Børge Woldseth

Det lokale bankkontoret i Handelsbanken Norge

- Lokalbanken og det nye bankmarkedet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse. Emnekode SOS6901
Veileder: Per Morten Schiefloe
Trondheim, juli 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Forord

For omtrent tre år siden hadde jeg min første skoledag som voksen student. Etter 18 år i arbeidslivet, sto jeg klar for studielivet igjen, en flott septemberdag i 2015 foran Hovedbygningen ved NTNU Gløshaugen. Første forelesning ved professor Jan Thorsvik var starten på min nye hverdag som masterstudent i organisasjon og ledelse. Det har vært tre hektiske og meget lærerike år hvor jeg har kombinert masterstudiet med familieliv samt full stilling som leder for Bedriftsmarkedsavdelingen ved Handelsbanken Trondheim-Søndregt.

Spesialiseringsretningen, innovasjon og endringsledelse, ble valgt fordi jeg opplevde at denne studieretningen var relevant for arbeidet mitt, og for å kunne møte fremtidens utfordringer med bedre forståelse av omgivelsene. Inspirasjon til oppgavens problemstilling ble til underveis i løpet av det 2. studieåret. Gjennom innspill fra både fagforelesere ved NTNU samt egne ledere og kolleger i banken, ble problemstillingen etter hvert mer tydelig. Oppgaven belyser hvordan en etablert og desentral organisasjonsmodell med historisk suksess, også har behov for å tilpasse seg nye krav og møte med nye markeder. Oppgaven ble påstartet høsten 2017 og ble ferdigstilt sommeren 2018.

Jeg vil først og fremst takke veileder Per Morten Schiefloe for mange gode innspill underveis. Videre retter jeg en takk til alle de ni respondentene som deltok i studien og som stilte engasjerte og forberedt til samtaler med meg.

Avslutningsvis, stor klem til Aniela som har holdt styr på hus og barn i de årene jeg har brukt på studiet. Uten deg hadde jeg ikke kommet gjennom dette på tre år.

Trondheim, juli 2018.

Sammendrag

Det er et stadig tema i media, bankmarkedet er i endring. Tidligere var bankmarkedet regulert og delvis lukket for øvrige aktører enn de etablerte bankene. Gjennom nye regulerings-bestemmelser har myndighetene åpnet bankmarkedet for nye teknologiske aktører, og dermed etablering av ny finansiell teknologi som kan bidra til å endre et bankmarked som i moderne tid har vært dominert av etablerte banker med røtter tilbake til 1800-tallet. Opplevelsen av en bankverden som digitaliseres og effektiviseres omtales ukentlig i fagskrifter og media. Informasjonsteknologien har bidratt til at det globale bankmarkedet er i sterkt endring. Betalingsløsninger fra både USA og Kina er allerede etablert i Skandinavia og Norge. Den norske Vipps-betalingsappen har endret nordmenns betalingsvaner på under 3 år, og kan bidra til at kontanter i lommeboken snart er historie. Mange bankkunder trekkes mot nettbanker uten fysiske rådgivere, og flere av de etablerte bankene sentraliserer og digitaliserer arbeidsprosessene slik at grunnlaget for lokale bankkontorer og rådgivere blir endret.

I den andre enden, oppstår nye myndighetskrav hvor aktørene i bransjen blir pålagt stadig nye kontrolloppgaver, eksempler er tiltak mot antihvitvask -og terrorfinansiering (AML), ny personvernlovgivning (GDPR), autorisasjonsordning for rådgivning (AFR-ordning) samt kredittovervåkning til Finanstilsynet. Med sentraliserte organisasjoner løses dette på hovedkontor. Hos de mer teknologidrevne aktørene som gjerne er spesialisert innen sitt segment, for eksempel betalings- eller finansieringsløsninger, håndteres dette i nyere dynamiske organisasjoner, eksempler er Amazon, Google, Apple, Alipay eller de norske Norwegian Bank og S-Banken (tidligere Skandiabanken).

I et slikt marked, er det behov for lokale bankkontor, og i så fall hvordan kan det lokale bankkontoret tilpasse seg det nye bankmarkedet?

Handelsbanken har vært en desentralisert organisasjon siden tidlig på 1970-tallet, og har tilbakelagt 46 år med gjennomsnittlig bedre inntjening enn sine konkurrenter pr 2017, bidrag fra over 800 bankkontorer med lokalt ansvar for kunden har sørget for det. Handelsbanken har valgt å opprettholde tro på det lokale bankkontoret og har signalisert en satsning på det lokale kontoret ved å kommunisere at banken kan treffes både på lokale og digitale kontaktflater.

Problemstillingen i oppgaven har tatt utgangspunkt i hvordan det lokale bankkontoret opplever disse endringene og hvordan lokalbanken best mulig kan organisere sitt arbeid for å opprettholde positiv utvikling - og grunnlag for fremtidig inntjening i det nye bankmarkedet.

Datautvalget besto av representanter fra 9 geografisk spredte bankkontorer fra Kristiansand til Tromsø. Målet med oppgaven var å identifisere sterke og svake sider med organisasjons-modellen, og deretter analysere innsamlet data for å synliggjøre hvilke kvaliteter eller faktorer som er avgjørende for at det lokale bankkontoret skal være konkurransedyktig i det nye bankmarkedet. Gjennom de kvalitative intervjuene ble det avdekket flere fellestrekk som fremsto som lokalbankens sterke kvaliteter. Samtidig ble det identifisert flere kvaliteter og faktorer som har forbedringspotensialer i organisasjonen.

Funn i oppgaven underbygger at relasjonsarbeid i det lokale bankmarkedet er en meget viktig og sentral faktor for at lokalbanken skal være konkurransedyktig også i fremtiden, og gjerne med større regionale bankkontorer der det er mulig- for blant annet å kunne opprettholde et høyt faglig nivå blant ansatte. Respondentene forteller om et flertall engasjerte medarbeidere med sterk lojalitet til organisasjonsmodellen. Alle respondentene trakk frem dyktige ansatte og godt relasjonsarbeid som sentral faktor for suksess, dette ble støttet av to ulike kundetilfredshetsundersøkelser fra 2017 og 2018.

Utfordringene som ble avdekket i studien, og som i ulik grad begrenset bankkontorenes relasjons- og salgsarbeid var i hovedtrekk ineffektiv organisering av kontrollfunksjoner, både systemteknisk og kommunikasjonsmessig. Manglende koordinering av kommunikasjon på tvers av kontorer og avdelinger synes å ha vært en kilde til mye dobbeltarbeid i HBN, noe som antas å være en skjult merkostnad i denne type organisasjoner.

Basert på analyse av resultater fra 9 ulike kontorer i HBN, kan optimalisering av det lokale bankkontoret i HBN, skje gjennom bedre intern koordinering av kommunikasjon samt effektiv organisering av kontrolloppgaver. Å frigjøre tid til økt relasjons- og salgsaktivitet på kontorene synes å være avgjørende for å videreutvikle bankkontoret i det nye markedet.

Abstract

English title:

“The local Branch Office, the Norwegian part of Svenska Handelsbanken.

The local bank and the new banking market

It is still a continuous theme. The banking market is changing. Earlier, the banking market was regulated and partially unavailable to other actors than the established banks. Through new regulatory provisions, the authorities have opened the banking market for new technology actors, thus establishing new financial technology that can completely change a bank market that has been dominated by established banks dating back to the 19th century. The experience of a banking world, which is digitized and streamlined, is discussed weekly in journals and media. Information technology has made a change in the global banking market. Payment solutions from both the US and China are already established in Scandinavia and Norway. The Norwegian Vipps- a mobile app for payment- has changed Norwegians' payment habits in less than 3 years, and may cause cash to be history in few years. Many bank customers are attracted by online banks without human advisors, and several established banks centralize and digitize work processes which change the basis for local bank offices and advisors.

At the other end, new regulatory requirements arise and branch actors are constantly subject to new control tasks, such as anti-money laundering and terrorist financing (AML), new privacy legislation (GDPR), authorization scheme for financial advisors (AFR) and credit supervision from the Norwegian FSA. Centralized organizations resolve this at headquarters. With the more technology-driven actors who are specialized in their segment, such as payment- or financing solutions, this is handled in newer dynamic organizations; examples include Amazon, Google, Apple, Alipay or the Norwegian Bank and S-Bank.

In this market, is there a need for local banking offices, and if so, how can the local bank office adapt to the new banking market?
Handelsbanken has been a decentralized organization since the early 1970s and has had 46 years with better average earnings than its competitors by 2017, contributions from more than

800 bank offices with local responsibility for the customer have taken care of it. Handelsbanken has chosen to maintain faith in the local bank branch and has signaled a commitment for the local office by communicating that the bank can be found on both local and digital contact areas.

The purpose in this study is to find out how the local bank office experiences these changes and how the local bank best can organize its work in order to maintain positive development - and for future earnings in the new banking market.
The analysis is based on interviews representatives from 9 geographically spread banking offices from Kristiansand to Tromsø. The objective of the task was to identify strong and weak aspects of the organizational model, and then analyze the data to find what kind of qualities or factors are essential for the local bank office, in order to be competitive in the new banking market. Through the qualitative interviews, several common features were confirmed as the bank's strong qualities. At the same time, several qualities and factors were identified that have the potential to improve in the organization.
Findings in the study substantiate that work with relations in the local banking market is a very important and central factor for the local bank. It will be a competitive advance also in the future, and preferably with larger regional banking offices where it is possible, it is likely to maintain a high academic level among employees. Due to information from the representatives, the majority of the employees at the offices appear as committed with strong loyalty to the organizational model. All respondents pointed at good employees and good relations at work as a key factor for success, which is supported by two different customer satisfaction surveys from 2017 and 2018.

The challenges that were revealed in the study which prevented the local Banks work with relations and sales -were largely ineffective organization of control functions, both system engineering and communication. Lack of coordination of communication across offices and departments seems to have been a source of duplicated working processes in HBN, which is believed to be a hidden additional cost in this type of organizations.
Based on analysis of the results from 9 different offices in HBN, optimization of the local bank office in HBN can be achieved through better internal coordination of communication and effective organization of control tasks. Releasing time for increased relational and sales activity in the offices seems to be crucial for further developing the bank office in the new market.

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon ... 1

1.1 Ingress ... 1

1.2 Bakgrunn ... 1

1.3 Svenska Handelsbanken AB ... 2

1.4 Historien om Handelsbanken ... 4

1.5 Den internasjonale lokalbanken ... 6

1.5.1 Handelsbanken Norge ... 8

1.5.2 Lokalbanken i Norge ... 9

1.6 De andre bankene i markedet ... 11

1.6.1 DNB ... 12

1.6.2 Nordea ... 14

1.6.3 Danske Bank ... 16

1.6.4 Oppsummering sammenlignbare banker i Norge ... 18

1.7 Det nye bankmarkedet ... 19

1.7.1 Nye betalingstjenester ... 20

1.7.2 Nye finansieringstjenester ... 21

1.8 Utviklingen i markedet ... 23

1.9 Problemstilling med avgrensninger ... 25

2 Teori ... 27

2.1 Pentagonmodellen ... 28

2.2 Relasjons- og konkurrentanalyse ... 31

2.3 Innovasjon ... 32

2.3.1 The 4Ps of Innovation Space/De fire innovasjonsrommene ... 34

2.3.2 Innovasjons- og endringsprosesser ... 36

2.3.3 Entreprenørskap i etablerte virksomheter 38
2.3.4 Disruptiv innovasjon 40
3 Metode 43
3.1 Å forske i egen organisasjon 44
3.2 Forskningsmetode 44
3.2.1 Metodiske tilnærminger 45
3.2.2 Forskningsdesign 45
3.2.3 Valg av metode- casedesign 46
3.2.4 Metode for datainnsamling 48
3.2.5 Intervjugruppen, fra ni lokale bankkontor i HBN 48
3.2.6 Intervjuguiden 49
3.2.7 Intervjuet- forskerens relasjon til respondenten 51
3.3 Bearbeidelse, analyse og fortolkning av innsamlet data 53
3.4 Evaluering av kvalitative data 54
3.5 Begrensninger og svakheter i oppgaven 56
4 Resultater 57
4.1 Organisering av arbeidsoppgaver i HBN 58
4.2 Fremtidens bankmarked 59
4.3 Kunnskap og håndtering av det nye bankmarkedet 61
4.4 Kundeatferd 64
4.5 Formelle kvaliteter 65
4.5.1 Struktur 65
4.5.2 Teknologi og infrastruktur 68
4.6 Uformelle kvaliteter 69
4.6.1 Kultur og kompetanse 69
4.6.2 Relasjoner og nettverk 70

4.6.3 Interaksjon 72
4.7 Oppsummering 73
5 Analyse 78
5.1 Organisasjonens egenskaper 79
5.1.1 Innovasjon i organisasjonsmodellen 79
5.1.2 Ansattes verdier og holdninger 82
5.2 HBN og innovasjon 86
5.2.1 Disruptive innovasjoner 87
5.3 Strategi 89
5.3.1 Relasjoner- og nettverk 89
5.3.2 Ledelse i nye marked 91
5.4 Oppsummering 95
6 Anbefaling 98
6.1 Forslag til videre forskning 102
7 Referanseliste 103
8 Web-referanseliste 106
9 Vedlegg 109
9.1 Vedlegg 1: Kvittering fra NSD 109
9.2 Intervjuguide 111

1 Introduksjon

«Hvorfor er det interessant å drøfte lokalbanken og det nye bankmarkedet?»

