterer et sted, og så glemmer du et par andre steder, da fungerer det ikke.» (Informant 10 – Sbanken)

«Vi har investert ganske mye de siste 4 årene, for eksempel i mange nye og gode systemer. Vi kommer nok ikke til å fortsette med dette i like stor grad, da det koster mye med slike systemer.»

Det er også få brukere av de nye og mest fancy systemene. Det viser seg at det kommer noen store investeringer fremover også.» (Informant 5 – DNB)

«Noen ganger lykkes vi med investeringene, mens andre ganger ser vi at vi har glemt å vedlikeholde systemene, som fører til at vi må gjøre store investeringer. Hvis vi ønsker å vinne et område, må vi derimot legge inn masse innsats og tilleggsinvesteringer.» (Informant 11 – Sbanken)

«På konsernnivå har det vist seg å være utfordrende å investere, da vi har gamle systemer, og er nødt til å gjøre noe med kjernesystemene. I Norge har vi derimot mer moderne systemer, og vi har vært relativt flinke på å investere og modernisere oss.» (Informant 9 – Handelsbanken)

En av våre informanter nevner behovet for robuste og trygge systemer, slik at det blir mest mulig effektive og kundenære systemløsninger. Som informanten sier:

«Vi er veldig digitale, og det er derfor viktig å ha robuste og trygge systemer. Det er svært viktig at systemene er trygge, og at vi ikke sover i timen. Det handler også om å ha effektive og kundenære systemløsninger som treffer godt i markedet.» (Informant 6 – DNB)

Endringsvillig kultur

Det at ansatte er forberedt på endring, samt at de er åpne for det, blir sett på som en viktig evne for å lykkes med digitale endringer. Denne menneskelige faktoren blir også sett på som viktig innenfor de teknologiske evnene, og for at organisasjonen skal kunne håndtere nye teknologiske innovasjoner (Osmundsen, 2020). Vi har derfor spurt informantene om hvordan de og kollegaene ser på endringer som skjer i selskapet, i forbindelse med nye teknologier. Samt hva de mener er viktig for å tilrettelegge for en endringsvillig kultur. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt endringsvilligheten innad i selskapet.

Flere av våre informanter mener de er åpne for endring, men at endring i seg selv kan være utfordrende for mange.

«Ja, vi liker å tro at vi er veldig åpne for digitale endringer. Endringer er bra så lenge det ikke treffer en selv. Det er selvfølgelig mer utfordrende dersom sine egne arbeidsoppgaver blir effektivisert bort.» (Informant 2 – Sparebank 1 SN)

«Det kan jo være utfordrende fordi det handler om å endre på noe som du har vært vant til å gjøre. Gjennom pandemien satt for eksempel alle plutselig på hjemmekontor og måtte gjennomføre digitale møter i større grad enn tidligere.» (Informant 4 – DNB)

«På vegne av hele banken, vil jeg si at vi er nøytrale på dette området. Tidligere endringsprosesser har gått fint, der folk stort sett har vært positive, selv om noen miljøer er mer opptatt av transformasjon enn andre.» (Informant 9 – Handelsbanken)

For å tilrettelegge for en endringsvillig kultur, er det enighet blant noen av informantene om at det er viktig med kommunikasjon, og spesielt fra toppen.

«Kommunikasjon og markedsføring er en svært viktig del av tjenesteutviklingen. Det kan være ganske krevende i en allianse å enes om hva som er riktig nivå å ligge på, i forhold til nye investeringer. Dette har vi brent oss litt på tidligere, og vil fokusere mer på. Man må ha med seg toppsjefene på de nye investeringene, ellers får man ikke med seg bankene.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

«Det som er viktig for en endringsvillig kultur er kommunikasjon og bygging av kompetanse. Dette må skje kontinuerlig.» (Informant 4 – DNB)

«For å tilrettelegge for en endringsvillig kultur, er det viktig å ha et bra opplæringsystem, og samtidig passe på at man har et informasjonssystem hvor informasjonen oppdateres jevnlig. Det er også viktig at man lager løsninger som gjør at hver enkelt ansatt får en bedre hverdag, så vil det automatisk bli lettere å implementere løsningene.» (Informant 7 – Handelsbanken)

«Det handler i stor grad om åpenhet og kommunikasjon. Gjennom dette klarer man å skape tillit.» (Informant 10 – Sbanken)

Kun en av våre informanter mener at det å bli belønnet for å være endringsvillig, er viktig ved tilretteleggelsen av en endringsvillig kultur. Som informanten sier:

«Det å få frem i bedriften at man blir belønnet for å være endringsvillig, ser jeg på som ganske viktig. Jeg mener man burde bli belønnet i enda større grad for å være endringsvillig.» (Informant 5 – DNB)

Andre informanter i denne studien mener at nysgjerrighet, åpenhet og beslutningsmyndighet også er svært viktige evner, for å etablere en endringsvillig kultur.

«Det å hele tiden jobbe med å være nysgjerrig og å være omstillingsvillig er svært viktig. Det er også viktig å hele tiden utfordre seg selv.» (Informant 3 – Sparebank 1 SN)

«Vi har som sagt autonome team, og her har de ansatte mye ansvar og myndighet. Dette øker interessen til de ansatte, der de kan oppleves som mer utålmodig enn ventende til å ta i bruk ny teknologi. Ved at de ansatte er interessert og involvert i ting, så får de mer eierskap til egne beslutninger, som igjen kan bidra til en mer endringsvillig kultur.» (Informant 11 – Sbanken)

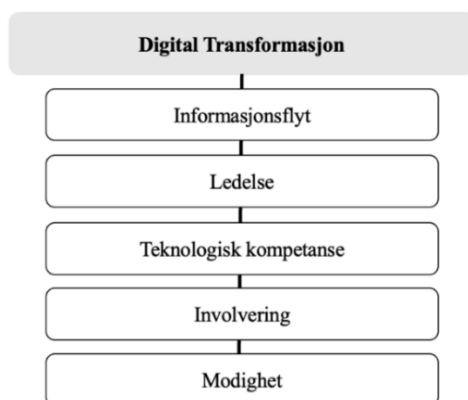
4.4 Oppsummering av funn

Vi har valgt å oppsummere funnene for denne studien i tre hovedkategorier. Disse kategoriene samsvarer med inndelingen ovenfor, og inkluderer digital transformasjon, digital modenhet og organisatoriske evner. Videre vil vi presentere hovedfunnene fra denne studien i diagrammer, basert på likheter i datamaterialet. Funnene vi har valgt å presentere, nevnes av samtlige informanter og på den måten er det en viss enighet blant funnene vi presenterer.

Oppsummering funn digital transformasjon

Informantene i denne studien har valgt å dele DT inn i ulike dimensjoner. Det argumenteres for at begrepet burde deles inn i et kunde- og et internperspektiv. Kundeperspektivet er nødvendig for å holde følge med kundene, mens det interne perspektivet omhandler effektiviseringen av de interne prosessene. Videre deler flere av informantene begrepet inn i kategoriene «digital» og «transformasjon». Her argumenteres det for at «digital» handler om bruken av mer digitale løsninger, mens «transformasjon» omhandler hele endringsperspektivet med særlig fokus på kundene. DT blir ansett som en prosess der det hele tiden handler om å videreutvikle det man allerede har. Når det kommer til hvordan DT påvirker bankene, presiserer informantene i denne studien behovet for å være i forkant. De er derimot noe usikre på hvor godt de faktisk klarer å være i forkant.

Videre ble våre informanter spurt om deres oppfatning av hvilke organisatoriske nøkkelevner, som er viktige for å kunne lykkes med DT. Fellesnevnerne for disse evnene er oppsummert i modellen nedenfor.



Modell 3: Sammendrag av viktige organisatoriske nøkkelevner for DT.

God informasjonsflyt innad i organisasjonen blir trukket frem som en viktig organisatorisk nøkkelevne av flere informanter i denne studien. Denne evnen er viktig for å få med seg hele organisasjonen på endring, slik at alle vet hva som kreves av de til enhver tid. Ledelse blir også ansett som en viktig evne. Det argumenteres for at ledelsen må ta stilling til hvilken rolle selskapet skal ta, og deretter sette realistiske mål ut ifra dette. Videre er det viktig at ledelsen motiverer medarbeiderne til å ta i bruk den nye teknologien. Teknologisk kompetanse blir også trukket frem som en viktig organisatorisk nøkkelevne. Flere informanter mener at banksektoren ikke har tilstrekkelig kunnskap, for å håndtere digitale endringer. Involvering blir også ansett som en viktig nøkkelevne i denne studien. Involvering er viktig for at alle skal føle seg inkludert, spesielt under endringsprosesser. Til slutt blir modighet sett på som en viktig nøkkelevne. Det anses som viktig å tørre å satse på endringer, og deretter stå i disse endringene, for å kunne bygge konkurransefortrinn.

Oppsummering funn digital modenhet

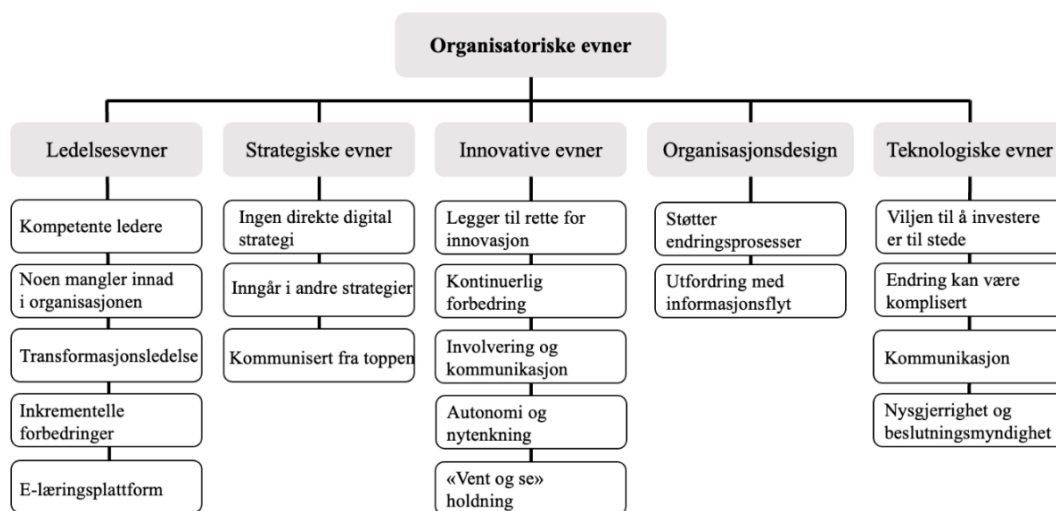
Informantene i denne studien er noe splittet når det kommer til spørsmålet om digital modenhet. Flere av våre informanter er enige om at norske banker er digitalt modne i forhold til andre bransjer. Det er derimot noe uenigheter blant informantene om hvorvidt den norske bankbransjen er moden sammenlignet med andre globale banker. Når det kommer til graden

av digital modenhet i eget selskap, mener de fleste informantene at selskapene er langt fremme på noen områder, og lengre bak på andre områder.

Sparebank 1 SN mener selv at de er relativt modne på områdene data, innsikt og samarbeid, mens de er mindre modne på områder som fysiske kontorer og eldre infrastruktur. DNB mener også at de er digitalt modne på noen områder, spesielt innen digital teknologi og innovasjon, men at de fortsatt har en liten vei å gå når det gjelder transformasjonsbiten. Handelsbanken mener de ikke ligger i spydspissen når det kommer til digital modenhet, men at det skjer små endringer hele tiden. Informantene fra Sbanken mener de er relativt digitalt modne, men de mener også det er rom for forbedring, spesielt i deres IT – infrastruktur.

Oppsummering organisatoriske evner

Diagrammet nedenfor oppsummerer informantenes meninger rundt de utvalgte organisatoriske evnene i denne studien.



Modell 4: Oppsummering av hovedfunn innenfor de organisatoriske evnene i bankene.

Innenfor ledelsesevnene, påpeker flertallet av våre informanter at de har ledere som er svært kompetente og flinke til å lede endring. De mener at viljen til å lede digitale endringer er til stede, men at det fortsatt eksisterer mangler innad, som gjør at ledelsen ikke alltid fungerer optimalt. Informantene mener selv at ledelsen legger til rette for kompetanseutvikling og læring, blant annet gjennom inkrementelle forbedringer. Flere av våre informanter trekker også frem e – læringsplattformer, som verktøy for kompetanseutvikling og læring.

Innenfor de strategiske evnene, mener flertallet av våre informanter at bankene ikke har en ren strategi rettet mot DT. De mener heller at DT er inkludert i de andre strategiene til bankene. Videre, mener våre informanter at selskapene legger til rette for innovasjonstenking. De påpeker at det er viktig å forstå fremtidens behov, og videre bygge tjenester og produkter etter disse behovene. For å tilrettelegge for en innovativ kultur, mener informantene at det er viktig med involvering, kommunikasjon, autonomi og nytenkning. De mener også at selskapene har en «vent og se» holdning til nye innovasjoner og trender i markedet, selv om de noen ganger også er først ute med å implementere nye innovasjoner. Våre informanter mener at bankenes organisasjonsstruktur støtter DT. Noen påpeker derimot at de har utfordringer med informasjonsflyten mellom de ulike enhetene i selskapene. Til slutt, mener informantene våre at viljen til å investere er til stede i selskapene, og at de noen ganger lykkes med investeringene og andre ganger ikke. Det trekkes også frem at man hele tiden kan bli bedre på å investere. For å tilrettelegge for en endringsvillig kultur, mener flere av informantene at det er viktig med god kommunikasjon, nysgjerrighet og beslutningsmyndighet.

5 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi diskutere og analysere funnene fra denne studien, basert på det teoretiske rammeverket. Vi vil presentere diskusjonen i samme inndeling som i presentasjonene av funnene, for å oppnå en kontinuitet og sammenheng i oppgaven.

5.1 Digital transformasjon

Digital transformasjon kan bli oppfattet på en rekke ulike måter, der det ikke finnes et fasitsvar på hva det innebærer. Begrepet blir definert av Heggernes (2020, s. 49 - 51) som «*en prosess der det har foregått en stor endring over lengre tid*». Våre empiriske funn støtter påstanden om at DT blir oppfattet på en rekke ulike måter. Informantene i denne studien deler begrepet inn i ulike dimensjoner, derav et kunde- og internt perspektiv, et digital- og transformasjonsperspektiv og et prosess- og virksamhetsperspektiv. Uansett definisjon, når vi ser teorien opp mot våre empiriske funn, handler DT om å forenkle manuelle prosesser og videreutvikle de digitale prosessene man allerede har. Våre informanter poengterer viktigheten av å utvikle seg digitalt i flere kanaler, samt å ha gode ledelsesevner og strategier, for å få økt innsikt i kundenes behov og videre for å mestre DT. Disse faktorene blir også belyst av Osmundsen et al. (2018), Pramanik et al. (2019) og Werth et al. (2020). Her blir kundenes etterspørsel etter digital teknologi, nye kundeatferder og økende preferanser for digitale opplevelser, ansett som noen av de viktigste driverne for DT (Osmundsen et al., 2018; Pramanik et al., 2019; Werth et al., 2020).

Digitale teknologier kan bli oppfattet som iboende forstyrrelser for en organisasjon, samtidig som de kan bidra til økt verdiskapning (Vial, 2021). Vial (2021) viser til viktigheten av å være framoverskuende til nye trender og digitale teknologier, for at organisasjoner skal kunne skape kundeorienterte og effektive prosesser. Samtidig blir det ansett som viktig å forstå alle driverne som påvirker en organisasjon, for å kunne utnytte de digitale teknologiene. Det er også viktig av å være åpen for ny teknologi, både for å tilpasse seg nye endringer, men også for å skape merverdi for organisasjonen (Vial, 2021). Dette kan sees i sammenheng med organisatorisk smidighet. Ifølge Sambamurthy et al. (2003) handler organisatorisk smidighet om å oppdage muligheter for innovasjon og gripe de mulighetene man får, gjennom å sette sammen nødvendig kunnskap. Basert på våre empiriske funn, ser det ut som at denne nevnte teorien blir hensyntatt hos de fire norske bankene. Dette belyses gjennom medarbeidernes

interesse i å implementere ny teknologi og forståelsen av nødvendig kompetanse innad i bankene.