1.1 Ingress

Den teknologiske utviklingen i bank- og finansmarkedene preges av raske endringer og nye løsninger. Eksisterende banker effektiviserer, robotiserer og sentraliserer sine virksomheter, i tillegg åpnes de tidligere regulerte markedene gjennom ny lovgivning. Dette er omgivelsene til Handelsbanken Norge i 2018.

Handelsbanken har valgt å opprettholde de lokale bankkontorene. Alt kundeansvar og tilnærmet all inntjening er det de lokale bankkontorene som er ansvarlig for. Denne oppgaven tar utgangspunkt i det presset som organisasjonen opplever fra omverden, men også fra ansatte, knyttet til sentralisering og effektivisering av en desentralisert organisasjon som har vært sammenhengende lønnsom gjennom flere tiår. Ni representanter fra ulike lokale bankkontorer med geografisk spredning i Norge har bidratt med informasjon fra sin hverdag i banken og sine lokale markeder.

Oppgaven drøfter organiseringen av arbeidsoppgaver i Handelsbanken, og fokuserer på hvordan det lokale bankkontoret organiserer seg for å møte nye trender i bankens marked. Har lokalbanken en plass i det nye bankmarkedet, og innebærer Handelsbankens organisasjonsmodell med satsning på det lokale bankkontoret en stor risiko for organisasjonens eksistens i fremtiden?

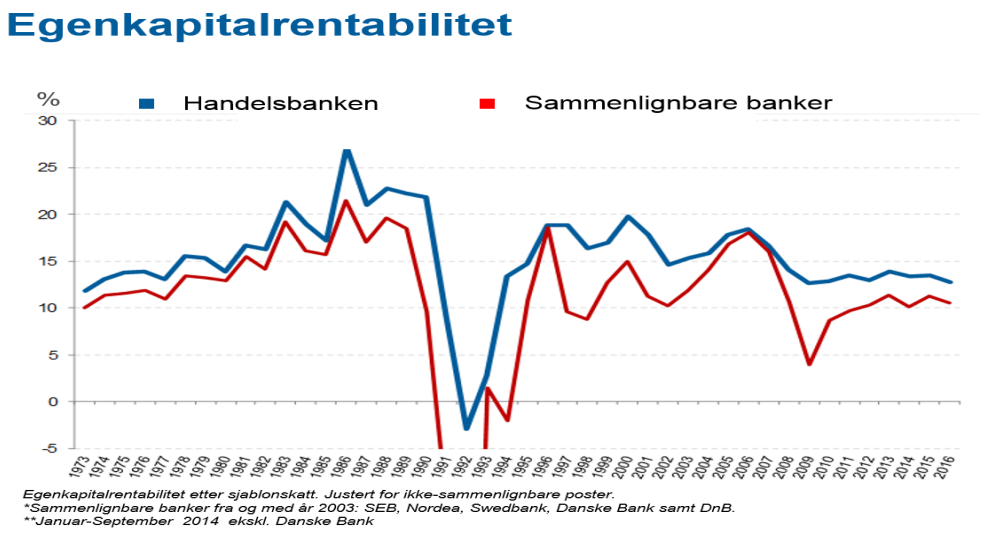
1.2 Bakgrunn

For at leseren skal forstå problemstillingen som er tema for oppgaven, har jeg i kapittel 1 valgt å gjennomføre detaljerte beskrivelser av Svenska Handelsbanken (HB), de fire store konkurrerende bankene i Norge og deretter redegjørelse for endringene i bankmarkedet. Bankaktørenes historie og utvikling anses viktig for å forstå hvilken posisjon bankene har i samfunnet i dag. Først introduseres kapittel 1.1 til 1.3 med beskrivelse av Svenska Handelsbanken AB (HB) som organisasjon i dag, om hvordan den har utviklet seg siden

oppstart i 1871. På bakgrunn av historien, dette er viktig i Handelsbanken, trekker jeg inn bankens organisasjon- og forretningsmodell. I kapittel 1.4 beskrives hvordan sammenlignbare konkurrerende banker i Norge er organisert i 2018. I kapittel 1.5 redegjøres det for det nye bankmarkedet, hvor helt nye aktører er i ferd med å etablere seg som konkurrenter til de tradisjonelle bankene. Med avgrensning i det norske bankmarkedet velger jeg å fokusere på hvordan myndighetskrav og nye markedsreguleringer i bankmarkedet påvirker HBs markedsposisjon og organisering. For en kommersiell aktør som HB, i et bankmarked med nye konkurrenter, vil det være avgjørende å tilpasse organisering og forretningsmodell til endrede markeder og – aktører. På sikt kan trussel om å ikke håndtere nye markeder og konkurrenter bidra til at banken blir mindre attraktiv, eksempler på store etablerte selskaper som har opplevd dette er Kodak (foto/kamera) og Nokia (mobiltelefoner) som begge valgte feil strategier (Aftenposten, web, 2012/Adner, 2012 og BBC, web, 2013).

1.3 Svenska Handelsbanken AB

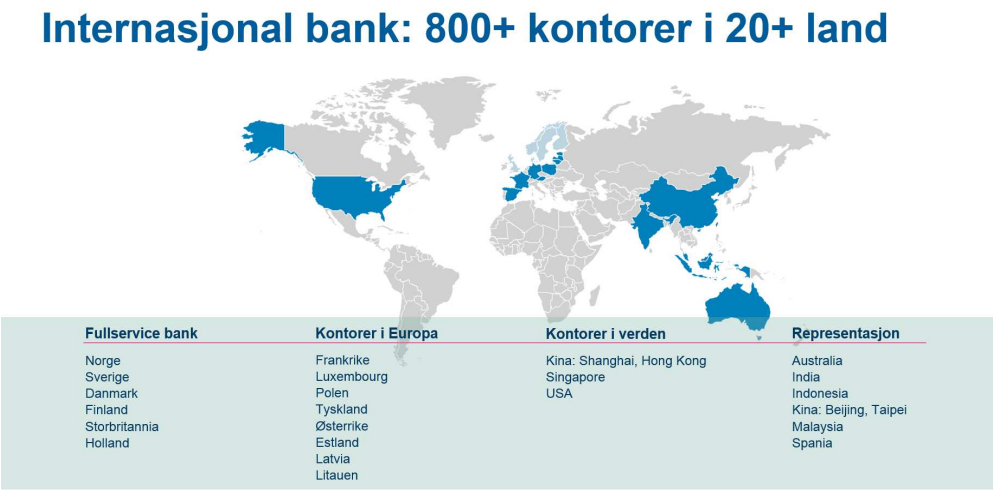
HB er en internasjonal bank med virksomhet i flere land (figur 2). Med 147 års historikk er HB en av de eldste bankene i Sverige. HB har utviklet seg gjennom mange år og har gjennomgått flere epoker med endringer i bankmarkedet. Over flere tiår har HB hatt posisjon som en av Europas mest solide og lønnsomme bankaktører (Handelsbanken, web, 2017). Banken er kjent for å være konservativ og har, sammenlignet med mange konkurrenter, lavere risikotoleranse. Spesielt i perioder med lavkonjunkturer fremstår banken som solid sammenlignet med konkurrenter (figur 1). Dette er også en viktig årsak til bankens stabile utvikling over mange år.



Figur 1: Oversikt 1973-2016, avkastning/rentabilitet Handelsbanken vs. sammenlignbare banker.

HB er en av få aktører i Norden som velger å opprettholde det lokale bankkontoret. Strategien til HB i 2018 er «lokal og digital», dette innebærer at kunden skal ha både muligheten til å oppsøke lokal rådgivning i tillegg til digitale banktjenester (Handelsbanken, web, 2018).

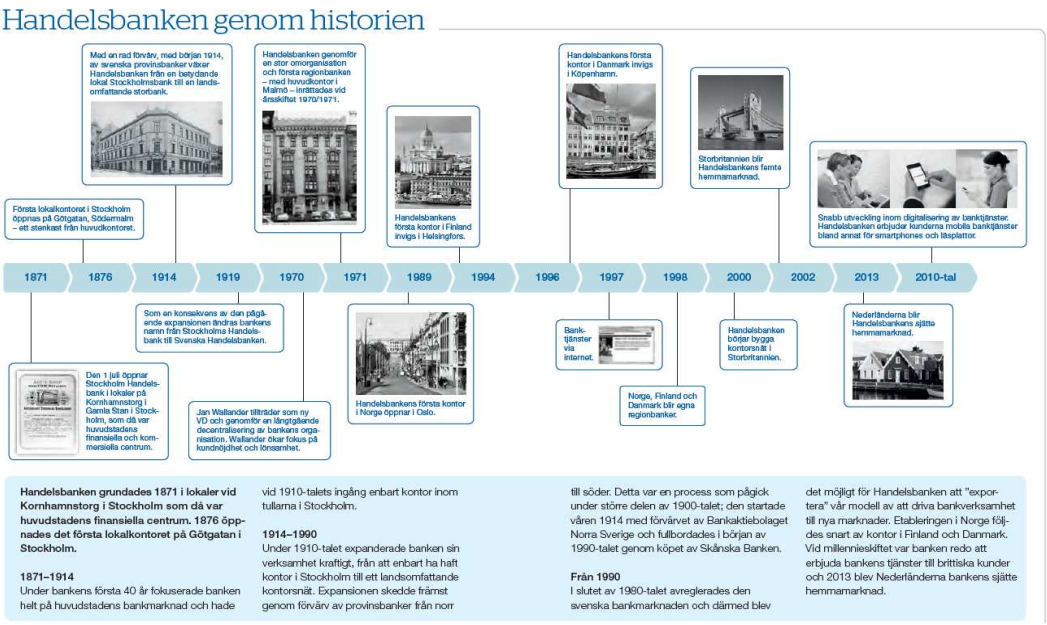
Bakgrunnen for at HB velger en annen forretningsmodell og organisasjonsstrategi enn konkurrentene, har sitt utspring i hvordan det lokale bankkontoret anvendes. Siden de første kundetilfredsundersøkelsene ble introdusert i 1989 har HB hatt de mest fornøyde kundene blant de sammenlignbare nordiske bankene (Handelsbanken, web, 2018). HBs målsetning er at det lokale bankkontoret skal være en lønnsom salgs- og rådgivningsenhet, bankkontorets hovedmål er å ha et lavest mulig K/I – tall, et måltall som viser hvor mye kostnader kontoret nedlegger pr inntjente krone- kostnad/inntekt. Gjennom denne forretningsmodellen og organisasjonsstrukturen har banken, spesielt i de siste 30 årene, ekspandert i flere land.



Figur 2: Global oversikt over Handelsbankens virksomhet pr desember 2017, (Handelsbanken, 2017).

1.4 Historien om Handelsbanken

Handelsbanken (HB) ble grunnlagt i 1871, banken har drevet under samme navn og er samtidig det eldste børsnoterte selskapet i Sverige, med børsnotering allerede i 1873 (Handelsbankshistoriska Sällskapet, web, 2015).



Figur 3: Tidslinje Handelsbankens utvikling gjennom 146 år (Handelsbankshistoriska Sällskapet, web, 2015).

1871-1970: De første 100 årene av bankens virksomhet, 1871-1970 (se figur 3), gikk i stor grad ut på å delta i samt støtte vekst i svensk handel-, industri- og boligutvikling, og banken ekspanderte i hele Sverige som følge av et ønske om å være til stede i de områder det var økonomisk vekst. Det var i denne fasen av bankens historie at HBs svenske kontornett utviklet seg og la grunnlaget for over 400 bankkontor i Sverige (Handelsbanken, web, 2017).

Utviklingen av banken i dette tidsrommet er en av hovedårsakene til at HB i dag er en integrert og viktig finansiell aktør i svensk næringsliv.

1970-1985: Jan Wallander med doktorgrad innen filosofi (1949), var forskeren som senere gjorde karriere som administrerende direktør/VD. Han ble ansatt som bankdirektør i Handelsbanken i 1970 og gjennomførte en betydelig omorganisering (Wallander, 1991). Endringene som Wallander innførte i 1970 var et resultat av at banken på det tidspunktet var i en tillitskrise, og det var sterk misnøye fra den svenske Bankekspeditionen etter flere troverdighetsbrudd i bankens ledelse. Troverdighetsbruddet svekket HB, da banken gjentatte ganger ble utsatt for negativt fokus i presse og samfunnet for øvrig. Jan Wallander, med ledererfaring fra den lokale Sundsvallsbanken, ble ansatt som ny administrerende direktør og fikk hele det sittende styrets tillit til å benytte krisesituasjonen som oppsto, til å gjennomføre en radikal endring av HBs organisasjon (Handelsbankshistoriska Sällskapet: 12, web, 2015).

I hovedsak, basert på sine erfaringer fra den lokale banken i Sundsvall, gikk disse tiltakene ut på å skyve tillit og fullmakt ut til kontornettet. Denne prosessen bidro etter hvert til å gjenopprette tillit både i eksterne- og interne miljø (Wallander, 1991).

Å benytte opplevde krisesituasjoner til å gjennomføre vellykkede endringsstrategier er forankret i omfattende empirisk forskning fra de siste tiårene (Kotter & Cohen, 2002 m.fl.), Kotter (1995) beskriver i sin teori om endringsledelse at det foreligger åtte trekk som kan være tegn på at en endringsprosess har vært vellykket. Gjennom en opplevd krisestemning anvendte ledelsen situasjonen til å gjennomføre store endringer, det ble kommunisert ny strategi og struktur og nye mål oppsto. Handelsbankens organisatoriske endringsprosess på 70-tallet vurderes å være ett eksempel på de trekkene som Kotter (1995) beskriver.

Prosessen som Jan Wallander gjennomførte ble betegnet som en suksesshistorie. HB har siden omleggingen til desentral organisering oppnådd sitt virksomhetsmål om å ha bedre rentabilitet

på egenkapital (avkastning på investert kapital) enn gjennomsnittet av sammenlignbare konkurrenter (Swedbank, SEB, Nordea, Danske Bank og DNB).

Videre i 1973 etablerte bankens ledelse stiftelsen Oktogonen. Stiftelsen eies av ansatte i banken på like vilkår, uavhengig av stillingsbetegnelse. Oktogonens eierandel i HB er 10,07% og formålet er å tilføre ansatte eierskapsfølelse og motivasjon til en livslang tjeneste i banken. Avsetninger/utbytte til Oktogonen/ansatte oppnås når HB oppfyller sine mål om bedre avkasting enn gjennomsnittet av konkurrentene. For at ansatte skal motiveres til langsiktighet i sitt ansettelsesforhold, blir avsetningene først utbetalt fra fylte 60 år, dette oppfattes av mange ansatte som en pensjonsordning. I tillegg til Oktogonen er det svenske investmentselskapet Industrivärden AB med sterk tilknytning til Handelsbanken, den største eier med 10,3% eierandel (Industrivärden, web, 2018).

1986- d.d.: På slutten av 1980-tallet opphevet de svenske myndighetene reguleringer mot de svenske bankene, derav ble det mulig for HB å ekspandere sin virksomhet utenfor Sverige.

I løpet av perioden fra 1986 til dags dato har HB ekspandert i flere land. I dag består banken av over 800 lokale bankkontorer i 20 land med nesten 12.000 ansatte. HB er etablert med riksdekkende bankkontor i Sverige, Storbritannia, Danmark, Finland, Norge og Nederland. Disse seks landene er pr 2018 definert å være bankens hjemmemarked, betegnelsen hjemmemarked betyr at i disse landene tilbyr HB alle banktjenester både for privatpersoner og bedrifter/organisasjoner. I de øvrige land og verdensdelene (se figur 2) har banken ulike tilbud, hvor de primære mål er å støtte kunder fra hjemmemarkedene i de markedene kundene opererer i.

1.5 Den internasjonale lokalbanken

I takt med at øvrig næringsliv og finansielle tjenester gjennom årene i økende grad har blitt internasjonal, har også dette blitt en naturlig del av HBs utvikling og ekspansjon utenfor Sverige.

I de nordiske og internasjonale finansmarkedene er Handelsbanken kjent for sin finansielle og organisatoriske stabilitet. Nylig ble Handelsbanken kåret til å være blant verdens mest solide forretningsbanker (Global Finance, web, 2017). De amerikanske og internasjonale ratingbyråene Standard & Poor's, Fitch Rating og Moody's, overvåker og analyserer alle

typer virksomheter og foretar kredittvurderinger av både nasjoner, store virksomheter og øvrige børsnoterte selskaper. Ratingbyråene har stor markedsmakt gjennom sine økonomiske analyser av samfunnskritiske bankaktører.

Nordens mest solide bank

april 2017	Standard & Poor's Lång-fristig	Standard & Poor's Kort-fristig	Fitch Lång-fristig	Fitch Kort-fristig	Moody's Finansiell styrka (BCA)*	Moody's Lång-fristig	Moody's Kort-fristig
Handelsbanken	**AA-**	**A-1+**	**AA**	**F1+**	**a2**	**Aa2**	**P-1**
Nordea	AA-	A-1+	AA-	F1+	a3	Aa3	P-1
Swedbank	AA-	A-1+	AA-	F1+	a3	Aa3	P-1
SEB	A+	A-1	AA-	F1+	a3	Aa3	P-1
DNB	A+	A-1			a3	Aa2	P-1
Danske Bank	A	A-1	A	F1	baa1	A1	P-1

* Baseline Credit Assessments (BCA) är en indikator för *the issuers' standalone intrinsic strength*
Källa: SNL

Ingen nordisk bank er ratet bedre av ratingbyråene enn Handelsbanken

(2017)

SAFEST BANK AWARD 2017
GLOBAL FINANCE

Handelsbanken er **verdens tredje mest solide bank**

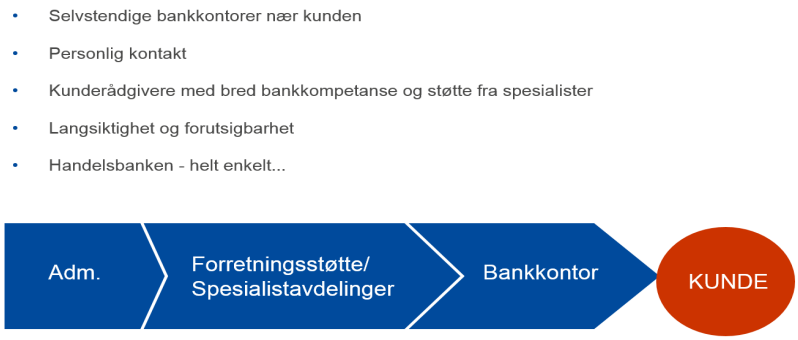
Global Finance (sept. 2017)

Figur nr 4: Rating av nordiske bankers soliditet (Global Finance, web, 2017).

Tillit og kredittverdighet er viktig for en bank, og av figur 4 fremgår det at HB har nødvendig tillit i de internasjonale markedene sammenlignet med konkurrenter i det nordiske markedet. Den internasjonale ekspansjonen i HB fra 1980-tallet frem til nå har vært bygd på denne tilliten. Forretningsmodellen med lokale fullservice-bankkontor er i dag etablert i fem land utenfor Sverige; Norge, Finland, Danmark, Storbritannia, og Nederland. I de to sistnevnte landene er ekspansjonen gjennomført i nyere tid, hvor spesielt Storbritannia utmerker seg. I det britiske markedet har Handelsbanken vært tilstede siden 1982, men fra 2001-2017 har HB åpnet over 200 nye lokale bankkontor, og storparten av de lokale bankkontorene har lønnsom drift (Veckans Affärer/British Telegraph, web, 2015/ Milne, web, 2015/Handelsbanken, web, 2017). Dette skjer i tidsperiode hvor konkurrenter legger ned lokale bankkontorer og hvor flere storbanker sentraliserer virksomheten og planlegger full digitalisering (NRK, web, 2016). Siste land hvor banken har iverksatt utbygging av lokale bankkontor er Nederland. Banken etablerte representasjonskontor i Nederland i 2002 for å støtte nordiske kunder. Fra 2013 ble Nederland det sjette hjemmemarkedet til HB, og pr 2017 er det etablert 27 lokale bankkontor (Handelsbanken Nederland, web, 2017).

I de øvrige 14 landene fordelt over hele verden (se figur 2), har banken lokale bankkontor med ulik grad av tjenestespekter, og med formål å støtte alle typer kunder fra hjemmemarkedene.

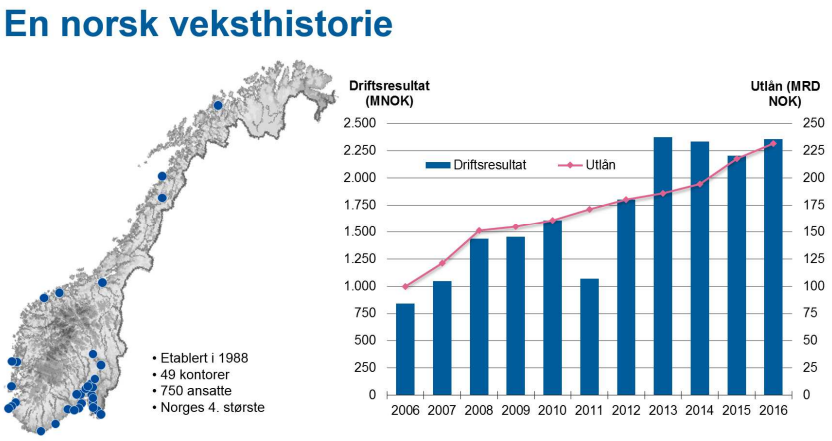
Felles for forretningsvirksomheten uansett land eller region banken arbeider i, er at beslutninger og kundeaktivitet skal lokaliseres nært kunden, dette innebærer at det lokale bankkontoret er kundeansvarlig. I hvert land/region har kontoret tilgjengelig støttefunksjoner som **administrasjon** (regnskap, personal etc.) samt **spesialistavdelinger** (leasing, kredittstøtte, «cash management» etc.) som bistår lokalkontoret i hverdagen. Den desentrale organisasjonsmodellen er forenklet gjengitt i figur 5.



Figur 5. Desentralt organisasjon i Handelsbanken (Handelsbanken, 2017).

1.5.1 Handelsbanken Norge

Handelsbanken i Norge (HBN) er en av de seks hjemmemarkeder for HB. I dagens organisasjonsstruktur er det lokale bankkontoret ansvarlig for kunden som beskrevet i forrige kapittel. På det lokale bankkontor er alle tradisjonelle banktjenester tilgjengelig for markedet, både privatmarked og bedriftsmarked. I en kundetilfredshetsundersøkelse blant nesten 4.000 norske bankkunder gjennomført høsten 2017 og støttet av annen kundeundersøkelse våren 2018, fremstår HBN med sine lokale bankkontor sammen med nettbankaktøren S-Banken (tidligere Skandiabanken) - som de to bankene i det norske markedet med høyest kundetilfredshet (EPSI Norway, web, 2017 og BI - Norsk Kundebarometer, web, 2018).



Figur 6: Handelsbanken, den norske virksomheten (Handelsbanken, 2017).