Våre empiriske funn viser til flere nødvendige organisatoriske evner, som blant annet bygger på strukturen og strategien i selskapene. Slike evner er blant annet god informasjonsflyt, involvering og modighet ved å tørre å stå i endringer. Våre informanter poengterer også viktigheten av å ivareta alle ansatte gjennom en endringsprosess, for å bidra til mer endringsvillige ansatte. Andrus et al (2016), Diener og Spacek (2021) og Vial (2021) tar for seg de viktigste utfordringene med DT, som i stor grad sammenfaller med våre nevnte funn. Disse utfordringene er blant annet dårlig informasjonsdeling, strukturert hierarki med lite involvering og risikoaverse ledere (Andrus et al., 2016; Diener & Špaček, 2021; Vial, 2021). Jöhnk et al. (2017) presiserer fordelene ved å ha en organisasjonskultur som legger til rette for eksperimentering, fremmer læring gjennom endringer, og samtidig opprettholder sine langsiktige planer. Dette sammenfaller i noen grad med våre empiriske funn, da våre informanter presiserer behovet for en modig organisasjonskultur og ledelse.

For at organisasjoner skal kunne lykkes med DT, blir ledelsens evner sett på som essensielle. Ifølge Benlian og Haffke (2016) og Singh og Hess (2016) er det viktig at organisasjonsledere utvikler et digitalt tankesett, samtidig som de utvikler ferdighetene til de ansatte, og motiverer de til videre endring. Dette går igjen i våre empiriske funn, hvor informantene beskriver at gode ledere tilrettelegger for høy grad av autonomi. Samtidig poengterer de viktigheten av at lederne er støttende og motiverende ovenfor sine ansatte.

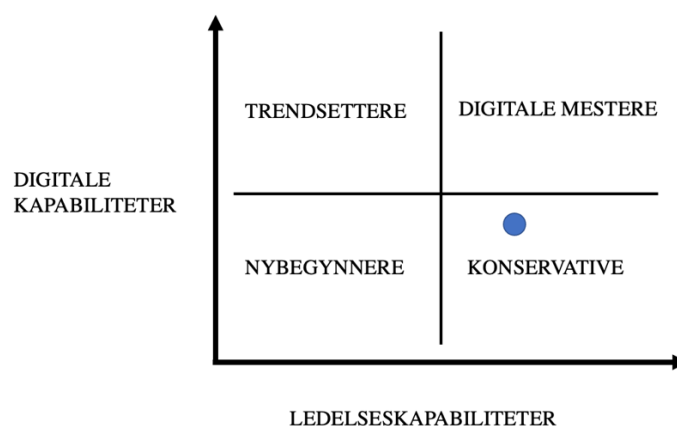
Teknologisk kompetanse blir også trukket frem som en viktig evne av våre informanter. Denne evnen blir sett på som spesielt viktig innenfor design- og markedsføringsavdelingene, da dette er avdelinger som fort blir påvirket av digitale endringer. Funnene våre sammenfaller i stor grad med Hess et al. (2016) og Singh og Hess (2020), som presiserer behovet for digital kunnskap innad i selskapet, for å mestre DT. Våre empiriske funn presenterer også et behov for tverrfaglig kompetanse innad i selskapenes teams. Dette for å få en kombinasjon av ansatte som kjenner kunden, ansatte som er flinke på digital innovasjon og ansatte som har god teknologisk kompetanse. Maedche (2016) og Sia et al. (2016) ser på tverrfunksjonelle samarbeid og teams som en nødvendig evne for å konkurrere i en digital verden. Organisatorisk smidighet blir også trukket frem som en nødvendig organisatorisk evne av

Fitzgerald (2016), Günther et al. (2017) og Hong og Lee (2017). Våre funn belyser noe av det samme, derimot med en litt annen tilnærming. En av informantene i denne studien, mener at endringskondisjon i form av inkrementelle forbedringer er nødvendig. Organisatorisk smidighet og endringskondisjon kan i noen grad sammenfalles, ved at begge evnene baserer seg på å oppdage muligheter for innovasjon og gripe de mulighetene som er tilgjengelig.

5.2 Digital modenhet

Digital modenhet handler ikke bare om å implementere ny teknologi, men også om å møte krav fra ulike interessenter og kontinuerlig utvikle sine digitale ferdigheter (Kane et al., 2017). Våre empiriske funn poengterer viktigheten av å forstå fremtidens behov, for deretter å bygge tjenester og produkter etter disse behovene. Disse funnene belyses også av Kane et al. (2017). En annen spennende innsikt fra Ostmeier og Strobel (2022), viser at digital modenhet er sterkt tilknyttet selskapets ytelse. Denne sammenhengen kommer også frem i våre empiriske funn, der informantene beskriver viktigheten av å kontinuerlig utvikle seg digitalt, for å oppnå resultater. Våre informanter trekker videre tråder til digitale selskaper som Amazon. Dette selskapet har i dag svært effektive digitale prosesser, og har hatt stor suksess på verdensmarkedet. Trådene som blir trukket til eksempelvis Amazon, viser at informantene ser sammenhengen mellom ytelse og graden av digital modenhet.

Gill og Van Boskirk (2016) foreslår fire hoveddimensjoner som er avgjørende for graden av digital modenhet. Flere av disse dimensjonene inngår også i Westerman et al. (2014, s.15) sin inndeling av digital modenhet. Westerman et al. (2014, s. 15) deler den digitale modenheten inn i fire nivåer, basert på selskapets evne til å investere i digital teknologi og lede DT. Basert på våre empiriske funn og subjektive analyser, tilhører de fire norske bankene kategorien konservative, ifølge modellen til Westerman et al. (2014, s. 15).



Modell 5: De norske bankenes plassering i forhold til Westerman et al. (2014, s.15) sin kategorisering av digital modenhet.

Westerman et al. (2014, s. 17) påpeker at konservative selskaper har et sterkt digitalt lederskap, samtidig som de fokuserer mindre på teknologiske trender i markedet. Våre empiriske funn beskriver et sterkt digitalt lederskap i de fire norske bankene, hvor flertallet av bankene praktiserer en kombinasjon av en top – down og en bottom – up ledelse. Videre, beskriver Westerman et al. (2014, s. 17) at lederne i de konservative selskapene er mer risikoaverse i forhold til nye teknologier, sammenlignet med ledere i selskaper som er digitale mestere. Denne forsiktigheten rundt investeringer, bekreftes av våre funn. De fleste informantene i denne studien påpeker at de har en mer «vent og se» holdning til ny teknologi. Både fordi det er risikofylt å investere, men også fordi det er forbundet store kostnader til nye investeringer. Fra vårt ståsted, kan det se ut som at de norske bankene vil kunne unngå feilinvesteringer med en konservativ ledelsesstil. Samtidig kan den digitale fremgangen bli hemmet, da de er avventende til ny teknologi. I henhold til modellen fra Westerman et al. (2014, s. 18) vil bankene kunne akselerere sin ytelse, ved å øke sine digitale kapabiliteter. Dette støttes av Heggernes (2020), som viser at konservative selskaper kan øke sitt resultat ytterligere, dersom de forbedrer de digitale kapabilitetene.

5.3 Organisatoriske evner

Ifølge Helfat et al. (2009), Teece et al. (1997), Teece (2007) og Teece (2012) kan organisatoriske evner påvirke hvorvidt de norske bankene kan lykkes med DT. Diagrammet nedenfor oppsummerer de fem organisatoriske evnene som vi har undersøkt i denne studien.



Modell 6: De fem organisatoriske evnene undersøkt i denne studien.



Yukl & Gardner (2020) mener de øverste lederne har hovedansvaret når det kommer til å lede gjennom endringer, men at involvering av øvrige ledere og ansatte også er essensielt for hvordan utfallet av endringsprosessene blir. Våre empiriske funn indikerer at de fleste lederne er svært kompetente og flinke til å lede endring. Kun en informant mener det er noe strekk i nivået hos ledelsen, trolig betinget i personlig modenhet og ulike interesser. Samtidig viser våre funn at viljen til å investere og lede gjennom endring, er til stede hos de aller fleste lederne. Noen av våre informanter beskriver at ledelsen prioriterer mangfold og likestilling høyt, noe som kan peke mot et riktig tankesett fra ledelsens side. Dette på bakgrunn av at ledelsen tilrettelegger for ulike strategiske kompetanser, som kan bidra til en større forståelse av forretningsmodellen og markedet som selskapet opererer i. Det at ledelsen tenker utenfor boksen, blir også ansett som en viktig ledelsesevne av våre informanter. Disse nevnte funnene kan bli sett i sammenheng med viktige ledelsesevner innenfor sansemekanismen. Chang et al. (2012) og Osmundsen (2020) ser på riktig tankesett, eksperimentering, og nye ideer som viktige evner innenfor denne mekanismen.

Videre, viser Breznik og Lahovnik (2016) at en innovativ kultur blir bygd opp av ledere som evner å oppmuntre til åpenhet, kommunikasjon og tillitsbaserte relasjoner. Disse evnene er viktige innenfor gripemekanismen av ledelsesevnene. Når vi jamfører teorien og våre empiriske funn, er dette akkurat hva suksessen av DT handler om. Derimot er flere av informantene enige om at det fortsatt eksisterer mangler innad i organisasjonen, som gjør at endringsprosessene ikke blir like effektive. Ifølge våre informanter har lederne en jobb å gjøre når det kommer til å etablere en mer endringsvillig og innovativ kultur.

Både Warner og Wäger (2019) og våre empiriske funn, viser at tilretteleggelse av kompetanseutvikling og læring er nødvendige ledelsesevner for å kunne håndtere DT. Våre funn viser at flertallet av bankene har egne e – læringsplattformer, som øker kompetansen hos de ansatte. Samtidig har flere av bankene individuelle utviklingsplaner for sine ansatte, som bidrar til en klarere målsetting og en bedre forståelse av ansattes rolle i selskapet. Disse empiriske funnene belyses også innenfor den transformerende mekanismen av ledelsesevnene. Her viser det seg at ledere må utarbeide de riktige insentivene i organisasjonen, for å kunne øke tilpasningen av individuelle ferdigheter og kompetanser (Breznik & Lahovnik, 2016; Chang et al., 2012; Pavlou & El Sawy, 2006). Slike insentiver blir av våre informanter trukket frem som e – læringsplattformer, individuelle utviklingsplaner og opplæringsystemer. Til gjengjeld indikerer deler av våre funn at læringsplattformene retter seg mest mot fag, regulatoriske krav og AML, og i liten grad mot digitale endringer. Dette kan være en indikasjon på at lederne bør rette sine systemer mer mot det digitale. Dette støttes av O'Connor (2008) og Whitley (2003), som påpeker at ledere som operer i usikre miljøer er nødt til å endre sine rutiner og systemer i større grad, for å henge med på de digitale endringene. Våre informanter påpeker også viktigheten av å ha støttende ledere, for å fremme kompetanseutvikling og læring. Samtidig må lederne kunne klare å etablere en kulturell opplæring for sine ansatte, gjennom en såkalt læringskultur. Læringskulturen vil kunne øke kunnskapsdelingen mellom ansatte, gjennom besittelse av ulike erfaringer og kompetanser. Disse evnene blir i noen grad også forklart av Breznik og Lahovnik (2016), Chang et al. (2012) og Pavlou og El Sawy (2006), som legger vekt på viktige ledelsesevner som anerkjennelse av arbeid og en endringsorientert kultur.

Ifølge Westerman et al. (2014, s. 6) er top – down ledelse den eneste effektive ledelsesmetoden for å håndtere digitale endringer. Våre empiriske funn belyser derimot en spennende innsikt, som viser at flertallet av bankene anvender en kombinasjon av en top – down og en bottom – up ledelsesstil. Informantene i denne studien forklarer at de strategiske føringene kommer fra toppen, som ifølge McCarthy et al. (2021) er avgjørende for å sikre en vellykket DT prosess. Ulikt fra en top – down ledelse, så har de ansatte stor grad av autonomi og handlingsfrihet i bankene. Informantene mener at den store handlingsfriheten sørger for at de ansatte som sitter nærmest et problem, får løst dette mest mulig effektivt. Videre viser våre funn at bankene som praktiserer den såkalte transformasjonsledelsesstilen, utnytter sine ressurser godt. En slik effektiv ressursutnyttelse oppnår de gjennom tverrfaglige teams, der de

unngår å doble oppgaver. Disse nevnte funnene sammenfaller med Ruloff og Petko (2021), som rapporterer om raskere og mer dyptgående endring med en transformasjonsstil. Samtidig rapporterer de om en raskere implementering av digitale teknologier (Ruloff & Petko, 2021). Kun to av våre informanter mener deres selskap har en bottom – up ledelsesstil, på bakgrunn av deres desentraliserte modell. En av disse informantene mener at denne ledelsesstilen bidrar positivt, ved at banken fokuserer på de riktige områdene, og dermed unngår å kaste bort tid på prosesser som ikke skaper verdi for kundene. Dette er i tråd med Lee (2021), som forklarer at ansatte har stor innsikt i de daglige prosessene til organisasjonen, som ledere ikke har. I kontrast, så har en bottom – up ledelsesstil lite styring fra toppen, som ifølge en av våre informanter kan skape problemer for innføringen av nye digitale systemer. Dette støttes av Frankiewicz og Chamorro-Premuzic (2020, s. 4), som hevder at selskaper med en top – down tilnærming har større sannsynlighet for å gjennomføre endringer.



Den digitale strategien i et selskap setter retningen for den digitale transformasjonsprosessen (Warner & Wäger, 2019). Ifølge Kane et al. (2017), Martelo et al. (2013) og Warner og Wäger (2019) skal strategien være med på å kartlegge hvordan selskapet kan og burde gjøre forretninger annerledes, for å tilpasse seg nye digitale teknologier. Våre empiriske funn indikerer at $\frac{3}{4}$ av bankene ikke har en ren strategi rettet mot DT. For disse tre bankene er DT en integrert del av de eksisterende strategiene i selskapene. Spørsmålet blir da om dette tiltaket fører til at DT blir satt nok på agendaen, eller om det drukner blant de allerede eksisterende strategiene til selskapene.

Innenfor sansemekanismen påpeker Chang et al. (2012) og Lin og Hsia (2011) at selskaper bør innhente informasjon fra eksterne, derav kunder. Dette for å få en oversikt over innovasjonsprosjekter som potensielt kan utvikle verdinettverket (Chang et al., 2012; Lin & Hsia, 2011). Dette gjenspeiles i våre empiriske funn, der flere av bankene ønsker å skape verdi gjennom ulike prosjekter, for å forstå kjernekundene og deres behov. En av våre informanter mener at banken har satt sammen en ledergruppe, som forstår forretningsmodellen og markedet de operer i. Dette utsagnet samsvarer med teorien innenfor gripemekanismen. Innenfor denne mekanismen anses det av Warner og Wäger (2019) som nødvendig å forstå forretningsmodellen, for å skape en kobling mellom strategien og forretningsmodellen. I den transformerende mekanismen anses det av Lin og Hsia (2011) som

viktig å forvalte økosystemet både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Dette gjenspeiles til dels i våre empiriske funn, der en informantene mener at inspirasjonen for strategien ligger i det langsiktige, men at det også er fokus på mer kortsiktige delmål. Dessuten, viser våre funn at en av bankene arbeider omgående med å kartlegge fremtidens kunder og deres behov. Videre, innenfor denne mekanismen mener Lin og Hsia (2011) at samarbeid med eksterne parter også er viktig for å mestre DT. Dette belyses gjennom en av våre informanternes utsagn, hvor informanten beskriver hvordan banken har endret sitt syn på eksterne parter. Før beskriver informanten at eksterne parter ble sett på som utfordrere, men i dag har banken forstått verdien av samarbeid, framfor konkurranse.