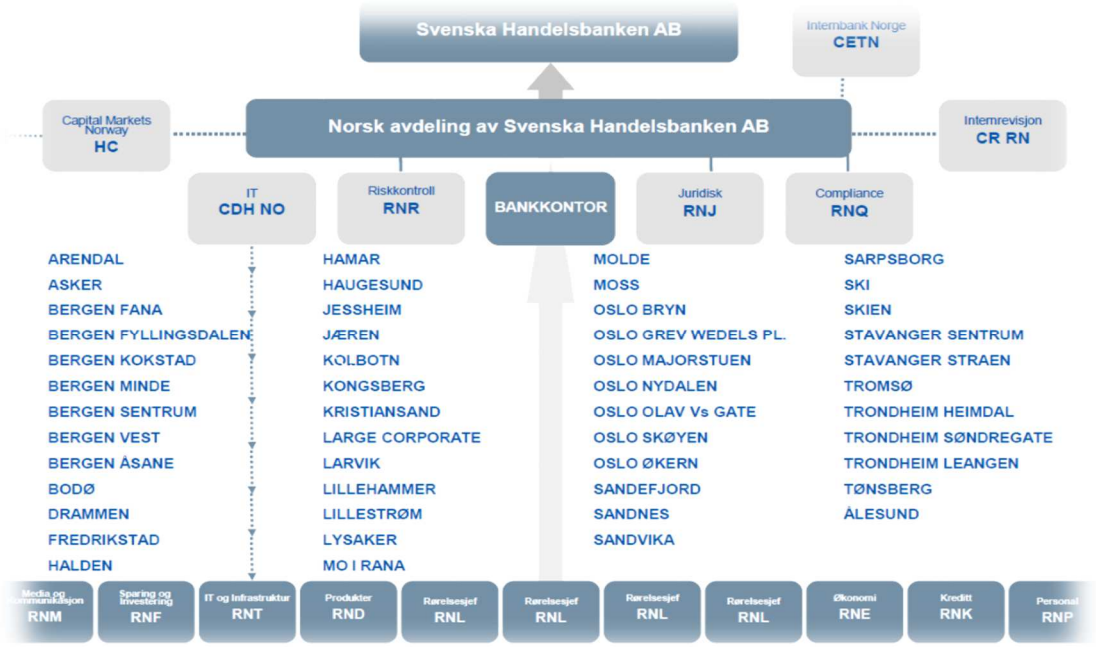
I motsetning til de store nordiske konkurrentene som HB sammenligner seg med, Danske Bank, Nordea og DNB, har HB valgt å opprettholde kontorstrukturen fordi kontorene er kommersielle rådgivnings- og salgsorganisasjoner- ikke ekspedisjonskontor som mange tradisjonelt forbinder med bankkontor (Handelsbanken, web, 2017). Denne organiseringen er også en viktig substans i bankens incentiv-system, Oktogonen (se kapittel 1.2). Oversikten som fremgår av figur 6, med resultat- og utvikling i utlån siste 10 år i HBN, underbygger at organiseringen har fungert tilfredsstillende hittil.

1.5.2 Lokalbanken i Norge

Bransjen for øvrig er forberedt på at tjenestene skal digitaliseres, dette er også gjeldende oppfatning i HB/HBN. Bankens ledelse og ansatte har imidlertid tro på at både lokale kontor og digitale tjenester har en felles fremtid i banken, i dette ligger at HB ønsker å «bygge sammen digitale løsninger med den menneskelige kontakten» (Finansforbundet HBN og Bouvin, 2018). Et bankkontor i HBN har tilgang til alle tjenester fra universalbanken enten det lokale bankkontoret ligger i Tromsø eller i Oslo. Et eksempel på tjeneste kan være å gi råd om personlig økonomi til en ung nyutdannet sykepleier – for bedrifter kan det være bistand til å stille bankgaranti når den skal importere varer fra Kina eller økonomisk rådgivning til store investeringer. Selv om disse tjenestene også er tilgjengelig på digitale flater, erfarer banken at det er tilfeller hvor teknologien ikke passer situasjonen, og det oppstår behov for å treffe en rådgiver lokalt. Dette bidrar til å forsterke langsiktig relasjon og bygger tillit mellom kunde og bank. I tillegg opplever rådgivere i næringen at kunder i både privat- og bedriftssegmentet

fortsatt verdsetter lokalkunnskap og tillit ved personlig kontakt (EPSI, web, 2017), dette underbygges også i markeds- undersøkelser (Baardsen og Griffin, 2015) og i Luvigsen-utvalget fra 2014 (Regjeringen, web, 2017).

Handelsbanken har i 2018 ambisjon om og tro på at den desentrale organiseringen også i fremtiden vil være en del av kundenes kontaktflate mot banken. Et eksempel på dette er bankens storstilte etablering og utbygging av bankkontor i Storbritannia de siste 10 årene, HBs valg kan synes kontroversielt i en tid hvor konkurrenter går motsatt vei.



Figur 7: Organisasjonskart Handelsbanken Norge (Handelsbanken, 2017).

HB/HBN er en del av et regulert marked og må forholde seg til omgivelsene og markedene de befinner seg i. All form for kundekontakt, salg og rådgivning skjer via HBs bankkontor. Globalisering og økt konkurranse fra andre aktører enn bank (Bjerre, web, 2015) i kombinasjon med stadig nye myndighetskrav og kontrolltiltak, medfører at ansatte ved bankkontorene stadig får mindre tid til kundekontakt. Dette kan synes som en trussel for bankkontorets rolle som rådgivnings- og salgsenhet.

I en tid hvor endringer skjer raskt, og hvor nye teknologiske løsninger erstatter mennesker, må også HB sin organisasjon oppfylle investorenes og markedets forventninger. Dette kan gjerne beskrives som et paradoks.

På den ene siden må banken tilpasse seg fremtidens markeder og på den andre siden ønsker den også å være tilstede lokalt med bankkontor. Dette gjengis i hovedtrekkene for bankens mål og forretningsfilosofi (figur 8).

Handelsbankens mål

-Handelsbankens mål är att ha bättre lönsamhet än genomsnittet för jämförbara banker på hemmamarknaderna
- Målet ska främst nås genom nöjdare kunder och lägre kostnader än konkurrenterna

-Handelsbanken har de senaste 46 åren haft bättre lönsamhet än genomsnittet för konkurrenterna
- Handelsbanken har sedan mätningarna startade 1989 haft de mest nöjda kunderna i Sverige
- Handelsbanken är sedan många år en av de mest kostnadseffektiva fullsortimentsbankerna i Europa
- Handelsbanken har under lång tid haft lägre kreditförlustnivå än konkurrenterna

Handelsbankens företagsfilosofi

- Starkt decentraliserad organisation - kontoret är banken
- Kunden i centrum - inte enskilda produkter
- Lönsamhet prioriteras alltid före volym
- Långsiktighet
- Oktogonen - bankens resultatandelssystem

Figur 8: Handelsbankens hovedmålsettinger (web, 2017).

1.6 De andre bankene i markedet

Bankmarkedet i Norge består av mange ulike aktører. I hovedtrekk finner vi de tre store bankene, som er DNB, Nordea, Danske Bank (tidligere Fokus Bank).

I tillegg består markedet av ulike regionale bankgrupperinger, hvor Sparebank 1 Gruppen samt øvrige sparebanker fremstår som dominerende lokalbanker. Andre bankaktører som har en viss markedsandel er de rendyrkede internettbankene som BN Bank (eies av Sparebank 1 alliansen), S-Banken (tidligere Skandiabanken) og Gjensidige Bank.

*Figur 9: «Norge er fullt av banker…- Noen vil være mest mulig **lokale**…- Noen vil være mest mulig **digitale**…- Noen vil være mest mulig **store**…- Noen vil være mest mulig **billig**…» (Tjernsmo, 2017).*

Alle bankene som fremgår i figur 9 er aktører som sammen utgjør storparten av det norske bankmarkedet. I lys av hvordan HB/HBN er organisert for å møte kunder, er det interessant å se på noen fellestrekk fra de konkurrerende bankene i Norge. Jeg velger å avgrense dette til å gjelde de sammenlignbare store nasjonale bankene i Norge som DNB, Nordea og Danske Bank. Alle fire bankene er også del av de systemviktige bankene i sitt hjemmemarked (Regjeringen, web, 2015), hvorav DNB og Nordea anses som systemviktig i Norge. Dette innebærer at dersom en kritisk hendelse skulle tilstøte en eller flere av disse bankene, enten systemteknisk eller i ytterste konsekvens konkurs, vil det få betydelige konsekvenser for de kundene som blir berørt.

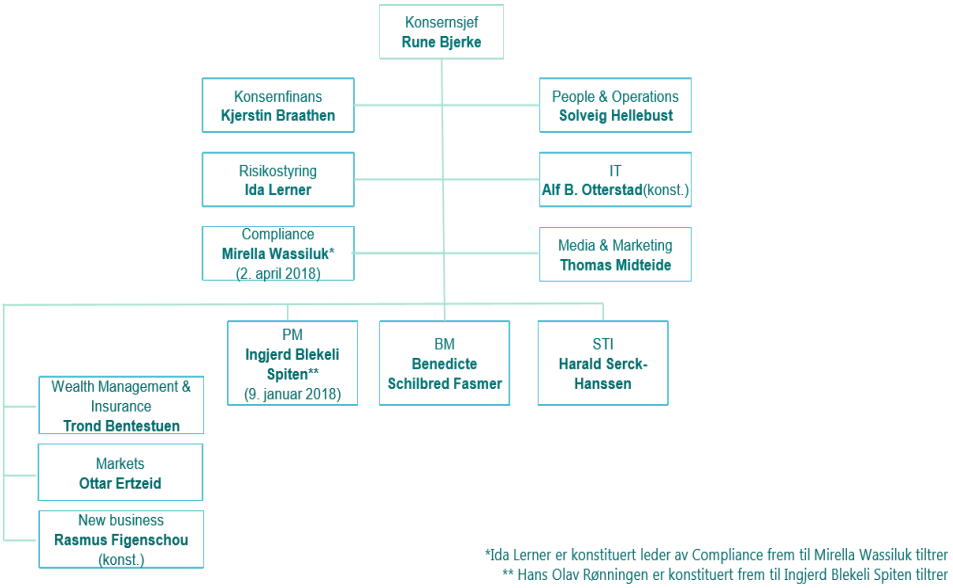
Informasjon om disse bankene er utelukkende hentet fra deres egne hjemmesider. Alle involverte banker er børsnoterte foretak, og således er det god tilgang på informasjonsgrunnlag.

1.6.1 DNB

DNB er et resultat av mange fusjoner gjennom flere år, bankens største eier/aksjonær (34%) er den norske stat ved Nærings- og handelsdepartementet. De to siste og fremtredende

fusjonene var med Postbanken i 1999 og videre fusjon med Gjensidige NOR i 2003. Dagens organisasjon har vært igjennom seks større fusjoner siden 1990 (DNB, web, 2018).

DNB er den største bankaktøren i Norge (DNB, web, 2018) og med den norske stat som største eier, har banken en viktig rolle i det norske samfunnet, både med samfunnsansvar i form av involvering på flere nivåer i norsk næringsliv, kultur- og offentlig forvaltning (DNB, web, 2017). DNB er den store markedslederen blant bankaktørene, det er DNB som ofte iverksetter en ny rentesetting (først med å sette opp renten på lån), teknologiutvikling (utvikling av Vipps som nå er felles for alle bankene i Norge), og leder an i digitalisering av storbankene. DNB har også vært tydelig på sin strategi om nedbygging av bankfilialer. I tillegg til å være den største banken, er den også sterkt integrert i vår hverdag. De fleste «post-i butikk» aktørene er også «bank-i-butikk» aktører, en formidlingskanal som allikevel gir banken et stort filialnett og kontaktflate med den norske befolkningen. Disse kommer i tillegg til de 54 lokale bankkontorene fra Alta i nord til Kristiansand i sør.



Figur 10: Konsernstruktur DNB i Norge (DNB, web, 2018).