Videre, forklarer Matt et al. (2015) at det finnes fire dimensjoner av digital transformasjonsstrategi. Disse dimensjonene handler om bruken av teknologi, endring i verdikjeden, strukturelle endringer og økonomiske aspekter (Matt et al., 2015, s. 340). Våre empiriske funn indikerer at de fleste bankene har valgt en mer «vent og se» holdning til ny teknologi, slik at de ikke er markedsledere. Matt et al. (2015) forklarer at det å være markedsleder kan øke konkurransefortrinnet til et selskap, men at det også er mer risikabelt og krever god teknologisk kompetanse. Fra vårt ståsted, kan det se ut som at bankene har valgt en «vent og se» tilnærming, fordi de mener denne strategien vil gi størst forretningsmessig gevinst. Til gjengjeld, kan det tenkes at denne holdningen ikke er den mest optimale for å mestre DT, noe som støttes av Westerman et al. (2014, s. 15) sin modell om digitale mestere. Når det kommer til endring i verdikjeden, handler det om å finne ut hvor mye den digitale transformasjonsstrategien avviker fra den opprinnelige kjernevirksomheten. Våre empiriske funn indikerer at bankene selv er klar over sitt eget utgangspunkt, og hvorvidt de har et stort sprik mellom opprinnelig kjernevirksomhet og en digital transformasjonsstrategi. Flertallet av våre informanter uttrykker at de har opprettet egne enheter/avdelinger for å flytte seg nærmere kunden, og videre for at strukturen skal følge utviklingen i DT. Dette sammenfaller med Matt et al. (2015) innenfor den strukturelle dimensjonen. Avslutningsvis så har vi den økonomiske dimensjonen, som omhandler selskapets evne til å finansiere DT arbeidet (Matt et al., 2015). Denne dimensjonen gjenspeiles i våre empiriske funn, der flere av bankene påpeker at kostnadsrammen er et viktig hensyn ved investeringer i digital teknologi.



Warner og Wäger (2019) viser til viktigheten av at selskaper utvikler innovative evner som lar dem oppdage endringer som skjer, for å kunne forstå kundenes behov. Våre empiriske funn indikerer at flere av de norske bankene legger til rette for innovasjonstenking. Til gjengjeld tenker noen av våre informanter annerledes, og mener at bankene har lange tradisjoner og opererer under strenge regulatoriske krav, som gjør de lite innovative. Det kan tenkes at disse kravene hemmer den innovative utviklingen, men flesteparten av våre informanter anser ikke disse kravene som noe hindring for innovasjonen. Videre, mener Warner og Wäger (2019) at innovasjon henger tett sammen med strategi. Det er derfor verdt å merke seg at flertallet av informantene mener selskapene legger til rette for innovasjonstenkning, samtidig som de har en «vent og se» holdning til nye trender i markedet. Fra vårt ståsted, kan det følgelig se ut som at bankene er noe mindre innovative enn det de først argumenterer for. Dette støttes av våre empiriske funn, som viser at bankene ofte har ambisjoner om å være tidlig ute, men at dette ikke alltid skjer. Videre, mener informantene at det er viktig å hele tiden jobbe med å forbedre seg, for at kundene skal være fornøyde. Dette sammenfaller med Lin og Hsia (2011), Martelo et al. (2013) og O'Connor (2008) innenfor gripe- og transformasjonsmekanismen. Innen sansemekanismen anses det av Berkowitz (2018), Breznik og Lahovnik (2016) og Warner og Wäger (2019) som viktig å utvikle innovative evner helt fra starten, gjennom tilretteleggelsen av en innovativ kultur. Dette gjenspeiles til dels i våre funn, da våre informanter ser på faktorer som involvering, kommunikasjon, autonomi og nytenkning som viktige evner, for å fremme en innovativ kultur. I motsetning, viser våre funn i mindre grad til utvikling av innovative evner helt fra starten.



Konopik et al. (2022) mener at organisasjonsdesignet i selskaper er knyttet til infrastruktur, informasjons- og kunnskapsdeling og organisasjonsstruktur. Flertallet av våre informanter mener at organisasjonsstrukturen i sitt selskap støtter DT og endringsprosesser. I kontrast, mener et fåtall av våre informanter at deres organisasjonsstruktur ikke støtter opp under digitale transformasjonsprosesser. Disse informantene er godt klar over problemet med strukturen, og de uttrykker at informasjonen flyter dårlig i selskapet. Verhoef et al. (2021) påpeker således at det er nødvendig å tilpasse det strukturelle i et selskap, for å støtte opp under den digitale transformasjonsstrategien. Innenfor henholdsvis sanse- og

gripemekanismen mener Breznik og Lahovnik (2016) og Lin og Hsia (2011) at det er viktig å dele informasjon og kunnskap på tvers av organisasjonen, samt forenkle informasjonsflyten innad i selskapet. Flertallet av våre informanter beskriver at de ansatte arbeider i autonome og tverrfaglige teams, hvor hvert team har mye beslutningsmyndighet. Dette er med på å redusere antall ledd som informasjon må gjennom, noe som sammenfaller med den nevnte teorien. Derimot forklarer noen av våre informanter at bankene har en eldre/dårlig infrastruktur, som gjør at informasjonen flyter noe dårlig.



Ifølge Vial (2021) kan organisasjonene som utnytter mulighetene som ligger i digitale teknologier, bygge store konkurransefortrinn. Våre empiriske funn indikerer at evnen til å investere i ny teknologi er til stede hos de fire bankene, og informantene beskriver at de alltid søker etter nye forretningsområder. Videre beskriver en av informantene at de bevisst holder igjen overskudd, for å bruke på nye investeringer. Ifølge Andriole (2018) og Osmundsen (2020) er det viktig å tilegne seg kunnskap om nye teknologier og konkurrenter, for å overleve i bankbransjen. Dette er en spesielt viktig evne innenfor sansemekanismen, og ut ifra våre nevnte funn virker det som at denne teorien blir praktisert i virkeligheten. En informant mener midlertidig at det er lettere å investere i ny teknologi gjennom samarbeid og felleskap med andre. I forbindelse med ny teknologi, viser Hoberg et al. (2017) og Osmundsen (2020) at det er avgjørende at selskaper har tilstrekkelig kunnskap innenfor både interne og eksterne data. En slik kunnskap bidrar til å beskytte innovasjon, slik at man kan unngå dataangrep. Videre kan denne datainnsikten brukes for å tilegne seg mer kunnskap om kundene og markedet (Hoberg et al., 2017; Osmundsen, 2020). Dette er spesielt viktig innenfor sanse- og gripemekanismen. Våre empiriske funn sammenfaller i noen grad med denne teorien, da informantene påpeker behovet for trygge og moderne systemer, med effektive og kundenære systemløsninger.

Våre empiriske funn indikerer at bankene ikke alltid lykkes med sine investeringer i ny teknologi. Noen av våre informanter mener at de overinvesterer på visse områder, og glemmer andre områder. Andre informanter i denne studien mener de har investert betraktelig i nye systemer, men ikke vunnet noe på det, da det ikke treffer kundenes behov. Ifølge Lin og Hsia (2011) kan digitale teknologier bringe med seg store fordeler, og derfor søker mange en såkalt pionerrolle. Til gjengjeld viser det seg at samkjøringen av flere prosesser med digitale teknologier kan være utfordrende for mange (Lin & Hsia, 2011; Orji, 2019). Når vi ser teorien

opp mot våre empiriske funn, kan samkjøringen av flere teknologier være en av grunnene til at selskapene ikke alltid lykkes med sine investeringer. En spennende innsikt fra Osmundsen (2020), viser at den menneskelige faktoren i selskaper kan være avgjørende for hvor vellykket samkjøringen av flere digitale teknologier blir. Denne menneskelige faktoren er spesielt viktig innenfor den transformerende mekanismen, der det anses nødvendig med endringsvillige ansatte (Osmundsen, 2020). Denne innsikten gjenspeiles i våre funn, der både ansatte og ledere virker åpne for endring. Det kan derimot være mer utfordrende for noen, spesielt om arbeidsoppgavene deres blir effektivisert bort, viser våre funn.

For at ansatte skal være forberedt på endring, er det behov for en endringsvillig kultur. Våre empiriske funn viser til viktigheten av god kommunikasjon, gjerne gjennom et moderne system, for å tilrettelegge for en endringsvillig kultur. I tillegg blir autonome team ansett som vesentlige, for at ansatte skal føle mer ansvar til beslutninger, og dermed bli mer nysgjerrige. Til slutt påpekes viktigheten av å bli belønnet for å være endringsvillig. Ifølge Osmundsen (2020) er tilretteleggelsen av samarbeid og kunnskapsdeling viktige evner for å etablere en endringsvillig kultur. Dette sammenfaller i stor grad med våre nevnte funn.

6 Sammenligning mellom bankene

I dette kapitlet vil vi analysere de organisatoriske evnene til de fire bankene hver for seg, basert på våre empiriske funn, og det teoretiske rammeverket. Videre vil vi benytte analysene fra hver bank, til å sammenligne bankene opp mot hverandre. Dette vil gi oss en indikasjon på hvilke organisatoriske evner bankene burde styrke i forbindelse med DT, samtidig som det indikerer hvordan bankene plasserer seg i forhold til hverandre. Det er viktig å poengtere at analysene nedenfor kun er basert på våre informantenes utsagn, oppgavens teoretiske rammeverk og våre subjektive meninger.

6.1 Sparebank 1 SN

Sparebank 1 SN anvender balansert målstyring som sin insentivmodell. I henhold til Norreklit (2000) og Sharma og Gadenne (2011), tilsier denne modellen en såkalt top – down ledelsesstil. Derimot indikerer våre funn at banken har mer innspill av involvering, enn det som er vanlig med en slik insentivmodell. Banken praktiserer derfor en blanding av en top – down og en bottom – up ledelse, og er videre organisert i matriser inndelt i teams. Våre informanter er enige om at en slik matriseorganisering bidrar til en effektiv utnyttelse av bankens ressurser. Dette fordi banken unngår dobling av oppgaver, da de ansatte besitter høy grad av autonomi og involvering. Videre blir involvering, kommunikasjon og åpenhet trukket frem som de viktigste evnene for å fremme en innovativ kultur, i henhold til våre empiriske funn. Disse evnene blir også fremmet av Chang et al. (2012) innenfor gripemekanismen, der tilretteleggelsen av en innovativ kultur anses som nødvendig forbindelse med DT. Våre funn indikerer også at kompetansen hos ledelsen i Sparebank 1 SN er generelt god, der lederne tenker utenfor boksen, og står i endringer som blir gjennomført. Det å tenke utenfor boksen og eksperimentere med teknologi, anses som viktige evner innenfor sansemekanismen av Chang et al. (2012) og Osmundsen (2020). Derimot poengterer informantene at det er noe strekk i nivået hos ledelsen, trolig betinget i personlig modenhet og ulike interesser.

Våre empiriske funn indikerer at Sparebank 1 SN har egne utviklingsprogram for både ansatte og ledere, som omhandler det å utvikle seg som menneske. Hos denne banken anses inkrementelle forbedringer som viktige, for å øke kompetansen blant de ansatte og for framdriften i selskapet. Kompetanseutvikling blir av Warner og Wäger (2019) trukket frem som den aller viktigste evnen innenfor den transformerende mekanismen av ledelsesevne.

Innenfor denne mekanismen blir anerkjennelse, tillit, riktige insentiver og en kunde- og endringsorientert kultur trukket frem som de aller viktigste evnene, ifølge Breznik og Lahovnik (2016), Chang et al. (2012) og Pavlou og El Sawy (2006). Riktige insentiver kan ut ifra våre funn kobles til bankens insentivmodell (Balansert målstyring), der de i tillegg har mer involvering enn vanlig. I kontrast, viser våre empiriske funn i mindre grad til bruken av de andre evnene innenfor denne mekanismen. Informantene fra Sparebank 1 SN påpeker selv at de har en jobb å gjøre med kulturen rundt endring. Fra vårt ståsted kan det følgelig se ut som at banken bør fokusere mer på å etablere tillitsbaserte relasjoner, der kompetanseheving blir anerkjent. Dette for å i større grad kunne lykkes med DT.

Sparebank 1 SN har ikke en ren strategi for DT, men dette temaet er inkludert i selskapets overordnede konsernstrategi, ifølge våre funn. Informantene poengterer at bankens kunder stadig blir mer digitale, og Sparebank 1 SN jobber omgående med et treningskonsept for hvordan de skal håndtere sine kunder fremover. Ifølge Chang et al. (2012) og Lin og Hsia (2011), er det innenfor den sansende mekanismen viktig å innhente informasjon om kunder gjennom innovasjonsprosjekter. Innenfor den gripende mekanismen er det ifølge Andriole (2018) viktig at organisasjoner etablerer sterke relasjoner med eksterne parter. Dette for å kunne skape en kobling mellom strategien og forretningsmodellen (Warner & Wäger, 2019). Våre empiriske funn viser som nevnt at banken har et pågående treningskonsept for sine kunder, og våre funn sammenfaller derfor i stor grad med teorien innenfor sansemekanismen. Det å innhente informasjon om kunder, kan også være det første steget i etableringen av sterke kunderelasjoner, og dette sammenfaller med teorien innenfor den gripende mekanismen. Treningskonseptet som banken har pågående, anser vi som noe mer langsiktig, fordi det retter seg mot å forstå fremtidens kunder. Dette langsiktige perspektivet anses som viktig innenfor den transformerende mekanismen, ifølge Lin & Hsia (2011). Innenfor denne mekanismen blir det også ansett som viktig å forvalte økosystemet i et kortsiktig perspektiv (Lin & Hsia, 2011). Våre funn viser i mindre grad til ivaretagelse av strategien i et kortsiktig perspektiv hos banken. Det kan følgelig være nødvendig at banken fokuserer like mye på det kortsiktige perspektivet som det langsiktige, for å fremme DT.

Sparebank 1 SN har egne avdelinger som arbeider med innovasjon og strategi. På bakgrunn av bankens egne innovasjonsavdeling, kan det fra vårt ståsted se ut som at de har forholdsvis god kapasitet til å utvikle nye innovasjoner. God kapasitet er i henhold til Day (1994) svært

viktig innenfor den gripende mekanismen. Våre informanter forteller at innovasjon først kom på agendaen hos banken i 2018. I henhold til Berkowitz (2018), Breznik og Lahovnik (2016) og Warner og Wäger (2019) innenfor sansemekanismen, anses det som nødvendig å utvikle innovative evner helt fra starten av den digitale prosessen. Vanligvis gjennom utviklingen av en innovativ kultur. Selv om innovasjonen kom på agendaen i 2018, kan det være naturlig å tenke seg at den digitale transformasjonen startet før dette tidspunktet. Det kan derfor se ut som at banken har startet noe seint med å utvikle sine innovative evner. På en annen side, kan det således være nødvendig at banken tilrettelegger for en innovativ kultur i større grad, for å mestre DT.

Når det kommer til å implementere innovasjoner og nye trender, viser våre empiriske funn at banken ofte ønsker å være tidlig ute, men ikke alltid lykkes med å være det. Ifølge våre informanter er allianse – organiseringen en av årsakene til at de ikke alltid klarer å være først ute med å implementere nye trender. Allianse – organiseringen medfører at avgjørelsene må igjennom flere steg, før de blir besluttet. Til gjengjeld var banken eksempelvis først ute med etableringen av nettbank i 2001, og et eget selv – eiendomsmegler prosjekt. Begge disse innovative prosjektene ble utarbeidet av banken selv, så vidt vi har kjennskap til. Innenfor den transformerende mekanismen, anses det av Day (1994) og Lin og Hsia (2011) som viktig å integrere eksterne innovasjoner i verdinettverket. Blant annet gjennom strategiske partnere og universiteter (Day, 1994; Lin & Hsia, 2011). Våre nevnte funn viser at slike eksterne innovasjoner, ikke er like integrert hos Sparebank 1 SN. Dette elementet kan derfor være noe banken burde forbedre, i forbindelse med DT.

Sparebank 1 SN organiserer seg som nevnt i matriser innenfor ulike enheter, der ansatte og ledere arbeider i teams. Teambaserte strukturer og desentraliserte enheter blir ansett som viktige innenfor den transformerende mekanismen, for å håndtere uforutsette hendelser (Warner & Wäger, 2019). En ulempe med denne strukturen, er at banken ikke jobber like integrert som ønskelig, ifølge våre informanter. Uansett, så indikerer våre funn at organisasjonsstrukturen støtter opp under DT og endringsprosesser. Videre forklarer informantene at banken ikke er fullt så moden når det kommer til betjeningsmodellen med lokale/fysiske kontorer, og på bakgrunn av den gamle infrastrukturen deres. Innenfor henholdsvis sanse- og gripemekanismen, er det viktig å dele informasjon og kunnskap på tvers av organisasjoner gjennom infrastrukturen. Samt å forenkle informasjonsflyten, gjennom

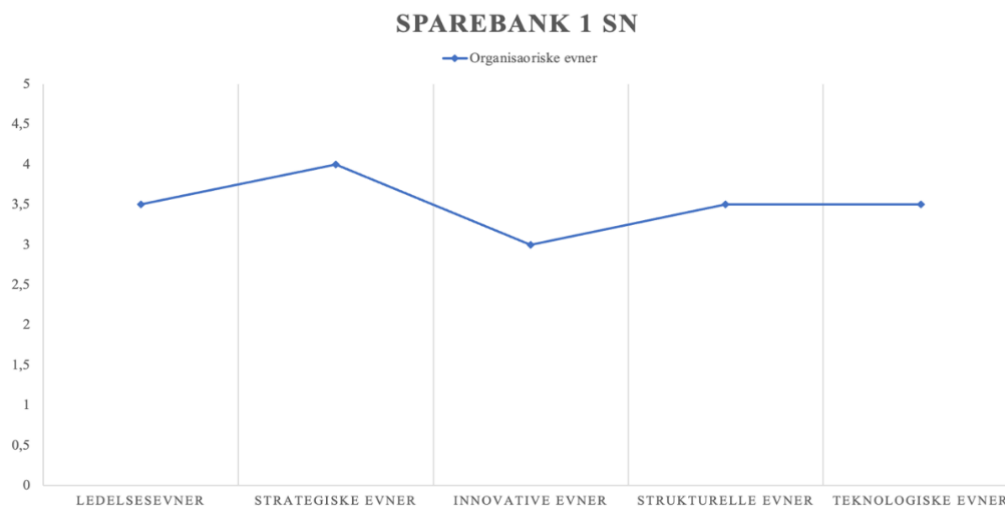
en etablert en IT – infrastruktur (Breznik & Lahovnik, 2016; Lin & Hsia, 2011). Når vi ser teorien opp mot våre empiriske funn, legger matriseorganisering opp til at ansatte og ledere får utvekslet kunnskap seg imellom. På den andre side, kan den eldre infrastrukturen skape utfordringer for informasjonsflyten innad i selskapet, ifølge våre informanter. Ut ifra vårt ståsted, kan det være nødvendig at banken moderniserer sin infrastruktur. En slik modernisering vil kunne forenkle informasjonsflyten, som kan være avgjørende i forbindelse med DT.

Vial (2021) hevder at DT i stor grad omhandler digitale teknologier. Våre empiriske funn viser at Sparebank 1 SN har en stor vilje til å investere, der de alltid søker etter nye forretningsområder å investere i. Eksempelvis har banken foretatt store investeringer de seneste årene. Følgelig mener våre informanter at det sitter lengre inne å investere i ny teknologi, i forhold til samarbeidsprosjekter med alliansen. Informantene konkluderer med at banken er moden på områder innenfor bruk av data og innsikt i kundeprosesser, samt samarbeid med banker innad i alliansen. Innenfor sansemekanismen anses det av Andriole (2018) og Osmundsen (2020) som nødvendig å tilregne seg kunnskap om forstyrrende teknologier. Dette sammenfaller i stor grad med våre nevnte funn. På bakgrunn av alliansestrukturen, forklarer informantene at de har noen utfordringer med kommunikasjonen i forhold til hva de skal investere i, og dette er noe de ønsker å forbedre i fremtiden.

For at implementeringen av ny teknologi skal være vellykket, er det ifølge Osmundsen (2020) viktig at ledelsen er åpen for endringer. Informantene forklarer viktigheten av å tilrettelegge for en endringsvillig kultur, gjennom følgende faktorer: åpenhet, forståelse av endringene innad i organisasjonen, kommunikasjon, markedsføring, god atferd fra toppen og tørre å utfordre seg selv. Disse faktorene belyses i stor grad av Osmundsen (2020). Innenfor gripemekanismen anses det av Lampel (2001) og Osmundsen (2020) som nødvendig at ansatte forplikter seg til å bruke ny teknologi i sine oppgaver. Ansattes forpliktelse til bruk av ny teknologi vises i liten grad i våre funn, og dette er noe banken burde arbeide mer med, i forbindelse med DT.

På bakgrunn av analysene for hver bank, vil vi oppsummere de organisatoriske evnene i fire diagrammer. I diagrammene setter vi våre empiriske funn opp mot det teoretiske rammeverket, for å avgjøre hvor gode de organisatoriske evnene er hver for seg, i forbindelse

med DT. De organisatoriske evnene blir målt på en skala fra 1 til 5, der 1 er lavest og 5 er høyest. Høyere verdi indikerer at evnene er bedre tilpasset DT. På bakgrunn av analysen ovenfor, har vi oppsummert de organisatoriske evnene til Sparebank 1 SN nedenfor.



Modell 7: Grafisk fremstilling av Sparebank 1 SN sine organisatoriske evner, basert på teori og empiriske funn.

6.2 DNB

Våre empiriske funn antyder at DNB tidligere har hatt en ledelse som har fokusert mye på DT, gjennom å bli en digital bank og et teknologiselskap. Innen sansmekanismen anses det av Chang et al. (2012) og Osmundsen (2020) som viktig å introdusere et riktig tankesett for DT, ved å åpne opp for eksperimentering og læring fra ny teknologi. Disse evnene kan betraktes som ivaretatt hos DNB, gjennom forsøket på å bli en digital bank og et teknologiselskap. En spennende innsikt fra våre funn, er at ledelsen har flyttet fokuset bort fra det å være konkurransedende innen digital teknologi, og heller rettet fokuset mot å bli konkurransedyktig innenfor dette området. Bakgrunnen for denne endringen, ligger blant annet i økt konkurranse fra fremvoksende internasjonale teknologiselskaper. Når det kommer til ledelsesstil, beskriver våre informanter at de har en bottom – up ledelsesstil på prosjektene, men at de strategiske føringene blir formidlet gjennom en top – down tilnærming. Dette tilsier en kombinasjon av en top – down og en bottom – up ledelse. Med en slik stil vil banken ifølge Ruloff og Petko (2021), trolig kunne implementere digitale teknologier raskere. Videre beskriver informantene at de legger til rette for en innovativ kultur, som anses viktig av Chang et al. (2012) innenfor den gripende mekanismen.

Våre empiriske funn indikerer at DNB legger til rette for kompetanseheving gjennom kurs og lignende initiativer. Muligheten for kurs fungerer også som et mulig bonusprogram for de ansatte. Disse nevnte funnene anses som viktig av Warner og Wäger (2019), innenfor den transformerende mekanismen av ledelsesevnene. Videre ser informantene på egenlæring, individuell oppfølging og nysgjerrighet som viktige drivere for kompetanseutvikling. Vi mener at egenlæring kan bli sett på som en tillitsfull handling, der lederne viser at de stoler på sine ansatte. Tillit blir trukket frem av Breznik og Lahovnik (2016), Chang et al. (2012) og Pavlou og El Sawy (2006) som en viktig evne for å fremme en innovativ kultur og utviklingen av individuelle ferdigheter, innenfor transformasjonsmekanismen. En endringsvillig kultur blir også trukket frem som viktig innenfor denne mekanismen. Når vi ser teorien opp mot våre funn, ser det ut som at DNB har potensialet til å utvikle tydeligere belønningssystemer for sine ansatte, slik at de kan føle seg mer anerkjent. Dette kan fremme større nysgjerrighet, som videre kan åpne opp for mer endringsvillige ansatte.

Når det kommer til strategi, påpeker informantene at de ikke lenger har en ren strategi rettet mot DT, men at dette temaet er inkludert i selskapets strategier. Videre viser våre funn at strategiene blir kommunisert internt fra toppen og ned i organisasjonen. Det viser seg at strategien er noe bedre kommunisert til grupper som jobber med strategi, sammenlignet med grupper som arbeider med andre oppgaver. Vi mener følgelig at DNB har et forbedringspotensial når det kommer til å kommunisere strategiene ut til alle ansatte i organisasjonen.

Ifølge Chang et al. (2012) og Lin og Hsia (2011) er det innenfor den sansende mekanismen viktig å innhente informasjon om kunder, gjennom innovasjonsprosjekter. Informantene beskriver at DNB har gjennomført flere innovasjonsprosjekter, hvor banken har forsøkt å tilfredsstillende og følge kundenes utvikling digitalt. Et slikt innovasjonsprosjekt er eksempelvis utviklingen av betalingstjenesten Vipps. Ut ifra våre funn, virker det derimot som at slike innovasjonsprosjekter ikke blir like mye snakket om i dag. Dette påvirker de strategiske evnene til banken i en negativ retning. I henhold til Andriole (2018) så er det innenfor den gripende mekanismen viktig å ruste organisasjoner i stand til å etablere sterke relasjoner med eksterne parter. Slik at organisasjonen kan skape en kobling mellom strategien og forretningsmodellen (Warner & Wäger, 2019). Informantene beskriver at fremveksten av

konkurrerende aktører, har ført til at banken i dag fokuserer mindre på å ligge fremst digitalt. Det kan derfor virke som at banken ser på nye aktører som utfordrere, framfor langsiktige samarbeidspartnere. På bakgrunn av dette, ser det tilsynelatende ut som at DNB har potensialet til å ruste organisasjonen til samarbeid med eksterne aktører i større grad. Innenfor den transformerende mekanismen, anses det av Lin og Hsia (2011) som viktig å forvalte økosystemet i både et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Våre empiriske funn indikerer at banken fokuserer på kundens behov i fremtiden, da de arbeider med å bli enda mer digitale i tråd med kunden. De påpeker også at det tar tid å ivareta det digitale, i både ledelse og i de digitale føringene, fordi det er en kulturendring man må jobbe lenge med. Dette sammenfaller med teorien for det langsiktige perspektivet. Videre, virker det som at banken har et forbedringspotensial når det kommer til å forvalte økosystemet i et kortsiktig perspektiv.

Våre empiriske funn indikerer at DNB er en mer «fast – follower» til nye innovasjoner og trender i dag. En spennende innsikt fra informantene, viser at de har egne teams som jobber med innovasjon. Slike teams gjør det lettere å forstå fremtidens behov, som igjen bidrar til å bygge riktige produkter og tjenester. Innenfor sansemekanismen, anses det nødvendig å utvikle innovative evner helt fra starten av den digitale prosessen, gjennom utviklingen av en innovativ kultur (Berkowitz, 2018; Breznik & Lahovnik, 2016; Warner & Wäger, 2019). Dette sammenfaller med våre funn, da DNB som nevnt har egne innovasjonsheter. I tillegg har banken hatt et stort fokus på å bli et teknologiselskap, og slike selskaper kjennetegnes med svært innovative evner. Våre funn indikerer også at banken tilrettelegger for en innovativ kultur, ved å sikre at gode ideer blir tatt vare på og utviklet.

Innenfor gripemekanismen krever organisasjoner at de har nok kapasitet til å utvikle nye teknologier, innovasjoner, produkter og tjenester (Day, 1994). Kundeinkludering blir av Martelo et al. (2013) også sett på som viktig innenfor denne mekanismen. Fra vårt ståsted, ser det ut som at våre funn sammenfaller med denne teorien. Dette på bakgrunn av at DNB har utviklet flere innovative prosjekter, og deriblant den innovative satsningen «Hun investerer». Denne satsningen har ført til at damer i dag investerer betydelig mer enn tidligere. Banken har gjennom dette prosjektet analysert kundene, kommet frem til områder med forbedringspotensial og deretter utviklet ny innovasjon. Det å integrere eksterne innovasjoner i verdinettverket anses også som viktig av Day (1994) og Lin og Hsia (2011). Informantene beskriver videre at de støtter ekstern innovasjon og hopper på de innovative initiativene som

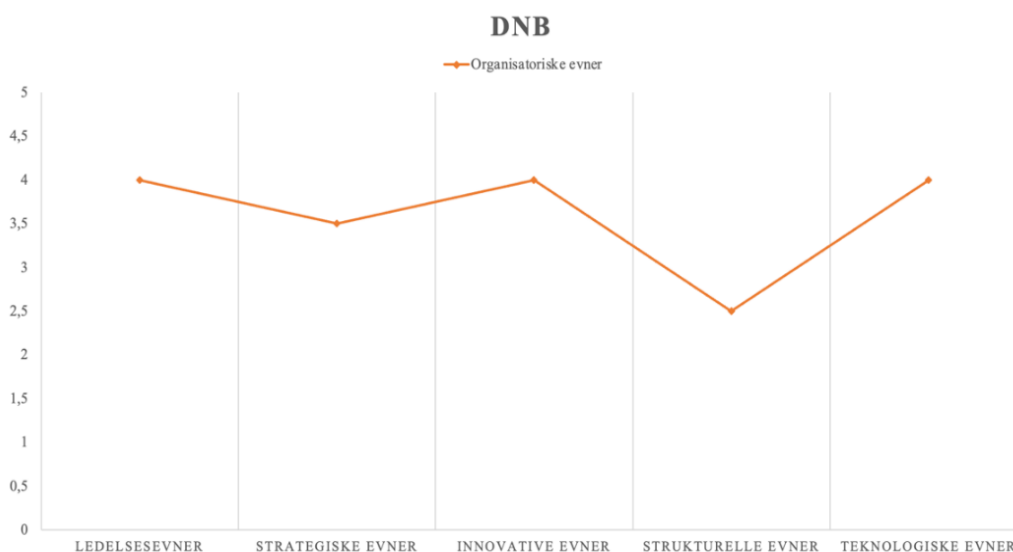
de ser vil forbedre deres eksisterende løsninger. Med utgangspunkt i våre empiriske funn, kan det lønne seg for DNB å integrere enda flere eksterne innovasjoner. Dette da flere eksterne innovasjoner kan forbedre selskapet, samtidig som det ikke er like kostnadsfullt som å skape helt nye innovasjoner selv.

Informantene fra DNB beskriver en hierarkisk struktur, med mange trinn oppover til ledelsen. På bakgrunn av denne strukturen får prosjekter noe lengre vei å gå, og det kan forekomme overlapp mellom enhetene, da informasjon flyter dårlig mellom siloene. I henhold til våre funn, er DNB et stort selskap, med litt mange ledd, noe som gjør det til et noe tregt system. På bakgrunn av dette mener vi at den strukturelle delen av banken har potensial for forbedring, slik at den i større grad støtter opp under DT. Innen sansemekanismen er det ifølge Breznik og Lahovnik (2016) viktig å ha en organisasjonsstruktur som støtter informasjonsdeling og kunnskap på tvers av organisasjonen. Ut ifra våre nevnte funn anses dette som utfordrende hos DNB. Innen gripemekanismen er det ifølge Lin og Hsia (2011) viktig å forenkle informasjonsflyten i organisasjonen, noe som igjen virker utfordrende hos DNB. Innen den transformerende mekanismen blir teambaserte strukturer og desentralisering av enheter sett på som essensielt, av Warner og Wäger (2019). Våre empiriske funn indikerer at banken har teambaserte prosjekter, samtidig som de har egne desentraliserte enheter. De har også opprettet egne IT – avdelinger, for å jobbe nærmere kunden.