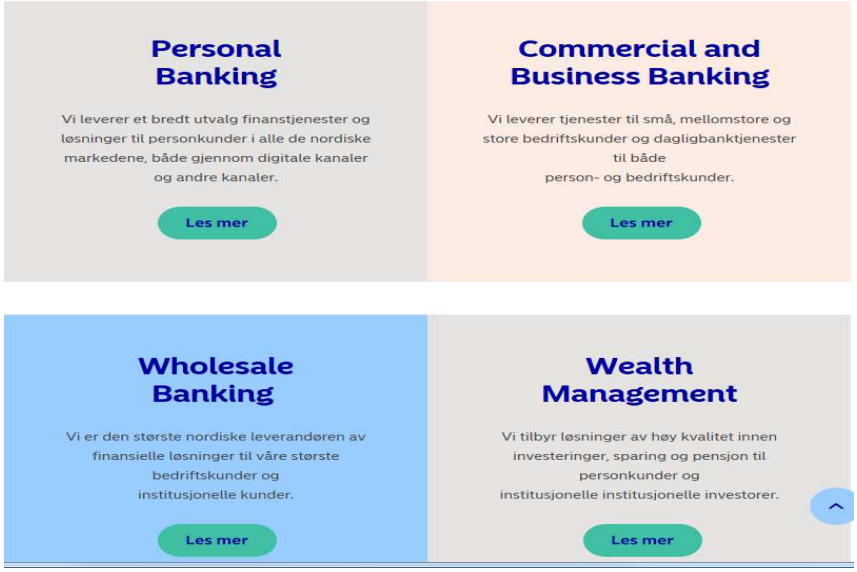
Organisasjonsstrukturen i DNB består av fagmessige divisjoner. Dette innebærer at det er fagfeltene som fremstår som organisasjonsenheter, som for eksempel nasjonal Privatmarkedsavdeling (PM) og tilsvarende for Bedriftsmarked (BM). De lokale DNB-bankkontorene er underlagt disse enhetene, jfr. informasjon fra DNB sine hjemmesider (2018).

Veien videre for Norges største bank er trolig økt sentralisering, dette ble underbygget i flere medieoppslag i 2017, blant annet i januar 2017, hvor konsernsjef Rune Bjerke signaliserte at DNB i 2025 trolig vil halvere antall ansatte i Norge til ca. 5.000 på bakgrunn av endret kundeadferd og økt digitalisering. I tillegg varslet banken i februar 2017 intern omorganisering med hovedformål å slå sammen og redusere antall regionstrukturer (e24.no, web, 2017/ Hegnar.no, web, 2017).

1.6.2 Nordea

Med historie tilbake til 1820 (København, Danmark) og med 300 historiske banker som er innfusjonert over mange år, er navnet på banken i dag, Nordea. Nordea ble opprettet i 2001 etter sammenslåing av fire nordiske banker; Nordbanken (Sverige), Unibank (Danmark), Kreditkassen (Norge) og Meritabank (Finland). Nordea er videre Nordens største bank målt i antall kunder, inntjening og utlån (Nordea, web, 2018). Største eier i Nordea er det det finske forsikringsselskapet Sampo Plc (21,3%) som igjen har den finske stat som største eier (Sampo, web, 2018).

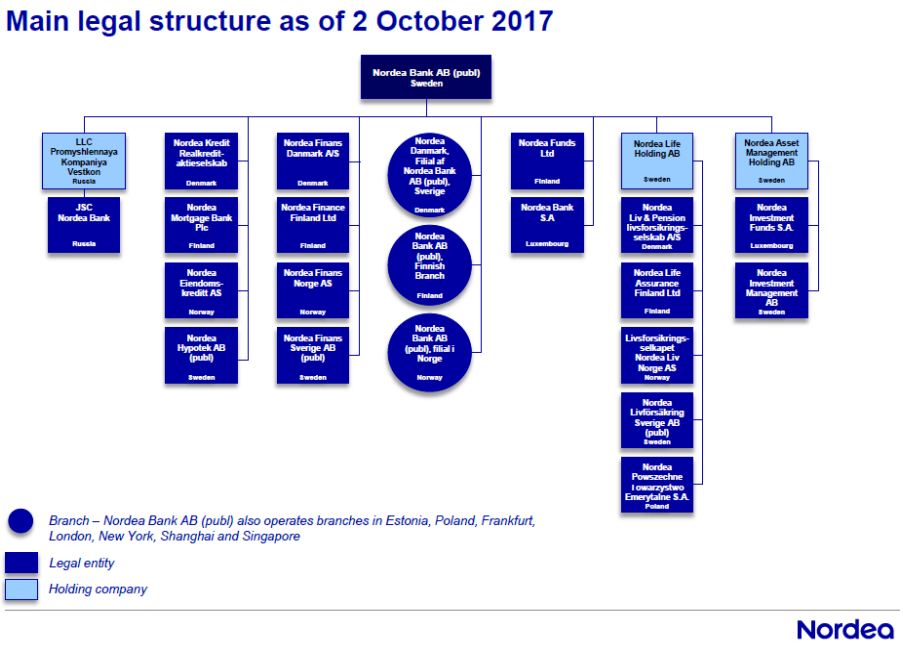
I følge bankens hjemmesider fremstår Nordea med en nordisk organisasjonsprofil med fokus på digitale løsninger, innovasjon og samarbeid med fintech-miljøene i de fire nordiske landene (Nordea, web, 2018). I tillegg fremstår banken som en tydelig samfunnsaktør som støtter mange ulike prosjekter på lik linje med DNB i Norge. Den er videre organisert gjennom fire forretningskonsepter uten inndeling pr land eller region, disse er «Personal banking»/Privatmarked, «Commercial and Business banking»/Bedriftsmarked, «Wholesale Banking»/Storkundeavdeling og «Wealth Management»/Kapitalforvaltning (se figur 11).



Figur 11: Nordeas fire forretningsområder (Nordea, web, 2018).

Slik som Nordea fremstår i media og gjennom sine egne hjemmesider, synes fremtiden digital for bankens kunder. Gjennom sitt «Simplification-program» har banken de siste to årene arbeidet med omstilling av organisasjonen, og med en plan om å samle hele virksomheten på en felles digital plattform (Nordea, web, 2018). Nordea har aktivt tatt i bruk digitale kundemøter som ett viktig ledd i sin digitalisering.

Nordea er åpen på at det planlegges nedbemanning av organisasjonen med 6.000 ansatte (SVT, web, 2017). Dette samsvarer med de sammenlignbare konkurrentene, og hvor det er et ledd i å redusere kostnadsnivået, og dermed styrke konkurranseevnen i møte med eksisterende og nye markedsaktører (SVT, web, 2017).

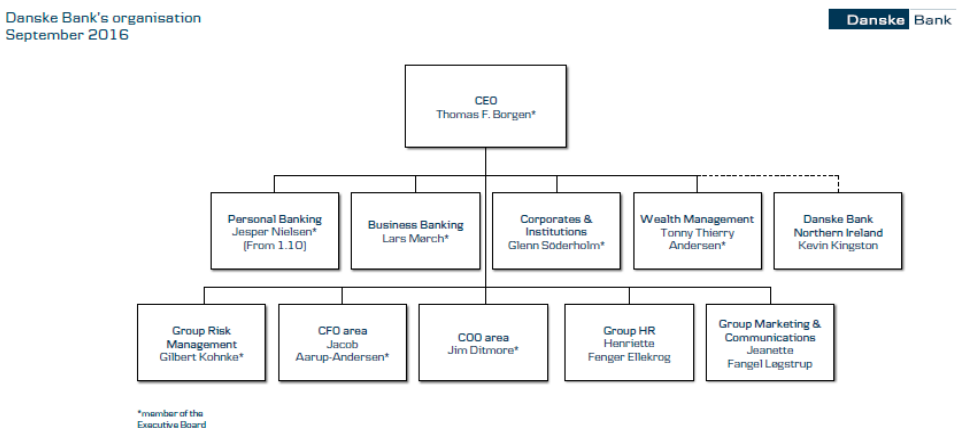


Figur 12: Konsernstruktur Nordea. På bankens hjemmesider fremgikk det ingen organisasjonskart for den norske virksomheten, men samlet for hele virksomheten (Nordea, web, 2018).

1.6.3 Danske Bank

Danske Bank er Danmarks største bank. Fra Den Danske Landmandsbank ble grunnlagt i 1871 og frem til i dag har banken gjennom flere fusjoner blitt en av de fire dominerende bankene i Norden. Hjemmemarkedene består av Danmark, Finland, Sverige og Norge. Danske Banks største eier er A.P. Møller Holding Group med eierandel på 20% (Danske Bank, web, 2018). A.P. Møller konsernet er et familieeid dansk multinasjonalt handelsselskap med over 100 år historie hvorav 90 år med betydelig eierandel i Danske Bank (A.P. Møller, web, 2018).

Danske Bank er segmentert i fire forretningsområder som er lik Nordeas løsning, dette innebærer «Personal Banking»/Privatmarked, «Business Banking»/Bedriftsmarked, «Corporates & Institutions»/Storkunder samt «Wealth Management»/Kapitalforvalting (se figur 13).



Figur 13: Danske Banks organisasjonskart (Danske Bank, web, 2016).

Danske Bank har i motsetning til både DNB og Nordea en noe mer lokal profil. Som ledd i sin nordiske satsing kjøpte Danske Bank i 1999 Fokus Bank som på det tidspunkt var en av de tre store forretningsbankene i Norge. Fra 1999 til 2012 drev Danske Bank sin virksomhet i Norge under navnet Fokus Bank. Historien om Fokus Bank fremstår som viktig pilar for den norske virksomheten av Danske Bank. Fokus Bank sin identitet og merkevare er fortsatt sterk i det norske bankmarkedet (Danske Bank, web, 2018).

Figur 14: Organisasjonskart/ledelsen i Danske Bank Norge (Danske Bank, web, 2016).

Danske Bank i Norge gjennomførte en vesentlig modernisering allerede i 2002, da de valgte å legge hele den norske bankvirksomheten på bankkonsernets felles IT-plattform (Danske Bank, web, 2002). Synergien av dette uteble på grunn av finanskrisen i 2008-2009, men i de siste årene har banken hatt en sterk vekst i Norge, med felles IT-plattform som konkurranse-fortrinn og viktig grunnlag for effektive kundesystemer i Norden (NTB, web, 2017).

I dag har Danske Bank i Norge 28 lokale filialkontor samt fire regionale finanssenter, etter at de i 2016/2017 la ned og sentraliserte lokale filialkontor i Møre & Romsdal, Trøndelag og bedriftsmarked i Kristiansand (NRK, web, 2016/Fædrelandsvennen, web, 2017). Banken fremstår med moderne IT-løsninger og er samtidig tilgjengelig som lokalbank på flere steder i Norge. Danske Bank sin visjon er at de ønsker å fremstå med en «Strategisk kjerne» som kjennetegnes av at de «…er en moderne bank med tung økonomisk kompetanse og ledende innovative løsninger for privatpersoner og bedrifter» (Danske Bank, web, 2018).

1.6.4 Oppsummering sammenlignbare banker i Norge

Organisatoriske kjennetegn for alle fire bankene, inklusiv Handelsbanken:

- Alle er eldre organisasjoner med «røtter» tilbake til 1800-tallet (1820-1871).
- Bankene synes å være tett integrert i sitt opprinnelseslands infrastruktur som en viktig samfunnsaktør. De to største bankene, Nordea og DNB har delvis statlige eiere.
- Alle er på ulike stadier for utvikling av innovative løsninger samt organisasjonsendringer, men samtidig enige om at satsning på nye IT-løsninger og innovasjon er viktig i fremtiden. Handelsbanken er den organisasjonen som i minst grad har kommunisert dette i markedet (Handelsbanken, web, 2018 / EPSI, web, 2017).
- De to største bankene, Nordea og DNB, har lavere kundetilfredshet enn nr 3 - Danske Bank og nr 4 - Handelsbanken (EPSI, web, 2017).
- Alle fire bankene er universalbanker som innebærer at de tilbyr alle typer finansielle tjenester til kundegruppene privat- og bedriftsmarkedene. Ingen er spesialiserte på begrensede markeder eller produkter.
- DNB, Nordea og Danske Bank har tydelig digital profil (se bankenes hjemmesider, web, 2018). Lay-out på de tre bankenes hjemmesider inviterer kundene til å anvende internett som kontaktpunkt fremfor det lokale bankkontoret/kontaktpersonen.
- Det er bare HB som frem til nå har valgt å opprettholde sin opprinnelige lokale bankkontorstruktur, de tre andre konkurrentene er i ferd med å sentralisere sin virksomhet.