Innen de teknologiske evnene, handler sansemekanismen om å tilegne seg kunnskap om forstyrrende teknologier og konkurransedyktige teknologikunnskaper (Andriole, 2018; Osmundsen, 2020). Informantene fra DNB mener de er gode på å følge med i markedet og utnytte ny teknologi best mulig, noe som sammenfaller med denne teorien. Våre empiriske funn viser at banken har investert mye i ny teknologi de seneste årene, men de kommer trolig ikke til å investere like mye fremover. Dette er på bakgrunn av at det koster mye, samtidig som det er få brukere av de nyeste og mest fancy systemene. Banken har også hatt noen utfordringer med å implementere nye datasystemer, da det har tatt noe lang tid og fordi systemene ofte er egnet for relativt få personer. Dette beskriver på mange måter DNB sine evner innen gripemekanismen, som ifølge Lampel (2001) handler om teknologiadopsjonsevnen og utnyttelse av denne. Ut ifra vårt ståsted kan det virke som at banken er flink til å investere i ny teknologi, men at implementeringen av teknologien er en større utfordring. Innenfor den transformerende mekanismen handler det ifølge Osmundsen

(2020) mer om den menneskelige faktoren, og endringsvillige ansatte. Igjen beskriver informantene at de har noe å gå på når det kommer til den endringsvillige kulturen for alle ansatte. Selskapet kan potensielt forbedre belønningssystemene knyttet til endring, for å gjøre det mer attraktivt og motiverende å være endringsvillig.

På bakgrunn av analysen ovenfor, vil vi oppsummere de organisatoriske evnene til DNB i et diagram nedenfor.



Modell 8: Grafisk fremstilling av DNB sine organisatoriske evner, basert på teori og empiriske funn.

6.3 Handelsbanken

Våre empiriske funn indikerer at Handelsbanken i all hovedsak praktiserer en bottom – up ledelsesstil. Våre informanter mener en slik lederstil øker ansattes innsikt i organisasjonens daglige prosesser, sammenlignet med lederne. Basert på dette, kan det følgelig være utfordrende for lederne å sette gunstige og optimistiske mål for hele organisasjonen. Vi mener at banken har potensial til å utvikle ledelsesstilen i retning av en mer transformerende ledelsesstil, for å kunne gjennomføre raskere og mer dyptgripende endringer (Ruloff & Petko, 2021).

Innenfor sansemekanismen anses det som viktig å introdusere et riktig tankesett for DT, gjennom å åpne opp for eksperimentering, læring av ny teknologi og nye ideer (Chang et al., 2012; Osmundsen, 2020). Våre empiriske funn indikerer at banken har et forbedringspotensial

når det kommer til å eksperimentere med ny teknologi. Dette støttes av våre informanternes utsagn om at banken er en lite innovativ organisasjon. Allikevel forsøker de å ha en viss innovativ kraft gjennom å fokusere på noen nye løsninger og muligheter. Innenfor gripemekanismen, er det ifølge Chang et al. (2012) viktig å legge til rette for en innovativ kultur, for å fremme risikotakning, frihet og selvledelse. En spennende innsikt fra våre funn, viser at banken i dag ikke har en innovativ kultur for digitale løsninger, men at de har en innovasjonskultur for kunder og produktutvikling. Informantene beskriver videre at de ønsker å tilrettelegge for en mer innovativ kultur, gjennom innhenting av mer tech – kompetanse fremover. I motsetning til dette, så viser våre funn at banken legger godt til rette for frihet og selvledelse, på bakgrunn av deres desentraliserte struktur. Våre empiriske funn indikerer at Handelsbanken også har et godt utbygd system for kompetanseutvikling, selv om opplæringen går mer på det faglige enn det digitale. Opplæringen foregår ofte gjennom e – læringskurs, som er obligatorisk for alle ansatte. Kompetanseutvikling blir ansett som en viktig evne av Warner og Wäger (2019), innenfor den transformerende mekanismen. Det viser seg at Handelsbanken kan dra nytte av å forbedre det digitale ved ledelsesevnene, blant annet ved å jobbe med digital kompetanseutvikling.

Våre informanter forteller at Handelsbanken ikke har en ren strategi rettet mot DT, men at de per i dag jobber med å utvikle nye strategiske retninger for banken. Disse nye strategiske retningene er ikke kommunisert ut til organisasjonen på nåværende tidspunkt, og vi får heller ingen informasjon om disse. Vi må derfor ta utgangspunkt i nåværende situasjon for banken i denne studien. Innen sansemekanismen er det ifølge Chang et al. (2012) og Lin og Hsia (2011) viktig å innhente informasjon om kunder gjennom innovasjonsprosjekter, for videre å bygge verdinettverket. Våre informanter mener at banken har en unik nærhet til sine kunder, hvor beslutningene blir tatt av de som kjenner kundene aller best. En slik nærhet kan bidra til økt informasjon om kundene, selv om vi ikke anser dette som en særlig innovativ måte å gjøre det på. Når det kommer til gripemekanismen, beskriver informantene at de i dag jobber med å få til flere samarbeid med eksterne selskaper. Dette anses viktig av Andriole (2018). Våre empiriske funn viser at banken i dag benytter Tieto Evry sine systemer, men for fremtiden ønsker de å utvikle flere samarbeid. Innenfor den transformerende mekanismen er det ifølge Lin og Hsia (2011) viktig å forvalte økosystemet i både et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Våre funn viser at forvaltningen i et langsiktig perspektiv blir hensyntatt hos banken, der de

har lagt store planer for fremtiden, etter å ha analysert markedet for fremtidige behov. Forvaltningen av det kortsiktige perspektivet kommer derimot ikke frem av våre funn.

Berkowitz (2018), Breznik og Lahovnik (2016), Warner og Wäger (2019) påpeker viktigheten av å ha en innovativ kultur, innenfor sansemekanismen. Denne teorien samsvarer i liten grad med våre funn, som viser at Handelsbanken er lite innovativ i forhold til nye innovasjoner og trender. Innenfor gripemekanismen handler det ifølge Day (1994) om å ha nok kapasitet til å utvikle nye teknologier, produkter og tjenester. Informantene i denne studien uttrykker at de i fremtiden vil jobbe med å få inn mer tech – kompetanse i selskapet. Dette behovet for tech – kompetanse, tolker vi som en indikator på at banken ikke har tilstrekkelig kunnskap og kapasitet til å utvikle nye teknologier i dag. Innenfor den transformerende mekanismen, er det i henhold til Day (1994) og Lin og Hsia (2011) viktig å integrere eksterne innovasjoner i verdinettverket. Gjennom blant annet engasjement til kunder og strategiske partnere (Day, 1994; Lin & Hsia, 2011). Denne teorien belyses i liten grad i våre funn. Til gjengjeld, mener våre informanter at de forsøker å implementere eksterne teknologier dersom kundeetterspørselen er stor, noe som trekker i en positiv retning. Våre empiriske funn indikerer likevel at Handelsbanken har potensial til å styrke sine innovative evner, i forbindelse med DT.

Handelsbanken har som tidligere nevnt en desentralisert struktur. Innenfor den transformerende mekanismen blir desentraliserte enheter ansett som viktig, ifølge Warner og Wäger (2019). Videre blir teambaserte strukturer også ansett som viktig innenfor denne mekanismen, for å kunne håndtere utforutsette hendelser (Warner & Wäger, 2019). Slike teambaserte strukturer kommer ikke frem av våre funn. Innen henholdsvis sanse- og gripemekanismen anses det av Breznik og Lahovnik (2016) og Lin og Hsia (2011) som nødvendig med informasjon- og kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen. Gjerne gjennom en etablert IT – infrastruktur, slik at informasjonsflyten blir forenklet (Breznik & Lahovnik, 2016; Lin & Hsia, 2011). Når vi ser teorien opp mot våre funn, er kunnskap- og informasjonsdeling problematisk, på bakgrunn av bankens desentraliserte modell. Hvert kontor har stor grad av selvbestemmelse, og informantene påpeker at kontorene arbeider ulikt fra hverandre. Våre funn viser til gjengjeld at banken har en flat struktur, slik at det er kort vei opp til toppen, og informasjonen må derfor gjennom færre ledd for å nå ledelsen.

Innen sansemekanismen av de teknologiske evnene, ser Andriole (2018) og Osmundsen (2020) på behovet for å tilegne seg kunnskap om forstyrrende teknologier og konkurransedyktig teknologikunnskaper. Dette sammenfaller med våre empiriske funn, som indikerer at Handelsbanken per i dag jobber med å kartlegge det fremtidige markedet. Informantene beskriver at viljen til å investere i ny teknologi er til stede, spesielt dersom teknologien er nyttig for kundene og besparende på tid. Videre beskriver informantene at endringsviljen innad i organisasjonen har økt de seneste årene. På bakgrunn av dette, tror vi at Handelsbanken vil utvikle seg mye de kommende årene. Gripemekanismen handler ifølge Lampel (2001) om teknologiadopsjon, og våre funn indikerer at banken henger etter på dette området. Informantene beskriver tungvinte og manuelle prosesser i banken, hvor de trolig hadde tjent på å adoptere forenklede teknologi. Den menneskelige faktoren er ifølge Osmundsen (2020) svært viktig innenfor den transformerende mekanismen. Våre empiriske funn viser at en endringsvillig kultur er delvis til stede hos banken, men noen av informantene mener at banken er helt endringsnøytral.

På bakgrunn av analysen ovenfor, vil vi oppsummere de organisatoriske evnene til Handelsbanken i et diagram nedenfor.



Modell 9: Grafisk fremstilling av Handelsbanken sine organisatoriske evner, basert på teori og empiriske funn.

6.4 Sbanken

Våre funn indikerer at Sbanken er et digitalt dyr, som blir styrt gjennom målstyring. På bakgrunn av dette, delegerer lederne mye ansvar og myndighet til de ansatte gjennom autonome team. De autonome teamene tar selvstendige beslutninger innenfor teknologiske, forretningsmessige, kommersielle og kundemessige områder. Våre empiriske funn indikerer at de strategiske retningene kommer fra toppen, og banken anvender derfor en kombinasjon av en top – down og bottom – up ledelse. Ifølge Chang et al. (2012) og Osmundsen (2020), blir riktig tankesett gjennom eksperimentering, læring fra ny teknologi og nye ideer ansett som viktige innenfor sansemekanismen. Disse nevnte evnene belyses av våre funn, ved at banken kontinuerlig eksperimenterer med ny teknologi, og forbedrer allerede eksisterende løsninger. Dette støttes også av alle innovasjonsprisene som banken har vunnet, siden oppstarten på tidlig 2000 – tall. Videre, forklarer våre informanter at ledelsen alltid søker etter forbedringer for kunden, men også for banken. For å fremme en slik innovativ kultur med inkrementelle forbedringer, mener informantene at åpenhet, involvering, tillit og kommunikasjon er svært viktig. Disse evnene ser vi igjen hos Breznik og Lahovnik (2016) innen gripemekanismen.

Våre empiriske funn indikerer at kompetanseutvikling og læring blir høyt prioritert hos Sbanken, der de identifiserer kompetansebehov gjennom SWOT analyser. Ifølge informantene blir kompetanseutviklingen delt inn i tre dimensjoner, 1. Ledelse, 2. Kompetansetrening og 3. Kulturell opplæring. Ledelse innebærer å ha gode ledere som fungerer som støttespillere for alle ansatte. Kompetansetrening skjer gjennom kurs og medarbeiderutviklingsplaner med tilhørende karriereplan, mens den kulturelle opplæringen skjer gjennom kompetansedeling mellom ansatte. Kompetanseutvikling blir ansett som svært viktig av Warner & Wäger (2019), innenfor den transformerende mekanismen. For å øke kompetanseutviklingen blir anerkjennelse, tillit, riktige insentiver og en kunde- og endringsorientert kultur ansett som viktige evner (Breznik & Lahovnik, 2016; Chang et al., 2012; Pavlou & El Sawy, 2006). Vi mener at flere av disse evnene inngår i våre nevnte funn. I kontrast, viser våre funn i mindre grad til anerkjennelse av kompetanselæring og utvikling. En slik anerkjennelse kan følgelig være et forbedringspotensial for banken, i forbindelse med DT.

Våre informanter mener at Sbanken er helt avhengige av en strategi rettet mot DT, siden de klassifiserer seg som et digitalt dyr. En av nøkkelverdiene til banken er «enkelhet», og

følgelig er det viktig for banken å forenkle prosesser. For at banken skal lykkes med dette, må strategien være helintegrert i selskapet, ifølge våre funn. Videre viser våre funn at banken har etablert en ny rolle, en såkalt Product Owner. Denne rollen skal hjelpe banken med å forenkle prosesser, slik at de kan skape en enda bedre kundeopplevelse, der kundene kan rapportere om forslag til forbedringer. Det å innhente informasjon om kunder, anses som viktig innenfor sansemekanismen av Chang et al. (2012) og Lin og Hsia (2011). Dette anses som ivaretatt hos Sbanken, gjennom den nye Product Owner rollen. Innenfor den gripende mekanismen er det avgjørende med langsiktige relasjoner med eksterne parter (Andriole, 2018), for å kunne skape en kobling mellom strategien og forretningsmodellen (Warner & Wäger, 2019). Slike langsiktige relasjoner belyses i våre funn, da Sbanken har mange kunder som har vært med helt siden oppstarten.

Innenfor den transformerende mekanismen anses det av Lin & Hsia (2011) som nødvendig å forvalte økosystemet både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Våre empiriske funn indikerer at de strategiske retningene i banken settes i et 5 års perspektiv, ved bruk av OKR (Objectives and Key results). I kontrast, nevner informantene at de ofte ender opp med å prioritere de mer kortsiktige planene. På bakgrunn av dette, mener vi at Sbanken kan dra nytte av å forvalte de langsiktige planene like mye som de kortsiktige, for å mestre DT.

Sbanken blir ansett som et mer innovativt selskap enn for eksempel HBO og Netflix (NHH, 2021). For å sikre seg en slik innovativ posisjon i markedet, indikerer våre funn at Sbanken alltid jager etter forbedringer. Samtidig anvender de autonome team, der det legges til rette for innovasjon, ved at teamene finner veien selv gjennom et klart målbilde. Innenfor sansemekanismen er det nødvendig å utvikle innovative evner fra starten av den digitale prosessen, gjennom en innovativ kultur (Berkowitz, 2018; Breznik & Lahovnik, 2016; Warner & Wäger, 2019). Denne teorien sammenfaller i stor grad med våre nevnte funn.

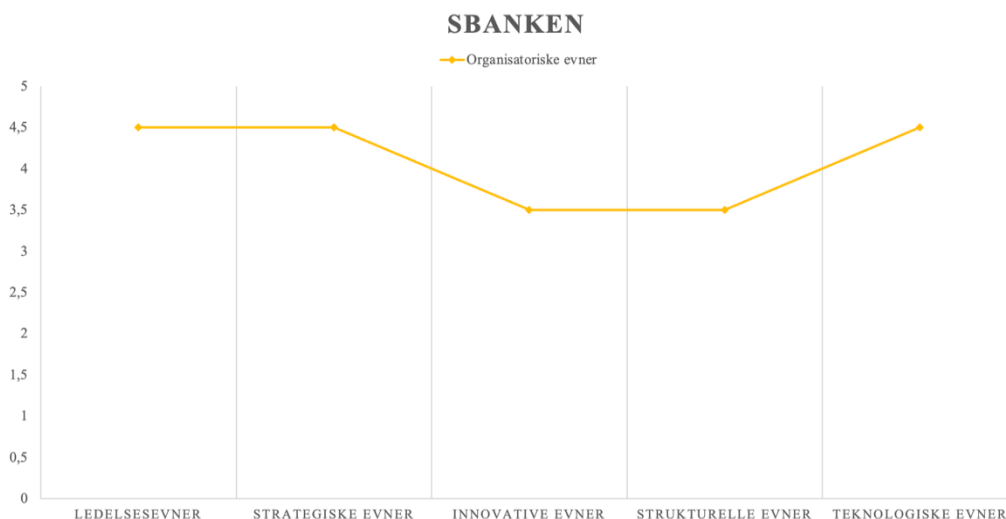
Sbanken hadde tidligere et eget innovasjonsmiljø parallelt med driften, men våre funn viser at integrasjonen av dette miljøet var utfordrende. Bankens har derfor ingen innovasjonsenhet/miljø i dag, men integrerer heller innovasjon i alle bankens prosesser. Våre informanter mener at Sbanken har vært ekstremt innovativ i hele sin levetid, men forklarer også at innovasjonssatsingen er noe mindre i dag. De mener at banken i dag har en litt mer «vent å se» holdning til nye investeringer og trender. Dette på bakgrunn av at banken har

erfart at de har satset litt for stort og bredt på nye innovasjoner. De har også innsett at de ikke har forutsetninger for å være best på alle områder. Ut ifra disse funnene kan det virke som at Sbanken ikke har like mye kapasitet til å utvikle nye teknologier, produkter og tjenester i dag. Ifølge Day (1994) innen gripemekanismen, burde banken styrke denne kapasiteten for å mestre DT i større grad. Selv om innovasjonssatsningen har blitt mindre de seneste årene, ser det ikke ut som at dette har påvirket kundebasen til banken. Våre funn indikerer at banken har knyttet nære og langvarige forhold til kundene sine. Disse funnene belyses også av Martelo et al. (2013), der kundeinkludering blir ansett som svært viktig for å etablere langsiktige relasjoner. Innenfor den transformerende mekanismen anses det av Lin og Hsia (2011) og O'Connor (2008) som viktig å integrere eksterne innovasjoner i verdinettverket. Vanligvis gjøres dette gjennom engasjement til kunder, strategiske partnere og universiteter (Lin & Hsia, 2011; O'Connor, 2008). Det kommer tydelig frem at banken har en god relasjon til sine kunder. I motsetning, viser våre funn i liten grad til relasjoner med strategiske partnere og universiteter, foruten om bruken av Tieto Evry sine systemer. Slike strategiske relasjoner kan følgelig være noe banken burde fokusere mer på, i forbindelse med DT.

Våre empiriske funn indikerer at banken er organisert som et teknologiselskap, men at de også må forholde seg til de regulatoriske kravene i banksektoren. Informantene mener selv at denne organisasjonsstrukturen støtter opp under DT. Innenfor sanse- og gripemekanismen anses det av Breznik og Lahovnik (2016) og Lin og Hsia (2011) som viktig å dele informasjon og kunnskap på tvers av organisasjonen, gjennom infrastrukturen. Videre er det viktig å forenkle informasjonsflyten gjennom en moderne IT – infrastruktur (Breznik & Lahovnik, 2016; Lin & Hsia, 2011). Sbanken har hatt en digital infrastruktur gjennom hele sin levetid, noe som sammenfaller med den nevnte teorien. I motsetning til dette, viser det seg at Sbanken er noe svak på den teknologiske plattformen. IT – infrastrukturen er noe banken burde forbedre, for å kunne forenkle informasjonsflyten innad i selskapet. Innenfor den transformerende mekanismen anses det Warner og Wäger (2019) som viktig med teambaserte strukturer og desentralisering av enheter, for å kunne håndtere utforutsette hendelser. Teambaserte strukturer gjenspeiles i våre funn, men funnene viser i mindre grad til desentralisering av enheter. Dette kan skyldes at banken er relativt liten, og derfor har et større behov for integrasjon. Desentralisering av enheter kan derfor være enda viktigere når banken vokser, for å mestre DT.

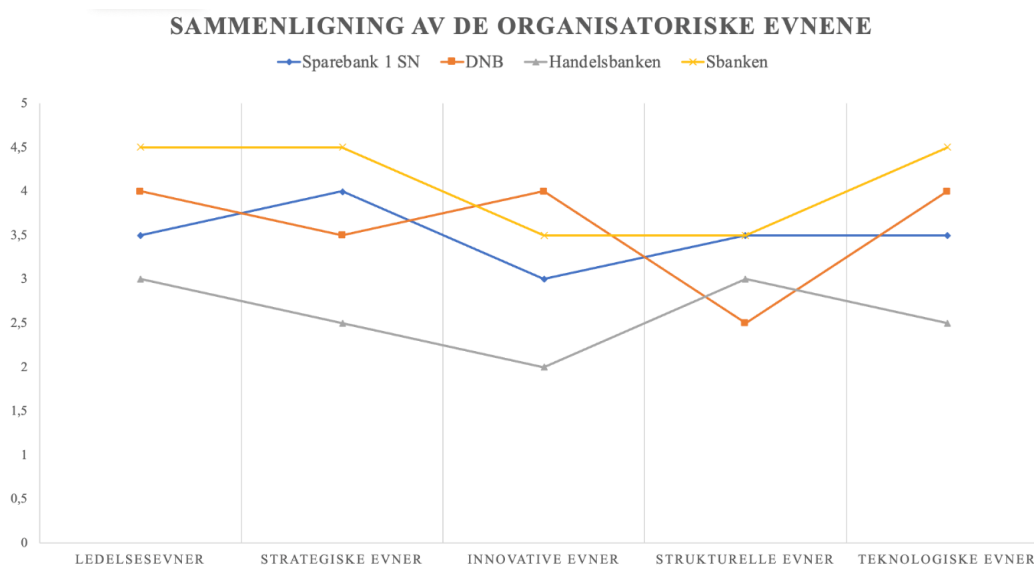
Sbanken beskriver seg selv som den første heldigitale banken i markedet. Ifølge Andriole (2018) og Osmundsen (2020), er det viktig å utvikle teknologiske evner tidlig, noe som sammenfaller med våre funn. Når det kommer til å investere i ny digital teknologi, viser våre funn at Sbanken er gode, men ikke gode nok. Våre informanter nevner at det er foretatt store investeringer på noen områder, men at de derimot har glemt å vedlikeholde andre områder. På bakgrunn av dette mener de at banken har behov for et teknikkjøft innen teknologi. Videre nevner de at det er nødvendig med tech- og datakompetanse for å utføre slike teknikkjøft, og for at banken skal kunne håndtere kundedata på en trygg måte. Denne datasikkerheten belyses også av Hoberg et al. (2017) innenfor den gripende mekanismen. Innenfor denne mekanismen er det ifølge Lampel (2001) også viktig at ansatte forplikter seg til å ta i bruk ny teknologi, og har troen på denne teknologien. Våre funn sammenfaller i stor grad med denne teorien, da det viser seg at de ansatte er rastløse etter å bruke ny teknologi i sine oppgaver. Det at de ansatte er opptatte av å ta i bruk ny teknologi, viser at banken legger til rette for en endringsvillig kultur. Videre nevner våre informanter at åpenhet, forståelse, utfordring av seg selv og kommunikasjon er viktige faktorer som legger til rette for en slik endringsvillig kultur som de har. Disse faktorene belyses av Osmundsen (2020) innenfor den transformerende mekanismen, der den menneskelige faktoren anses som svært viktig.

På bakgrunn av analysen ovenfor, vil vi oppsummere de organisatoriske evnene til Sbanken i et diagram nedenfor.



Modell 10: Grafisk fremstilling av Sbanken sine organisatoriske evner, basert på teori og empiriske funn.

6.5 Sammenligning mellom de fire norske bankene



Modell 11: Grafisk fremstilling av bankenes organisatoriske evner sett opp mot hverandre.

Linjediagrammet ovenfor viser bankenes fem organisatoriske evner, sett i forhold til hverandre. Vi vil i denne sammenligningen analysere hver enkelt evne, for å konkludere med hvilke evner som burde styrkes, i forbindelse med DT.

Ut ifra diagrammet, scorer Sbanken høyest på ledelsesevnene. Kompetansen til ledelsen i Sbanken anses som svært god, hvor de anvender en såkalt støttende ledelse. Videre kommer DNB, som har en mer hierarkisk ledelse, men bestående av mye egenlæring for de ansatte. Deretter finner vi Sparebank 1 SN, som viser seg å ha en gjennomgående god ledelse, men det er derimot noe strekk i nivået hos ledelsen. Helt nederst plasserer Handelsbanken seg, og de skiller seg ut ved at de praktiserer en bottom – up ledelse. Samtidig viser det seg at lederne legger opp til kompetanseutvikling innenfor fag, og ikke innenfor digitale områder.

Når det kommer til de strategiske evnene, plasserer Sbanken seg aller øverst her også. Sbanken er den eneste av de fire bankene som har en strategi rettet mot DT, hvor denne strategien er en integrert del av selskapet. Videre kommer Sparebank 1 SN, som legger stor vekt på kundenes behov i strategiene sine. På tredje plass plasserer DNB seg, som tidligere har hatt en strategi rettet mot DT, men de praktiserer ikke denne strategien lenger. Helt til slutt kommer Handelsbanken, som ikke har en strategi rettet mot DT, men de planer om å utvikle nye strategiske retninger i fremtiden.

Innenfor de innovative evnene, plasserer DNB seg helt øverst. Det viser seg at DNB har vært svært innovative de seneste årene, som belyses av deres innovative kultur. Videre kommer Sbanken, som ikke har satset like mye på innovasjon de siste årene. På tredje plass kommer Sparebank 1 SN, som har et ønske om å være tidlig ute med nye innovasjoner og trender, men ikke alltid lykkes med å være det. Helt til sist finner vi Handelsbanken. De anser seg som en lite innovativ organisasjon, og har heller ikke skapt en innovasjonskultur for digitale endringer.

Sbanken og Sparebank 1 SN plasserer seg aller øverst innenfor de strukturelle evnene. Det viser seg at alle bankene scorer lavere på de strukturelle evnene, i forhold til de resterende evnene. Både Sbanken og Sparebank 1 SN har et behov for å modernisere sine digitale infrastrukturer i fremtiden. På tredje plass kommer Handelsbanken, før vi til slutt finner DNB på fjerdeplass. DNB har en hierarkisk struktur, som i mindre grad legger opp til informasjonsdeling på tvers av organisasjonen.

Helt til slutt, så har vi de teknologiske evnene, hvor Sbanken plasserer seg øverst. Sbanken var den første heldigitale banken i Norge, som i stor grad består av ansatte som gleder seg til å ta i bruk ny teknologi. Etter Sbanken kommer DNB, som er flinke til å utnytte ny teknologi, samtidig som de tilrettelegger for en endringsvillig kultur. Rett under DNB, kommer Sparebank 1 SN. Disse investerer også i ny teknologi, men det sitter noe lengre inne hos dem, sammenlignet med Sbanken og DNB. Helt til slutt så kommer Handelsbanken, som nå arbeider med å kartlegge markedet for hva de trenger av kompetanser og behov.

For å oppsummere, så plasserer de fire norske bankene seg ulikt når det kommer til de organisatoriske evnene som kreves for å kunne lykkes med DT. Basert på sammenligningen av bankenes organisatoriske evner, har Sparebank 1 SN størst potensial til å styrke sine innovative og strukturelle evner. Videre har DNB særlig potensial til å styrke sine strukturelle og strategiske evner. Handelsbanken kan særlige styrke sine strategiske og innovative evner, selv om de generelt scorer noe dårligere på alle evnene. Til slutt har vi Sbanken, som har størst potensial til å styrke sine innovative og strukturelle evner. Ifølge våre analyser burde de norske bankene spesielt styrke sine innovative og strukturelle evner.

7 KONKLUSJON

I dette kapitlet vil vi besvare masteroppgavens problemstilling, og presentere oppgavens forskningsbidrag. Videre vil vi presentere implikasjoner som kan ha påvirket studien, før vi avslutningsvis vil komme med forslag til videre forskning.

7.1 Oppgavens forskningsbidrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å gjennomføre en komparativ undersøkelse på temaet digital transformasjon, i fire norske banker. Mer spesifikt har vi undersøkt hvordan de norske bankene kan lykkes med DT, med utgangspunkt i bankenes organisatoriske evner. Videre har vi forsøkt å finne ut om bankene burde styrke deler av sine organisatoriske evner, i forbindelse med DT. Problemstillingen i denne studien har vært som følger:

Hvilke organisatoriske evner bør norske banker styrke, for å lykkes med den digitale transformasjonen?

For å besvare problemstillingen, har vi tatt utgangspunkt i litteratur og forskning innenfor temaene digital transformasjon, digital modenhet, dynamiske evner og organisatoriske evner. De empiriske funnene i denne studien baserer seg på intervjuer med tolv ledere fra fire norske banker, hvor minst en leder fra hver bank arbeider med digitalisering eller digital transformasjon. Informantene har hatt ulike roller innad i selskapene, og vi har derfor fått innblikk i ulike perspektiver hos bankene, noe som har vært fordelaktig for vår studie.

Vår interesse for det valgte temaet i denne masteroppgaven, oppstod gjennom et omfattende litteratursøk innenfor tidligere forskning, nyhetsartikler og eksisterende litteratur. Flere av de tidligere forskningsbidragene oppmuntrer til videre forskning innenfor temaet digital transformasjon. Deriblant finner vi studien av Wu et al. (2021), som oppmuntrer til å skaffe ny og relevant kunnskap innenfor DT og digitale evner. Videre oppfordrer Konopik et al. (2022), til å fokusere på noen spesifikke organisasjonsevner for DT. Etter et omfattende litteratursøk, fant vi relativt lite forskning på DT i bankbransjen. Dette vekket vår interesse til å forske videre på temaet i den norske bankbransjen.

Av tidligere forskningsbidrag, har vi særlig valgt å fokusere på studiene fra Konopik et al. (2022), Matarazzo et al. (2021) og Vial (2021) i denne masteroppgaven. Konopik et al. (2022) har utledet et konseptuelt rammeverk basert på en omfattende litteraturgjennomgang. Vial (2021) har også utført en omfattende litteraturgjennomgang, mens Matarazzo et al. (2021) har anvendt en flercasestudie. Litteraturgjennomgangene fra Konopik et al. (2022) og Vial (2021) gir en bredere og mer generell oppfatning av organisatoriske/dynamiske evner, på tvers av ulike forskningsstudier. Flercasestudiet fra Matarazzo et al. (2021) åpner opp for en bredere forståelse av likhetene og forskjellene mellom seks caser, innenfor dynamiske evner. For å differensiere oss fra tidligere forskningsbidrag, har vi i denne studien valgt å gå i dybden på en spesifikk bransje og utvalgte organisatoriske evner. Dette skiller vårt bidrag fra de mer generelle og bredere studiene, nevnt over. Ved utvelgelsen av organisatoriske evner til denne studien, har vi tatt utgangspunkt i kategoriseringene fra Collis (1994) og Konopik et al. (2022), samt utdrag fra Kane et al. (2017). Videre har disse organisatoriske evnene blitt knyttet opp mot Teece (2007) sin kategorisering av dynamiske evner. Vår studie bidrar med økt innsikt i de utvalgte evnene til fire norske banker, som tydeliggjør hvilke evner som burde styrkes i forbindelse med DT. En ulempe med å gå i dybden på spesifikke organisatoriske evner, kan være at vi går glipp av innsyn i andre organisatoriske evner, som ifølge Konopik et al. (2022) også kan være relevante for DT. Nedenfor vil vi oppsummere hovedfunnene fra denne studien.

Våre empiriske funn viser at de fire norske bankene er konservative innenfor digital modenhet. Det å være konservativ vil si at bankene har gode ledelsesevner, men er mer tilbakeholdne på ny digital teknologi (Westerman et al., 2014, s. 17). Vi kan konkludere i tråd med teori, om at bankene følgelig kan dra nytte av å utvikle seg til digitale mestere. Dette for å akselerere sin ytelse, og for å mestre DT i større grad (Westerman et al., 2014, s. 18).