1.7 Det nye bankmarkedet

«Det har blitt diskutert lenge om hvorvidt bankene vil eksistere i sin nåværende form om ti års tid. Årsaken er at av nye digitale løsninger og endrede brukervaner har lagt betydelig press på tradisjonelle strukturer og arbeidsmetoder. PSD2 vil tvinge bankene til å tenke nytt, ellers vil de risikere å bli parkert av visjonære tilbydere som evner å skape tettere kundeforhold og utvikle nye inntektskilder. Taktiske grep vil ikke være nok; Bankene må tenke strategisk og annerledes hvis de skal klare å være relevante for eksisterende kunder, og samtidig tiltrekke seg nye.» (Peter, web, 2016).

Utsagnet er hentet fra en kronikk i Computerworld, skrevet av Matthias Peter (2016) og beskriver godt «det nye bankmarkedet» som de tradisjonelle bankene møter fra 2018. Fra tidligere å ha vært del av myndighetsregulerte- og til dels lukkede markeder, må bankene nå forholde seg til at markedene er åpne for nye aktører.

Det nye bankmarkedet kan deles i to ulike markedssegment som kan utfordre de tradisjonelle bankene og Handelsbanken i fremtiden. Disse to segmentene avgrenser jeg til å være:

1. Nye betalingstjenester (kapittel 1.5.1)
2. Nye finansieringstjenester (kapittel 1.5.2)

De to segmentene kan på sikt påvirke bankenes inntjening betydelig dersom de lykkes i markedet. Storparten av en banks inntjening kommer fra rentenetto (samlede inntekter basert på marginer mellom utlån og innskudd) og inntekter fra betalingstjenester.

En fremgangsmåte for å løse markedets stadige etterspørsel etter nye og bedre løsninger er ifølge Christensen med flere (2004) å utvikle helt nye løsninger. Når nye produkt /tjenester utvikles og bidrar til å endre etablerte markeder, kalles det disruptiv innovasjon. Det kan derfor legges til grunn at nye aktører kan endre eller i ytterste konsekvens disruptere bankmarkedet.

En konsekvens av at ny finansiell teknologi, «fintech», er utviklet gjennom de siste tiår, bidrar også til at internasjonale myndigheter har endret rammebetingelsene for markedene som banker frem til nå har vært alene i. Prosessene og endrede reguleringsbestemmelser er igangsatt av europeiske myndighetene ved EU/EØS (EU Council/Finance, web, 2015).

«Fintech» er et felles begrep for teknologien som brukes i finansnæringen, og er i de siste år blitt brukt om de nye aktørene som utvikler ny finansiell teknologi eller nye tjenester som utnytter finansiell teknologi (Finanstilsynet, web, 2018).

1.7.1 Nye betalingstjenester

Frem til nå har utførelse av betalingstjenester fra forbrukere og virksomheter/bedrifter og system for økonomistyring (eks. nettbank) blitt levert fra bankene i det norske markedet.

13. januar 2018 trådde PSD2 direktivet i kraft i EU/EØS-landene. PSD2 (Revised Payment Services Directive) /betalingstjenestedirektivet regulerer betalingstjenester i EUs indre markeder, noe som også omfatter EØS-land som Norge. I Norge forventes PSD2 å godkjennes i Stortinget i løpet av første halvår 2018, og videre tatt inn i lovverket innen utgangen av 2018.

De nye betalingstjenestene kan gjerne utføres utenfor nettbank, og av nye aktører som ikke er en bank. De nye aktørene kan også få tilgang til å utføre betalingstjenester på vegne av sine kunder og sammenstille økonomisk informasjon basert på informasjon fra ulike banker og finansielle leverandører. Bankene må derfor, etter kundens fullmakt, frigi kontoopplysninger slik at disse kan tas i bruk av de nye aktørene. Sikkerhet og personvern vil være underlagt samme lovverk som bankene har i dag.

Bakteppet til det nye betalingsdirektivet har sitt utspring fra EU. EU vil med det nye direktivet forsøke å stimulere til økt handel innad i EU-/EØS landene. Grunnleggende forutsetninger for å lykkes med dette er å innføre enklere, sikrere og effektive betalinger innad i EU, gjennom å innføre likt regelverk for alle involverte EU/EØS land (Finans Norge, web, 2018).

I motsetning til nordmenn som kan ha opptil flere kredittkort, er det et vesentlig poeng at hele 60% av innbyggerne i EU ikke eier et kredittkort. PSD2 vil derfor kunne legge til rette for at innbyggere i EU/EØS land kan betale via internett, på tvers av landegrenser fra egen bankkonto uten bruk av betalingskort.

Fintech-selskaper som er nykommere i bankmarkedet (se figur 15), kan på sikt defineres som distruptive aktører som kan endre betalingsbransjen som frem til nå har vært dominert av

bankene**.** De motiveres gjerne av endrede reguleringer, som PSD2. Selv om nyetablerte Fintech-selskaper får mye oppmerksomhet, er det globale aktører fra andre bransjer (primært Samsung/Facebook/Google/Apple/ Amazon/ Alipay) som forventes å utgjøre den største trusselen mot bankene, fordi de i motsetning til Fintech-selskapene, har etablerte kundeporteføljer allerede (KPMG, 2016/PWC, 2017).

Bitcoin og blockchain-teknologi (digital valuta) vil også være digitale alternativer til tradisjonelle betalingstjenester, men disse utredes ikke i oppgaven.

Figur 15: Utvalg av nye Fintech-aktører i Norden, 2017 (KPMG, 2016/PWC, 2017).

1.7.2 Nye finansieringstjenester

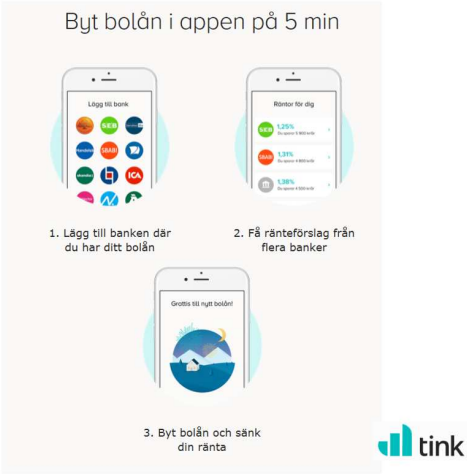
Finansinstitusjoner har tradisjonelt vært finansieringskilde for bedrifter og virksomheter. Det skilles mellom egenkapitalfinansiering (også kalt «private equity») og fremmedkapital-finansiering (mot pant).

Egenkapitalfinansiering (EK) beskriver en lånesituasjon hvor låntaker gjennom etablerte strukturer (finans- eller konsulentselskaper) får tilgang til egenkapital eller risikokapital fra en potensiell investor - i bytte mot eierandel i det aktuelle prosjektet/virksomheten eller som et lån hvor det betales rente tilbake til investor.
Fremmedkapitalfinansiering er forenklet beskrevet som det tradisjonelle banklånet mot pant i eiendeler (eks. eiendom eller motorvogn).

Markedet for EK er de siste årene utvidet gjennom nettverksmulighetene som i vår tid har åpnet seg med nye kommunikasjonskanaler og nettverk, dette omtales som crowdfunding. Aktørene i EK-markedet inspireres av de endringene som kommer innen betalingsområdet, og det globale nettverket av EK-aktører har mye ledig kapital tilgjengelig som må investeres for å oppnå avkastning, og disse aktørene tiltrekkes av markeder/bransjer som er i transformasjon (KPMG, 2016/PWC, 2017).
Crowdfunding kan oversettes til «folkefinansiering» (DNB, web, 2018), og er en form for digital pengeinnsamling. Krokan (2015: 159) definerer dette som en tjeneste hvor potensielle partnere og gjerne fremtidige kunder forplikter seg til å betale en andel av et produkt eller tjeneste slik at det kan utvikles og settes i produksjon. Det er allerede flere aktører i Norge som tilbyr bistand til crowdfunding, blant annet DNB, og de nye frittstående aktørene Kameo og FundingPartner (e24.no, web, 2017). Gjennom crowdfunding er det fire hovedformer av finansiering; 1) rene donasjoner, 2) belønninger, du får en fordel/produkt eller tjeneste i retur, 3) ren egenkapital, mottar en eierandel tilbake og 4) lån, hvor du som investor mottar renteinntekt tilbake (DNB, web, 2018).

Felles for disse nye aktørene er at de kan synes å være langt mer fleksible enn en bank som ofte har rigide regler å forholde seg til. I tillegg kan i prinsippet «hvem-som-helst» yte kapital inn i crowdfunding, som søker av kapital vil du kunne ha større mulighet til å finne noen som synes din forretningsidé er interessant, enn gjennom et begrenset nettverk som kontrolleres av for eksempel bankmiljøer.

Ett annet eksempel på aktører som plasserer seg mellom bank og kunde kan være aktører som svenske Tink (Tink, web, 2018). Inspirert av PSD2 og ny teknologi kan de legge seg mellom kunde og bank og gjøre det enkelt å bytte boliglån eller sparing. De har 400.000 kunder i Sverige, og de ønsker på sikt etablering i Norge. Slike aktører kan påvirke mulighetene til å bygge relasjon mellom kunde og bank, slik at det på sikt ikke blir behov for rådgivning og direkte kontakt med banken.



Figur 16: TINK- privatøkonomiapp (Tink, web, 2018).

1.8 Utviklingen i markedet

Utviklingen i markedet kan synes uoversiktlig. Det faktum at et tidligere strengt regulert marked nå er åpnet til fordel for nye typer konkurrenter og ikke minst til fordel for kundene, er med på å utfordre de etablerte bankene i det norske bankmarkedet.

Figur 17: Globale og lokale konkurrenter kommer til Norge (Herring, 2018).

Aktører som fremgår i figur 17 er dels store globale IT-aktører som er i ferd med å etablere seg i Norge. Ett eksempel er Alipay fra Kina som er en betalingsapp som stadig flere norske

hoteller har skaffet seg. Gjennom denne tjenesten kan alle kinesiske reisende betale sine hotellopphold i Norge (e24.no, web, 2017).

Et annet eksempel er Evry og Nets som tidligere har vært leverandører av tjenester til bankene, men som nå også er konkurrenter ved at de selv tilbyr egne betalingstjenester til kundene i bankmarkedet.

Figur: 18: Fintech- selskaper godt i gang med innovasjon og etablering i bank- og finansmarkedet (Herring, 2018).

Av oversikten på figur 18 fremgår det at bankmarkedet kan deles opp i 16 ulike kategorier og forretningsområder. Innen kategoriene er det etablert 1.913 selskaper fra 58 ulike land. Samlet kapital som disse aktørene har tilgjengelig for å etablere seg i bank- og finansmarkedet, er estimert til USD 58,38 milliarder (Herring, 2018). I tillegg har mindre nisjebanker etablert seg i løpet av de siste årene. Nisjebankene har spesialisert seg på enkelte forretningsområder, som del av det totale bankmarkedet. Eksempler på slike aktører er Bank Norwegian for privatkunder som tilbyr fordeler til egne kunder fra flyselskapet Norwegian, og samtidig tilbyr god vilkår for innskudd samt forbruksfinansiering og DeBank for bedriftskunder som har spesialisert seg på fordringsfinansiering. Med det nye mangfoldet av aktører er det forventet at markedet som tidligere kun besto av bank- og finansinstitusjoner, i fremtiden vil bestå av flere ulike aktører. Basert på erfaringer fra andre markeder med aktørene Kodak,

Nokia, og Sony/Apple (Aftenposten, web, 2012/Adner, 2012 og BBC, web, 2013), kan det føre til at noen av de tradisjonelle bankaktørene kan bli utfordret.

1.9 Problemstilling med avgrensninger

I denne oppgaven vil jeg belyse lokalbanken/bankkontorets rolle i HB. Er lokalbanken en del av fremtidens bank, og innebærer HBs sterke forankring til den desentrale organisasjons-modellen med satsning på det lokale bankkontoret en stor risiko for organisasjonens eksistens inn i fremtiden?

I oppgaven belyses problemsstillingen ved å synliggjøre omgivelsene til banken gjennom tre ulike scenario:

- Det lokale bankkontoret i 2000
- Det lokale bankkontoret i 2018
- Det lokale bankkontoret i 2025

I de tre scenarioene er hele tiden bankkontoret definert som sentral og viktig i HBs organisasjonsmodellen, all inntektsbringende aktivitet skapes gjennom HBN lokale bankkontor i dag (se figur 8). Parallelt med kontorenes ansvar for HBNs inntjening opplever de også press på sentraliserings- og rapporteringsprosesser. Dette må de lokale bankkontorene forholde seg til, noe som påvirker muligheten til å effektivisere drift og dermed drive kostnadseffektivt.

Problemstillingen retter seg mot organiseringen av arbeidsoppgaver i Handelsbanken, og med fokus på hvordan det lokale bankkontoret organiserer seg for å møte nye digitale trender i bankens marked, jfr. redegjørelse i kapitlene 1.4 og 1.5. Oppgaven vil fokusere på både sterke og svake sider med organisasjonsmodellen. Datagrunnlaget består av kvalitative intervjuer med personer ansatt ved de lokale bankkontorene, og hvordan de, i hver sin region av landet, beskriver sin opplevelse av markedene og organisering av oppgaver i HBN. Basert på denne informasjonen ønsker jeg å belyse hvordan arbeidsfordelingen intern i organisasjonen kan påvirke HBNs evne til å tilpasse seg nye trender i bankmarkedet.

I et samfunn som er i rask endring, bidrar endring i kundeatferd og hard konkurranse om kundene til nye utfordringer for bankens ledelse og ansatte. Oppgaven fokuserer på det lokale bankkontorets funksjon i Handelsbanken, og det vil være relevant å fokusere på hvilke organisatoriske kvaliteter som må være på plass dersom en skal lykkes i endrede og nye markeder. Samtidig regulerer myndighetene bankvirksomheter i større grad enn før. Eksempler er kundekontroll som antihvitvask (AML), nye personvernregler (GDPR), kredittreguleringer og autorisasjonsordninger for rådgivere (AFR) på den ene siden (Finanstilsynet, web, 2017), mens næringen på andre felt forventes å bli utsatt for nye konkurranseelementer gjennom EU-direktivet PSD2 (EU C.F, web, 2015/Finans Norge, web, 2017) som inviterer nye teknologiske aktører inn som potensielle konkurrenter som Apple, Google, Amazon, Facebook og Alipay (Groenfeldt, web, 2014).

2 Teori

Jeg velger å benytte følgende teorier for å drøfte problemstillingen:

Kartlegging systemfaktorer

- **Pentagonmodellen** (Schiefloe, P.M., 2016)**:** Modell for å kartlegge sosiologiske sammenhenger i lys av bankkontorets funksjonalitet i organisasjonsstrukturen. Modellen orienterer ut fra fem hovedformål; formelle strukturer, teknologi, sosiale relasjoner og nettverk, interaksjon og kultur.
- **Relasjons- og konkurrentanalyse** (Porter, M.E., 1980): Opprinnelig en modell for å kartlegge de ulike rammebetingelsene som omgir et selskap. Rammebetingelsene er viktig, og forståelse for hvordan denne dynamikken påvirker utviklingen i organisasjonen er avgjørende for å forstå samspillet og dynamikken som omgir organisasjonen.
- **Innovasjon:** Hvordan innovasjoner påvirker prosesser for organisasjonen og dens omgivelser er sentralt i oppgaven. Følgende teorier er valgt for å belyse problemstillingen:
    - Tidd, J. and Bessant J. (2013): De fire innovasjonsrommene/4P's er et tenkeverktøy som anvendes til å synliggjøre hvor organisasjonen er i dag og hvor skal den videre.
    - Tidd, J. and Bessant J.(2013): Modell for innovasjonsprosessen**,** er en forenklet modell som identifiserer og bevisstgjør hva innovasjonsprosesser innebærer.
    - Wolcott og Lippitz (2010): Entreprenørskap i etablerte virksomheter og hvilke mulige strategier som kan velges av ledere for etablerte organisasjoner, i for eksempel møte med nye markeder.
    - Christensen (1997/2004): Disruptive innovasjoner, dette kan være nye produkter eller tjenester, men også endrede etablerte og regulerte markeder gjennom historien. Beskriver hva som kan skje når helt nye løsninger etableres i markedet og som utfordrer de etablerte aktørene. Teorien drøfter mekanismene som medfører at nye løsninger kan overta for eksisterende produkt og tjenester.

Disse aktuelle teorier er valgt fordi de kan bidra til å belyse problemstillingen:

- Identifisere hvordan HB forholder seg til nye markeder og – aktører som omgir organisasjonen. I den teoretiske tilnærmingen legges det vekt på å underbygge temaer som drøfter om organisasjonsstruktur fungerer i forhold til å videreutvikle og tilpasse organisasjonen til et marked som utfordres av helt ny teknologi og endret kundeatferd som følge av dette.
- Deretter drøftes styrker og svakheter ved forholdet mellom en desentral organisasjonsstruktur med det lokale bankkontoret som utspring for kundeaktivitet – og opp mot evnen til å tilpasse banken mot nye markeder som preges av innovasjon, kreativitet og nye teknologiske aktører.

2.1 Pentagonmodellen

For å kartlegge relevante faktorer har jeg valgt å sette min problemstilling i en modell som kan gjøre det enklere å forstå HBNs organisering. Modellen utgjør rammeverket i oppgaven og bidrar til systematisering av relevant bakgrunnsinformasjon, teorier, innsamlede resultater og analyse. Fra forelesning februar 2017 ble Pentagonmodellens funksjon kommentert som følger; *«for å kunne arbeide med organisasjon og organisasjonsutvikling er det viktig å ha en systematisk tilnærming»* (Schiefloe, 2017).

En systematisk tilnærming til nå-situasjonen for HBN, kan skape bevissthet rundt mekanismene som påvirker hvordan det lokale bankkontoret i HBN arbeider for å møte det nye bankmarkedet. Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016) vurderes å være et godt utgangspunkt for å systematisere problemstillingen fordi den bidrar til å beskrive forhold i organisasjonen som påvirker hvordan HBN organiserer seg i møte med et nytt bankmarked.

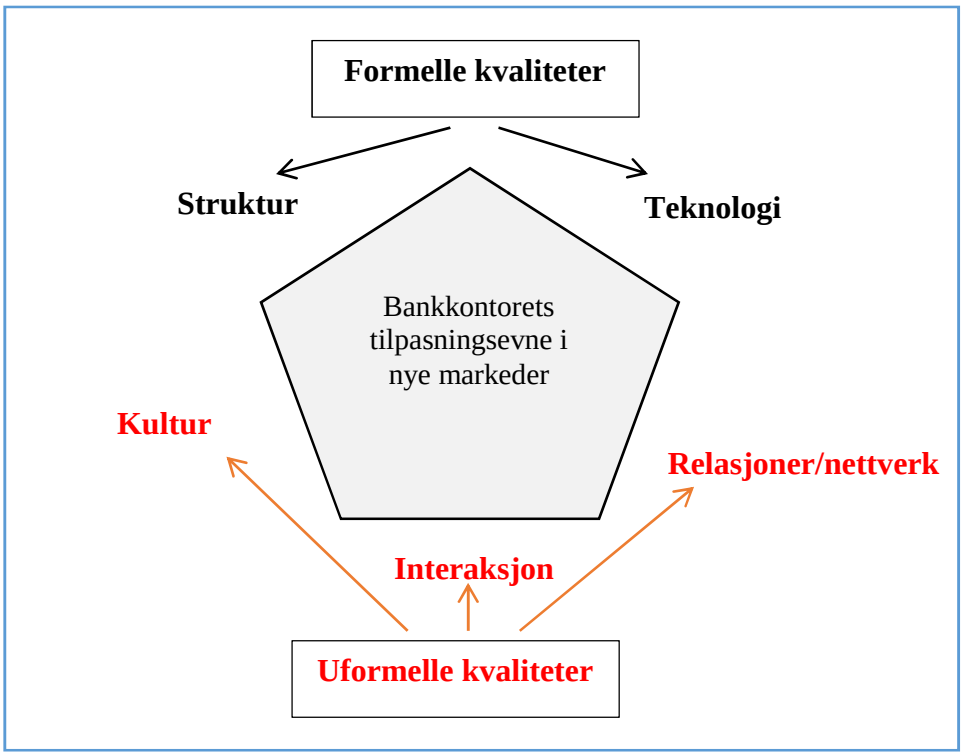
Opprinnelig ble Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016) anvendt allerede i 2004. En ukontrollert nesten-ulykke ved Statoils plattform Snorre A som følge av en gasslekkasje, kunne endt med en katastrofe, men ble avverget som følge av godt samspill fra ulike involverte aktører og andre tilfeldigheter. I etterkant av denne hendelsen ble denne modellen brukt for å analysere faktorene som påvirket dette arbeidet (Schiefloe et. al., 2005 og Schiefloe og Vikland, 2006, 2007).

I ettertid har modellen blitt brukt i flere ulike sektorer. Den har også vist seg å være et nyttig verktøy for å beskrive organisasjonsutvikling, for å beskrive en organisasjons nå-situasjon og en fremtids-situasjon (Schiefloe, 2016: 30).

Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016) illustrerer fem ulike faktorer som kan brukes til å analysere sentrale dimensjoner i organisasjonen og dens omgivelser. Alle faktorene kan påvirke hverandre, og det forventes at de i ulik grad og dimensjon vil kunne påvirke hverandre (se figur 19). De fem ulike faktorene er delt i formelle- og uformelle kvaliteter.

Formelle kvaliteter består av *struktur og teknologi* og er de faktorene vi formelt kan bestemme over. *Struktur* inneholder rammeverk som organisasjonsstruktur, ansvarsroller og –deling, reglement og incentivordninger. *Teknologi* er den infrastrukturen vi arbeider i, og består av data- og telesystemer og øvrig teknologi som omgir organisasjonen.

Uformelle kvaliteter er *kultur, interaksjon og relasjoner/nettverk*. Under *kultur* finner vi egenskaper som beskriver hva vi kan, hva som menes og hvordan vi tenker. Faktorer er språk, verdier, kunnskap, forståelse, normer og «innarbeidede vaner/måter vi gjør ting på». *Interaksjon* består av elementer som samarbeid, kommunikasjon, ledelse, hvordan erfaring deles og læres samt beslutningsprosesser. Felles for disse elementene er at de viser hvordan organisasjonen samhandler. *Relasjoner og nettverk* tydeliggjør hvordan ansatte i organisasjonen forholder seg til hverandre. Her ligger elementene vennskap, tillit, makt- og innflytelsesforhold samt konkurranse og konflikter.



Figur 19. Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016).

I denne oppgaven fremstår mer eller mindre alle de fem faktorene som relevante, og i ulike kombinasjoner knyttet sammen. *Interaksjon* fordi det er viktig med samarbeid og kommunikasjon i HBN, *kultur* fordi holdninger til arbeidsoppgaver og kunderelatert virksomhet og forståelsen av bankkontorets rolle er viktig. Dette må utvikles gjennom fokus på gode arbeidsrutiner og kompetanse. *Struktur* som faktor påvirker hvordan HBN organiserer seg for å bedre løse arbeidsoppgaver i møte med skiftende og nye bankmarkeder, øke effektiviteten i organisasjonen. De *teknologiske faktorene* vil være en forutsetning og en viktig innsatsfaktor som må være på plass for at de lokale bankkontorene kan arbeide rasjonelt og effektivt samt redusere tidsbruk og risiko for at ansatte utfører arbeidsoppgaver feil.

Å anvende Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016) bidrar til å gi en oversikt over formelle- og uformelle kvaliteter som omgir det lokale bankkontoret. En flerdimensjonal organisasjonsanalyse vil med systematisk tilnærming bidra til å belyse situasjonen for bankkontorets rolle i HBN.

2.2 Relasjons- og konkurrentanalyse

Det er viktig å benytte konkurrentanalyse for å se på faktorer som påvirker organisasjonen gjennom konkurranse. I lys av et utvalg av aktuelle relasjonsaktører som påvirker organisasjonenes verdiskapning, kan det gi nyttig innsikt i handlingsalternativer organisasjonen må ha for å ta strategiske valg i utfordrende markeder. Handelsbanken valgte i november 2017 å inngå samarbeid med Vipps. Fra 2018 er alle bankene i Norge samarbeidsbank med Vipps. Betalingstjenesten Vipps har videre inngått en strategisk intensjonsavtale med BankID og Bankaxept for samordning av betalingsløsninger fra 2018. Dette brede samarbeidet er ett eksempel på at aktører i et marked sammen kan styrke egne rammebetingelser mot nye konkurrenter. For å vise hvilke rammebetingelser som omgir selskapene, er det interessant å se til Porters modell om relasjonelle aktører (1980) for å beskrive strukturene som bestemmer og påvirker hvordan aktuelle aktiviteter i selskapet skal benyttes riktig. I denne modellen omgis selskapet (The Firm) av åtte eksterne grupperinger som selskapet kan eller må forholde seg til.