Innenfor ledelseevnene viser våre empiriske funn at de fleste lederne er kompetente og flinke til å lede gjennom endring. Dette blir spesifisert gjennom at ledelsene prioriterer likestilling, samtidig som de tørr å eksperimentere med nye metoder og teknologier. Disse funnene kan konkluderes i tråd med teori innen sansemekanismen (Chang et al., 2012; Osmundsen, 2020). Våre funn indikerer dessuten at flere av lederne legger opp til en innovativ kultur, gjennom åpenhet og kommunikasjon. Disse funnene belyses innenfor gripemekanismen (Breznik & Lahovnik, 2016). På en annen side, viser våre funn at bankene fremdeles har potensial til å

bygge mer innovative- og endringsvillige kulturer. Videre, indikerer Warner og Wäger (2019) at tilrettelegging av kompetanseutvikling og læring er svært nødvendig for å mestre DT.

Studiens funn viser at flere av bankene har egne utviklingsplaner for sine ansatte, som ifølge Pavlou og El Sawy (2006) kan øke individuelle ferdigheter og kompetanser. For å konkludere, viser det seg at de norske bankene kan dra nytte av å øke kompetanseutviklingen mer mot det digitale. I henhold til O'Connor (2008) og Whitley (2003) vil dette gjøre at bankene henger mer med på de digitale endringene som skjer.

Våre empiriske funn viser at bankene ønsker å skape verdi gjennom prosjekter, for å forstå kjernekundenes behov. Dette er i tråd med teori innen sansemekanismen for de strategiske evnene (Chang et al., 2012; Lin & Hsia, 2011). Videre antyder våre funn at noen av lederne besitter høy strategisk kompetanse, som gjør at de forstår forretningsmodellen og markedet bankene opererer i. Det å forstå koblingen mellom strategien og forretningsmodellen, anses av Warner og Wäger (2019) som nødvendig innenfor gripemekanismen. Våre funn indikerer at bankene har et forbedringsbehov når det kommer til å forvalte de kortsiktige og langsiktige planene likt. Forvaltning av kortsiktige og langsiktige planer anses som nødvendig innenfor den transformerende mekanismen. Videre anses samarbeid med eksterne parter også som viktig, for å mestre DT (Lin & Hsia, 2011). Når vi ser teorien opp mot våre funn, viser det seg at noen av bankene ser på eksterne parter som samarbeidspartnere, og andre ser på de som konkurrenter. Det kan derfor konkluderes i mindre grad med teori innenfor den transformerende mekanismen.

Studiens funn viser til faktorer som involvering, kommunikasjon og autonomi, for å tilrettelegge for en innovativ kultur. Disse faktorene er i tråd med teori innen sansemekanismen for de innovative evnene (Berkowitz, 2018; Breznik & Lahovnik, 2016; Warner & Wäger, 2019). Videre mener Warner og Wäger (2019) at innovasjonen henger tett sammen med strategien i et selskap. Våre funn indikerer at bankene er noe mindre innovative enn det de utgir seg for. Spesielt med tanke på de har en «vent og se» holdning til nye innovasjoner, samtidig som de mener de legger til rette for innovasjonstenkning. Dette indikerer et forbedringspotensial mellom koblingen av strategien og innovasjonen hos bankene.

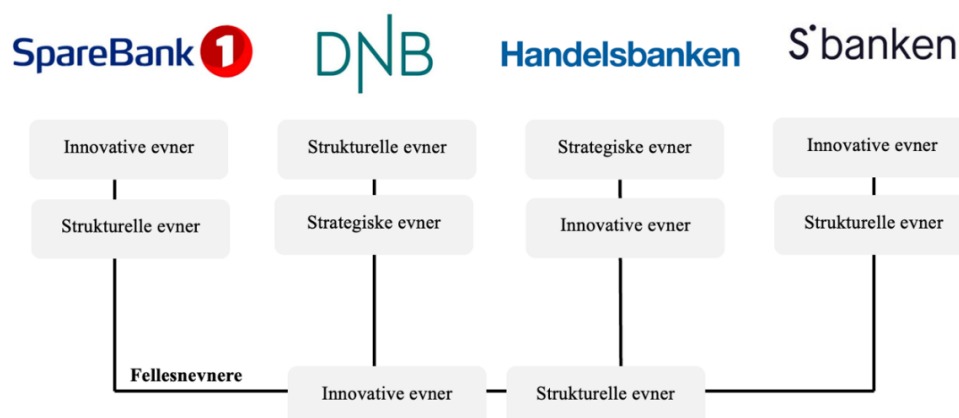
Funnene i denne studien indikerer at organisasjonsstrukturen til flertallet av bankene støtter DT og endringsprosesser. Videre viser det seg at flere av bankene har egne enheter for blant annet innovasjon og forretningsutvikling, hvor de ansatte arbeider i tverrfaglige og autonome team. Disse funnene kan konkluderes i tråd med teori innen sansemekanismen for de strukturelle evnene (Breznik & Lahovnik, 2016; Lin & Hsia, 2011). Innenfor denne mekanismen blir informasjon- og kunnskapsdeling innad i organisasjonen trukket frem som viktig. Teambaserte strukturer kan også konkluderes i tråd med teori innen den transformerende mekanismen (Warner & Wäger, 2019). Innenfor gripemekanismen blir forenkling av informasjonsflyten ansett som nødvendig, for å mestre DT (Lin & Hsia, 2011). Studiens funn viser at egne enheter og autonome team, bidrar til å redusere antall ledd informasjon må gjennom. Derimot viser våre funn et forbedringspotensial når det kommer til noen av bankenes IT – infrastrukturer. Dette på bakgrunn av at strukturene er eldre/umoderne, som gjør at informasjonen flyter noe dårlig.

Evnen til å investere i ny teknologi er til stede hos alle de fire bankene, ifølge våre funn. Videre viser funnene at bankene kontinuerlig søker etter nye forretningsområder. Disse nevnte funnene kan konkluderes i tråd med teori innen sansemekanismen for de teknologiske evnene (Andriole, 2018; Osmundsen, 2020). Studiens funn viser at bankene er til dels opptatt av trygge og moderne datasystemer, slik at de kan beskytte innovasjon og unngå dataangrep. Dette gjenspeiles innenfor henholdsvis sanse- og gripemekanismen (Hoberg et al., 2017; Osmundsen, 2020). Bankene lykkes ikke alltid med sine investeringer i ny teknologi, og Lin og Hsia (2011) og Orji (2019) viser at samkjøringen av flere digitale teknologier kan være grunnen til at selskapene ikke alltid lykkes. Innenfor den transformerende mekanismen, belyser Osmundsen (2020) at den menneskelige faktoren kan være avgjørende for hvordan samkjøringen av teknologiene blir. Våre funn viser til nødvendige faktorer som god kommunikasjon, autonomi og samarbeid, for å tilrettelegge for en endringsvillig kultur. Disse faktorene belyses av Osmundsen (2020) innenfor den transformerende mekanismen. Våre funn indikerer som nevnt et forbedringsbehov for mer endringsvillige kulturer hos bankene. Nedenfor har vi oppsummert hovedfaktorer som burde styrkes innenfor de organisatoriske evnene til de fire bankene.



Modell 12: Faktorer som burde styrkes i forbindelse med DT hos de fire norske bankene.

Når vi sammenligner de fire bankene, viser det seg at bankene plasserer seg noe ulikt i henhold til de organisatoriske evnene. I tråd med problemstillingen, har vi utformet en modell som oppsummerer de organisatoriske evnene som vi mener de fire norske bankene potensielt burde styrke, i forbindelse med DT. Fellesnevnerne som vi mener at alle de fire bankene spesielt burde styrke, er de innovative og strukturelle evnene. Det er viktig å påpeke at våre funn kun er basert på de utvalgte informantenes utsagn, og våre subjektive analyser.



Modell 13: Oppsummering av hvilke organisatoriske evner som burde styrkes i de fire norske bankene, og hvilke fellesnevner vi finner mellom de fire bankene.

Våre funn indikerer at Sparebank 1 SN har størst potensial til å styrke sine innovative og strukturelle evner. Informantene i denne studien påpeker at banken har en egen avdeling for innovasjon, men at innovasjon først kom på agendaen i 2018. Videre viser det seg at banken har lite fokus på implementering av eksterne innovasjoner. Basert på disse funnene, kan vi

konkludere med at selskapet i større grad bør fokusere på å tilrettelegge for en innovativ kultur, samt implementeringen av eksterne innovasjoner, for å videreutvikle sine innovative evner. Det viser seg også at banken bærer preg av en eldre betjeningsmodell med fysiske kontorer og en umoderne infrastruktur. Disse to faktorene hindrer at informasjonen flyter optimalt i selskapet, som også er noe banken burde forbedre, for å styrke sine strukturelle evner.

Det viser seg at DNB har størst behov for å styrke sine strategiske og strukturelle evner. Våre funn indikerer at banken per dags dato ikke har en egen strategi for DT. Den overordnede strategien til selskapet blir kommunisert fra toppen, men det presiseres av informantene at strategien blir kommunisert bedre til noen grupper innad i selskapet. Vi kan følgelig konkludere med at banken bør kommunisere strategien ut til alle ansatte, for å styrke sine strategiske evner. Videre viser det seg at informasjonen i selskapet må gjennom mange ledd for å nå toppen, på grunn av den hierarkiske strukturen. På bakgrunn av dette, kan vi konkludere med at banken bør styrke sine strukturelle evner, for at informasjonen skal kunne flyte bedre, og for å unngå overlapp av oppgaver.

Våre funn viser at de organisatoriske evnene til Handelsbanken er generelt noe dårligere, enn evnene hos de tre andre bankene. De har særlig potensialet til å styrke sine strategiske og innovative evner. Studiens funn antyder at banken ikke har en egen strategi rettet mot DT, samtidig som de har få samarbeid med eksterne selskaper. Til gjengjeld påpeker informantene at de i dag arbeider med både strategien og mulige eksterne samarbeid for fremtiden. Per i dag kan vi derfor konkludere med at banken har potensial til å etablere en strategi for DT, samt flere samarbeid med eksterne, for å styrke sine strategiske evner. Handelsbanken anser seg selv som en lite innovativ organisasjon, der de i liten grad tilrettelegger for en innovativ kultur. I tillegg viser våre funn at banken mangler teknologisk kompetanse, og har i liten grad implementert eksterne teknologier. Alle disse tre elementene er noe banken burde forbedre, for å kunne styrke sine innovative evner, i forbindelse med DT.

Sbanken har størst potensial til å styrke sine innovative og strukturelle evner, ifølge våre funn. Det viser seg at banken ikke er like innovativ som de en gang var, da de har forstått at de har satset litt for stort og bredt. Basert på dette, kan det virke som at banken har noe mindre kapasitet til å utvikle nye teknologier i dag. Dette er noe som burde forbedres, for at banken

skal kunne styrke sine innovative evner. Det viser seg også at Sbanken har en noe svak IT – infrastruktur, ifølge våre funn. En god infrastruktur bidrar til å forenkle informasjonsflyten innad bedriften, og vi kan konkludere med at dette er noe banken burde modernisere, for å styrke sine strukturelle evner.

7.2 Implikasjoner

Vi har i denne masteroppgaven analysert bankenes organisatoriske evner hver for seg og opp mot hverandre. I den forbindelse kan det diskuteres hvorvidt vi burde ha intervjuet flere informanter fra hver bank. Med flere informanter fra hver bank, kunne vi fått et dypere innblikk i bankenes organisatoriske evner, og vi kunne med større sikkerhet konkludert med hvilke evner som burde styrkes i forbindelse med DT. Vi har derimot hatt begrenset tidshorisont og ressurser i denne oppgaven, som er årsaken til at vi har endt opp med å intervjuet tolv informanter, med tre informanter fra hver bank.

I denne studien har vi kun intervjuet ledere/mellomledere fra de norske bankene og ingen ansatte lengre ned i organisasjonene. Dette kan bli sett på som en empirisk begrensning. Dersom vi også hadde intervjuet ansatte lengre ned i organisasjonen, kunne vi muligens fått enda flere og ulike innspill rundt oppfattelsen av bankens organisatoriske evner. Denne informasjonen kunne gitt oss en indikasjon på hvorvidt ledernes ambisjoner faktisk blir kommunisert ned i organisasjonen, slik som de beskriver. Det kunne også gitt en indikasjon på om ledernes synspunkter stemmer overens med ansattes oppfatninger.

Det kan også diskuteres hvorvidt vi burde inkludert flere norske banker i denne studien. Ved å inkludere flere banker, kunne vi hatt en større mulighet til å generalisere våre funn til hele den norske bankbransjen. Igjen så har tidsbegrensning spilt en viktig rolle, og vi har derfor måtte gjøre et utvalg. Samtidig har vi anvendt oss av et kvalitativ forskningsdesign, der man er mindre opptatt av å generalisere funn, sammenlignet med et kvantitativt forskningsdesign.

I denne oppgaven har vi som sagt undersøkt fire store norske banker, som minimum har hatt 20 år som etablert bank i bransjen. Våre funn vil derfor være mest relevante for ganske store banker, med lang fartstid i bransjen. Dette kan også være en empirisk implikasjon for denne studien.

7.3 Videre forskning

Denne studien åpner opp for videre forskning knyttet til temaet digital transformasjon. Det hadde vært interessant å undersøke om man får nærliggende resultater av å inkludere flere banker i studien. Det kunne også være interessant å undersøke om det fantes lignende resultater hos andre norske finansselskaper, og hvorvidt de er svært forskjellige fra resultatene vi har fått for de norske bankene.

Videre viser våre empiriske funn at flere av bankene i dag jobber med å endre sine organisatoriske evner, for å kunne tilpasse seg DT bedre. På bakgrunn av dette kunne det vært interessant å gjennomføre en lignende undersøkelse om noen år, for å se hvordan bankene har utviklet sine organisatoriske evner. Denne studiens funn ble også innhentet mot slutten av en pandemi, og det er derfor i stor grad fortsatt unntakstilstander hos bankene. Dette er enda en grunn til at det hadde vært interessant å gjennomføre en lignende undersøkelse på et senere tidspunkt, for å se om resultatene avviker eller sammenfaller med våre funn.

Avslutningsvis hadde det vært interessant å undersøke hvorvidt det foreligger lignende resultater for bankbransjen globalt. Informantene uttrykker noen uenigheter når det kommer til den digitale modenheten i den norske bankbransjen, sammenlignet med modenheten i bankbransjen globalt. Det hadde derfor vært interessant å undersøke de organisatoriske evnene og den digitale modenheten i bankbransjen globalt, opp mot den norske bankbransjen, for å klargjøre disse uenighetene.

8 LITTERATURLISTE

- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*, 20, S9-S24.
- Andriole, S. J. (2017). Five myths about digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 58(3).
- Andriole, S. J. (2018). Skills and competencies for digital transformation. *It Professional*, 20(6), 78-81.
- Andrus, G., Kejriwal, S. & Wadhvani, R. (2016). Digital transformation in financial services: The need to rewire organizational DNA. *Dostupno na poveznici: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/financial-services/digital-transformation-in-financialservices.html> (18.12. 2017.)*.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J. & Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age. *Mis Quarterly*, 39(1), 135-154.
- Benlian, A. & Haffke, I. (2016). Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO–CIO mutual understanding. *The journal of strategic information systems*, 25(2), 104-126.
- BergenNæringsråd. (2020). *Bli bedre kjent med oss*. <https://www.bergen-chamber.no/om-oss/vaare-hovedsamarbeidspartnere/handelsbanken/>
- Berkowitz, H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- Boatman, A. (u.å). Organizational Capabilities: Definition, Examples, and Building Process. *Academy to innovate HR*. <https://www.aihr.com/blog/organizational-capabilities/>
- Breznik, L. & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(Special issue), 167-185.
- Chang, Y.-C., Chang, H.-T., Chi, H.-R., Chen, M.-H. & Deng, L.-L. (2012). How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view. *Technovation*, 32(7-8), 441-451.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77.
- De la Boutetière, H., Montagner, A. & Reich, A. (2018). Unlocking success in digital transformations. *McKinsey & Company*, 29.
- Delmond, M.-H., Coelho, F., Keravel, A. & Mahl, R. (2016). How information systems enable digital transformation: a focus on business models and value co-production. *HEC Paris Research Paper No. MOSI-2016-1161*.
- Diener, F. & Špaček, M. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13(4), 2032.
- Digdir. (u.å.). *Digital Transformasjon*. <https://www.digdir.no/innovasjon/digital-transformasjon/1589>
- DNB. (u.å.). *Historien vår*. <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html>

- Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford university press.
- Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M. M., Waizmann, J.-C. & Brenner, W. (2017). How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Earley, S. (2014). The digital transformation: Staying competitive. *IT Professional*, 16(2), 58-60.
- Evans, J. M., Grudniewicz, A., Baker, G. R. & Wodchis, W. P. (2016). Organizational context and capabilities for integrating care: A framework for improvement. *International journal of integrated care*, 16(3).
- Fernandes, C., Ferreira, J. J., Raposo, M. L., Estevão, C., Peris-Ortiz, M. & Rueda-Armengot, C. (2017). The dynamic capabilities perspective of strategic management: a co-citation analysis. *Scientometrics*, 112(1), 529-555.
- FinansNorge. (2019). PSD2 eller betalingstjenestedirektivet <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
- FinansNorge. (2021a). Digitale sentralbankpenger. <https://www.finansnorge.no/tema/eu/digitale-sentralbankpenger/>
- FinansNorge. (2021b). DSOP - programmet sparer samfunnet for milliarder. <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2021/12/dsop-programmet-sparer-samfunnet-for-milliarder/>
- FinansNorge. (2021c). Finansnæringen leder an i digitaliseringen av Norge. <https://www.finansnorge.no/tema/teknologisk-endring-og-digitalisering/finansnaringen-leder-an-i-digitaliseringen-av-norge/>
- Fitzgerald, M. (2016). General Motors relies on IoT to anticipate customers' needs. *MIT Sloan Management Review*, 57(4).
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Flåten, K. (2018). PSD2 som digitaliseringsmulighet. *TranscendentGroup*. <https://transcendentgroup.com/news/%E2%80%8Bpsd2-som-digitaliseringsmulighet/>
- Framstad, A. P. (2021). Fordeler og ulemper med digitale sentralbankpenger. <https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2021/03/12/7635975/fordelene-og-ulempene-med-digitale-sentralbankpenger>
- Frankiewicz, B. & Chamorro-Premuzic, T. (2020). Digital transformation is about talent, not technology. *Harvard Business Review*, 6(3).
- Gill, M. & Van Boskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0. *Benchmarks: digital transformation playbook*.
- Goerzig, D. & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Procedia Cirp*, 67, 540-545.
- Guo, C., Jiang, C. X. & Yang, Q. (2014). The development of organizational capabilities and corporate entrepreneurial processes: the case of Chinese automobile firms. *Thunderbird International Business Review*, 56(6), 483-500.
- Gust, G., Neumann, D., Flath, C. M., Brandt, T. & Ströhle, P. (2017). How a traditional company seeded new analytics capabilities. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 215-230.
- Günther, W. A., Mehrizi, M. H. R., Huysman, M. & Feldberg, F. (2017). Debating big data: A literature review on realizing value from big data. *The journal of strategic information systems*, 26(3), 191-209.
- Haffke, I., Kalgovas, B. J. & Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation.

- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Cappelen akademisk forl.
- Handelsbanken. (u.å.). *Handelsbanken i Norge*. <https://www.handelsbanken.no/no/om-oss/handelsbanken-i-norge>
- Hansen, A. M., Kraemmergaard, P. & Mathiassen, L. (2011). Rapid adaptation in digital transformation: A participatory process for engaging IS and business leaders. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- Heggernes, T. A. (2020). *Digital forretningsforståelse - Fra store data til små biter*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- HHiS. (2016). *Handelsbankens historia*. Handelsbankshistoriska Sällskapet. http://www.handelsbankshistorien.nu/Global/Dokument/historik_fran_shb/Handelsbankens_historia_2015_SV.pdf
- Hoberg, P., Kremer, H., Oswald, G. & Welz, B. (2017). Skills for digital transformation—research report. *Initiative for digital transformation (IDT) at the Technical University of Munich, Chair for Information Systems*.
- Hoffmann, T. (2013). Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? *Vitenskap.dk*. <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>
- Hong, J. & Lee, J. (2017). The role of consumption-based analytics in digital publishing markets: Implications for the creative digital economy.
- Horlacher, A., Klarner, P. & Hess, T. (2016). Crossing boundaries: Organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities.
- Hrustek, L., Furjan, M. T. & Pihir, I. (2019). Influence of digital transformation drivers on business model creation. 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO),
- Hubschmid-Vierheilg, E., Rohrer, M. & Mitsakis, F. (2019). Digital competence and SMEs: review of the relevant literature.
- Huse, I.-M. (2020). *Hvitvasking og det finansielle systemet*. Norges Bank. <https://www.norges-bank.no/bankplassen/arkiv/2020/hvitvasking-og-det-finansielle-systemet/>
- Høst, F. & Brochmann, S. (2021). Bankstudien 2021. <http://www.epsi-norway.org/wp-content/uploads/2021/09/Bankbransjen-2021-et-sammendrag.pdf?x14046>
- Jacobsen, D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser 3. utgave, 2 opplag*. I. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Jöhnk, J., Röglinger, M., Thimmel, M. & Urbach, N. (2017). How to implement agile IT setups: a taxonomy of design options. *Managing Digital Transformation: Challenges and Choices in Organizational Design and Decision-Making*, 69.
- Kane, G. C. (2014). The American Red Cross: adding digital volunteers to Its ranks. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), 1.
- Kane, G. C. (2015). How digital transformation is making health care safer, faster and cheaper. *MIT Sloan Management Review*, 57(1).

- Kane, G. C. (2016). The dark side of the digital revolution. *MIT Sloan Management Review*, 57(3).
- Kane, G. C., Palmer, D. & Phillips, A. N. (2017). *Achieving digital maturity*. MIT Sloan Management Review.
- Karimi, J. & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Kohli, R. & Johnson, S. (2011). Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N. & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lampel, J. (2001). The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity. *International Journal of Project Management*, 19(8), 471-483.
- Lee, S. (2021). Top-down or bottom-up management: Which is best for your business? <https://torch.io/blog/top-bottom-management-best-business/>
- Leveraas, P. (2019). Fra digitisering til digitalisering. <https://www.dataforeningen.no/fra-digitisering-til-digitalisering/>
- Lin, L.-M. & Hsia, T.-L. (2011). Core capabilities for practitioners in achieving e-business innovation. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1884-1891.
- Lucas Jr, H. C. & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The journal of strategic information systems*, 18(1), 46-55.
- Maedche, A. (2016). Interview with Michael Nilles on “What Makes Leaders Successful in the Age of the Digital Transformation?”. *Business & Information Systems Engineering*, 58(4), 287-289.
- Markus, M. L. & Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management science*, 34(5), 583-598.
- Martelo, S., Barroso, C. & Cepeda, G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66(10), 2042-2050.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
- McCarthy, P., Sammon, D. & Alhassan, I. (2021). Digital Transformation Leadership Characteristics: a Literature Analysis. *Journal of Decision Systems*, 1-31.
- Millar, A. (2018). GDPR: How is it affecting banks? *FinancialDirector*.
- Nayak, A., Chia, R. & Canales, J. I. (2020). Noncognitive microfoundations: Understanding dynamic capabilities as idiosyncratically refined sensitivities and predispositions. *Academy of Management Review*, 45(2), 280-303.
- Neumeier, A., Wolf, T. & Oesterle, S. (2017). The manifold fruits of digitalization-determining the literal value behind.
- NHH. (2021). *DII Resultater 2021*. <https://www.nhh.no/norsk-innovasjonsindeks/dii-2021/>
- Nordea. (2022). *General Data Protection Regulation (GDPR)*. <https://www.nordea.no/privat/kundeservice/general-data-protection-regulation.html>

- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of product innovation management*, 25(4), 313-330.
- O'Sullivan, M. (2021). *Digital Transformation - Top-down or Bottom-Up?*
<https://www.blocworx.com/digital-transformation-top-down-or-bottom-up/>
- Orji, C. I. (2019). Digital business transformation: towards an integrated capability framework for digitization and business value generation. *Journal of Global Business and Technology*, 15(1), 47-57.
- Osmundsen, K. (2020). Competences for digital transformation: Insights from the Norwegian energy sector. Proceedings of the 53rd hawaii international conference on system sciences,
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. MCIS,
- Ostmeier, E. & Strobel, M. (2022). Building skills in the context of digital transformation: How industry digital maturity drives proactive skill development. *Journal of Business Research*, 139, 718-730.
- Pagani, M. (2013). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *Mis Quarterly*, 617-632.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information systems research*, 17(3), 198-227.
- Pramanik, H. S., Kirtania, M. & Pani, A. K. (2019). Essence of digital transformation—Manifestations at large financial institutions from North America. *Future Generation Computer Systems*, 95, 323-343.
- Pwc. (2019). *Den nye hvitvaskingsloven (AML) - Dette må du vite*. Pwc.
<https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/den-nye-hvitvaskingsloven-skaper-hodebry.html>
- Regjeringen. (2014). *Digitalisering i offentlig sektor*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Ringdal, K. (2020). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook*. Columbia University Press.
- Ruloff, M. & Petko, D. (2021). School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 1-19.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *Mis Quarterly*, 237-263.
- Sbanken. (2022). *DNB kjøper Sbanken*. <https://sbanken.no/aktuelt/bud-pa-sbanken/>
- Sbanken. (u.å.). *Historie*. <https://sbanken.no/om-oss/om-sbanken/historie/>
- Sbanken. (u.å.). *Om Sbanken*. <https://sbanken.no/om-oss/om-sbanken/>
- Schallmo, D., Williams, C. A. & Boardman, L. (2020). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *Digital Disruptive Innovation*, 119-138.

- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439.
- Setia, P., Setia, P., Venkatesh, V. & Joglekar, S. (2013). Leveraging digital technologies: How information quality leads to localized capabilities and customer service performance. *Mis Quarterly*, 565-590.
- Sharma, B. & Gadenne, D. (2011). Balanced scorecard implementation in a local government authority: Issues and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 167-184.
- Sia, S. K., Soh, C. & Weill, P. (2016). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Singh, A. & Hess, T. (2020). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. I *Strategic Information Management* (s. 202-220). Routledge.
- Solberg, E. (2020). *Tradisjonelle bankfilialer må gjennom en digital transformasjon*. <https://www.cicero.no/tradisjonelle-bankfilialer-ma-gjennom-en-digital-transformasjon/>
- Sousa, M. J. & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Sparebank1. (u.å). *Visjon og verdier*. Sparebank1. <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/om-banken/visjon-og-verdier.html>
- Sparebank1. (u.å.). *Om banken*. Sparebank 1 Sørøst-Norge. <https://www.sparebank1.no/nb/bv/om-oss/om-banken.html>
- Storebrand. (u.å). *Betalningstjenestedirektivet - PSD2*. <https://www.storebrand.no/privat/bank-og-lan/nettbank/betalningstjenestedirektivet-psd2>
- Svahn, F., Mathiassen, L. & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo cars managed competing concerns. *MIS Q.*, 41(1), 239-253.
- Tan, B., Pan, S. L., Lu, X. & Huang, L. (2015). The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: The digital ecosystem strategy of Alibaba. com. *Journal of the Association for Information systems*, 16(4), 2.
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M. & Noci, G. (2020). Barriers and Drivers of Digital Transformation in Public Organizations: Results from a Survey in the Netherlands. *International Conference on Electronic Government*,
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tumbas, S., Berente, N., Seidel, S. & vom Brocke, J. (2015). The 'digital façade' of rapidly growing entrepreneurial organizations.
- Velu, C. (2017). A systems perspective on business model evolution: the case of an agricultural information service provider in India. *Long range planning*, 50(5), 603-620.

- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- Warner, K. S. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Weldeghebriel, L. (2018). Tre banker tyvstarter PSD2 implementeringen *Shifter*.
<https://shifter.no/psd2-sbanken-sparebanken-sogn-og-fjordane/tre-banker-tyvstarter-psd2-implementeringen-skal-utveksle-kundedata-og-ber-flere-banker-bli-med/115121>
- Werth, O., Schwarzbach, C., Cardona, D. R., Breitner, M. H. & von der Schulenburg, J.-M. G. (2020). Influencing factors for the digital transformation in the financial services sector. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(2), 155-179.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Whitley, R. (2003). The institutional structuring of organizational capabilities: The role of authority sharing and organizational careers. *Organization Studies*, 24(5), 667-695.
- Woodard, C. J., Ramasubbu, N., Tschang, F. T. & Sambamurthy, V. (2013). Design capital and design moves: The logic of digital business strategy. *Mis Quarterly*, 537-564.
- Wu, M., Kozanoglu, D. C., Min, C. & Zhang, Y. (2021). Unraveling the capabilities that enable digital transformation: A data-driven methodology and the case of artificial intelligence. *Advanced Engineering Informatics*, 50, 101368.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Bd. 5). sage.
- Yukl, G. & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

9 VEDLEGG

9.1 Intervjuguide

Innledning – Uten lydopptak

- Presentere oss selv og prosjektet.
- Informere om informantens rettigheter, anonymitet og rett til å avbryte intervjuet dersom ønskelig.
- Informere om hvordan datamaterialet vil dokumenteres og lagres.

Fakta spørsmål – Uten lydopptak

Kan du fortelle oss litt om deg selv:

- Hva slags utdanning har du og hvor tok du den?
- Hva slags rolle har du i selskapet i dag?
- Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Nøkkelspørsmål – Med lydopptak

Digital transformasjon:

1. *Hva legger du i begrepet digital transformasjon? Og hvordan påvirkes ditt selskap av den digitale transformasjonen?*
2. *Hva er din oppfatning av hvilke organisatoriske nøkkelevner som må til for at en digital transformasjon skal være vellykket?*

Digital modenhet:

3. *Vil du kategorisere selskapet ditt som digitalt modent i forhold til konkurrerende norske banker? Et digitalt modent selskap tilpasser organisasjonen til å kunne konkurrere effektivt i et økende digitalt miljø. Dette gjør de ved å investere i rett tid når det kommer til digital teknologi, samtidig som de har ledere som fører selskapet i riktig retning gjennom digitaliseringen.*

Organisatoriske evner:

4. *Hvordan vil du beskrive ledelsen i ditt selskap når det kommer til digitale endringsprosesser?*
5. *Det finnes en rekke ledelsesstiler deriblant top – down og bottom – up ledelse. Hvilken ledelsesstil mener du blir praktisert i ditt selskap? Og hvordan kan denne ledelsesstilen bidra til å styrke digitale endringer i ditt selskap?*
6. *Hvordan legger ledere i ditt selskap til rette for kompetanseutvikling og læring? Og anser du dette som et viktig element for å håndtere endringer?*
7. *Har selskapet utviklet en strategi i forbindelse med den digitale transformasjonen? Hvordan blir denne strategien kommunisert innad i organisasjonen?*
8. *Legger ditt selskap til rette for innovasjonstenking? Hvilke elementer er viktig for å fremme en innovativ kultur i ditt selskap?*
9. *Er selskapet tidlig ute med å implementere nye trender i markedet, eller har dere en mer «vent og se» holdning til nye trender, for å lære av de beste?*
10. *Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i ditt selskap, og støtter denne strukturen digital transformasjon og endringsprosesser?*
11. *Hvordan vil du beskrive selskapets evne til å investere og benytte seg av digital teknologi? Og hvordan påvirker den nye digitale teknologien selskapet?*
12. *Hvordan ser du og dine kollegaer på endringer som skjer i selskapet i forbindelse med nye teknologier? Og hva anser du som viktig for å kunne tilrettelegge for en endringsvillig kultur?*

Avslutning – Uten lydopptak

- Er det noen uklarheter som du ønsker å få oppklart i forhold til dette intervjuet?
- Har du noen spørsmål eller kommentarer som du ønsker å stille avslutningsvis?

9.2 Informantkart