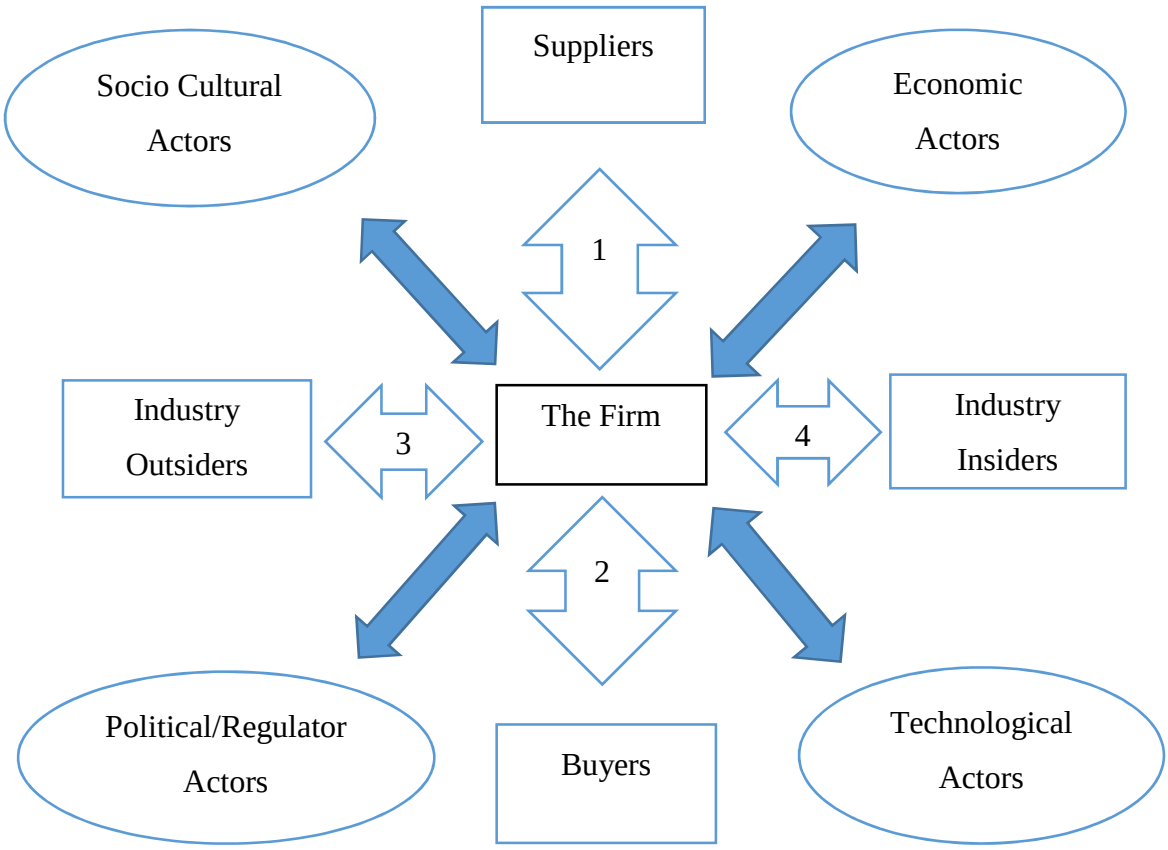
Organisasjonen forbindes med industrielle aktører i et nettverk som fordeles gjennom

1) Oppstrøm vertikal relasjon, **2)** Nedstrøm vertikal relasjon, **3)** Indirekte horisontal relasjon og **4)** Direkte horisontal relasjon.

1) Oppstrøm vertikal relasjon og **2)** Nedstrøm vertikal relasjon forbindes mellom leverandører/*suppliers* samt kjøpere/*buyers* av varer og tjenester som utgjør den primære delen av grupperingen, vi må ha leveranser for å produsere en vare/tjeneste og selvsagt kunder som kjøper våre tjenester/varer. **3)** Indirekte horisontal relasjon og **4)** Direkte horisontal relasjon forbinder komplementære aktører/*industry outsiders* (samarbeid med aktører i annen bransje) og konkurrenter/*industry insiders*. Disse aktørene bidrar til at det finnes alternativer til selskapets produksjon.

Omgivelsene eller «sfæren» som dannes rundt organisasjonen kan deles inn i fire grupper og omtales som «den klassiske SEPTember», og er å betrakte som kontekstuelle aktører. De påvirker handlingsrommet og beskrives som sosiokulturelle aktører (forskjellige samfunnsaktører, media, andre interessentgrupper-organisasjoner), økonomiske aktører (skattemyndigheter, sentralbanken, børs og arbeidstakerorganisasjoner), teknologiske aktører (patentkontor, utdanningsinstitusjoner og forskningsinstitutter) og politiske aktører (lokale-, nasjonale og internasjonale myndigheter, lobbyister og relevante tilsynsorganer).

Organisasjonen kan ut fra denne modellen samarbeide med disse aktørene, og i noen tilfeller kan de også bli delvis tvunget til samhandling, ett eksempel kan være Vipps- hvor alle bankene hadde inngått samarbeid, og HBN sto utenfor. Modellen synliggjør hvilke eksterne interessenter som kan påvirker HBNs interesser og rammevilkår.



Figur 20. Organisasjonens nettverk av relasjonsaktører (e.g. Porter, 1980; Reve, 1990).

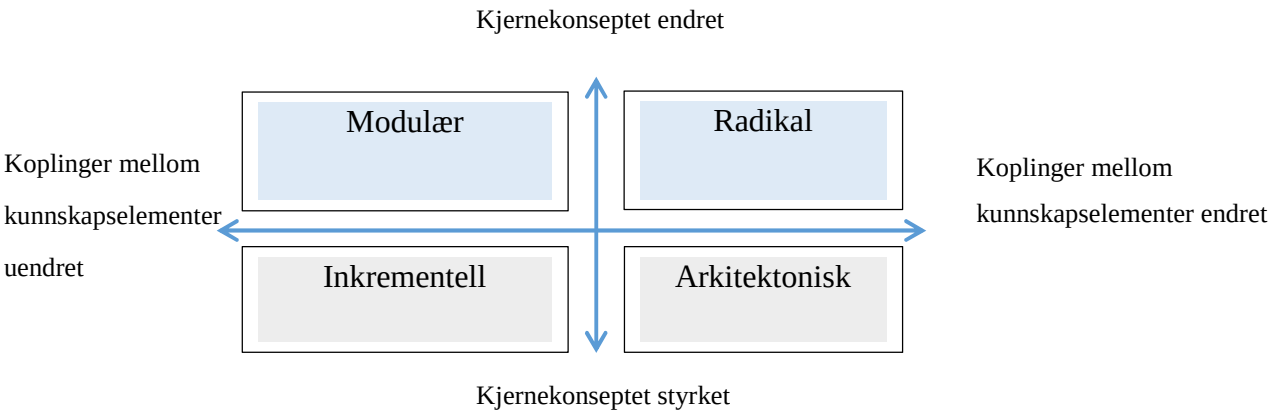
2.3 Innovasjon

Klassifisering av innovasjoner kan deles i fire deler (Aasen og Amundsen 2016:46):

- **Inkrementell innovasjon** er gradvis utvikling av tjenester/produkt eller gjøremåte, for eksempel videreutvikling av en ny versjon mobilbank med nye tilknyttede tjenester som fond, aksjer og forsikring.

- **Modulær innovasjon** er løsninger som løser kjente behov, men med ny og alternativ tilnærming til løsning. Eksempel kan være at Vipps overtar for mobilbank på sikt.
- **Arkitektonisk innovasjon** er en variant av å endre på eksisterende løsninger. Gjennom å utvikle en tjeneste eller et produkt på alternativ måte, kan det være mulig å dekke nye behov i nye markeder gjennom alternativ tilnærming på løsningen. Eksempel fra bankmarkedet er netthandel med tilknyttet Vipps-funksjonalitet. Ved tradisjonell bruk av netthandel må det huskes egne passord og det må tastes inn kortnummer fra bank- eller kredittkort. Med Vipps-betaling anvendes fingeravtrykk, brukeren slipper da ulike koder, og betaler direkte med Vipps-appen. Dette er i realiteten samme handelen, men med en ny tilnærming oppleves prosessen mye enklere for brukeren.
- **Radikal innovasjon** er den mest ytterliggående formen for innovasjon. I en situasjon med radikal innovasjon vil eksisterende marked og/eller tilbydere av et produkt eller tjeneste stå i fare for å falle helt ut ved introduksjon av en ny løsning som erstatter tidligere løsninger. Denne formen for innovasjon kan i noen tilfeller eliminere etablerte markeder og aktører. Eksempel kan være Bankenes Betalingssentrals tidligere Brevgiro som ble erstattet av nettbank på 2000-tallet.

Radikal innovasjon har noen fellestrekk med Clayton Christensens begrep om disruptiv innovasjon som omtales i kapittel 2.3.4.



Figur 21: Henderson-Clark typology for innovasjon (etter Henderson-Clark, 1990).

2.3.1 The 4Ps of Innovation Space/De fire innovasjonsrommene

Innovasjon kan i følge Tidd og Bessant (2013) deles inn i fire kategorier, disse utgjør til sammen modellen «The 4Ps of Innovation Space/De fire innovasjonsrommene» (se figur 22):

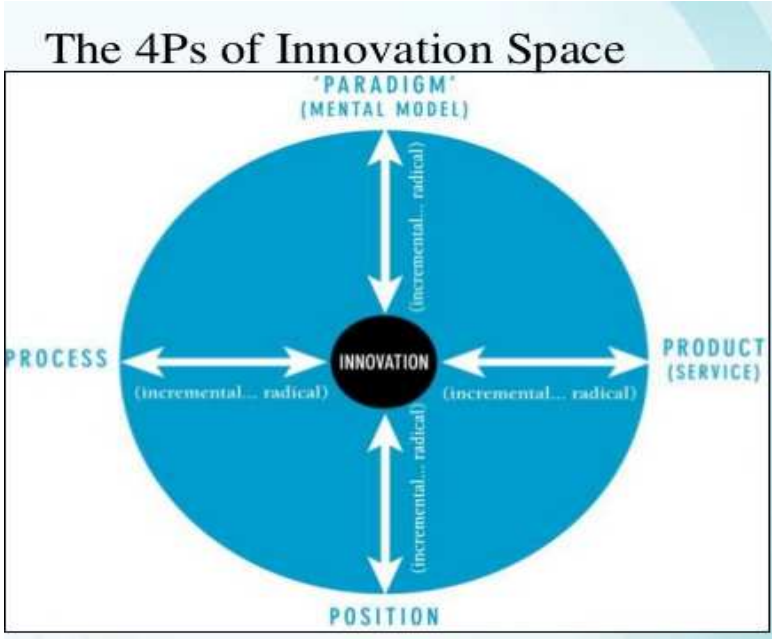
1) Produkt/service,

2) Prosesser,

3) Posisjon/marked og

4) Paradigme/ mental modell

I hovedsak anvendes modellen som et analyse- og tenkeverktøy og kan bidra til å gi en totaloversikt over organisasjonens forretningsmodell, hvor er vi i dag og hvor skal vi videre. Anvendelse av modellen kan knyttes til alle typer organisasjoner, den bruker grad av innovasjon gjennom inkrementell- eller radikal innovasjon. For å forklare betydningen i de fire kategoriene har jeg valgt å ta inn eksempler på henholdsvis radikale- og inkrementelle innovasjoner.



Figur 22: The 4Ps of innovation space (Tidd og Bessant, 2013).

2.3.1.1 Innovasjon produkter/tjenester

Innovasjon kan defineres som en endring av en- eller flere produkter/tjenester som tilbys av en organisasjon forutsatt at det gir langvarig effekt. Tjeneste- og produktinnovasjoner oppstår gjerne som et resultat av de øvrige P'ene, men kan også være utgangspunktet for å igangsette samspill mellom de ulike innovasjonsformene. Radikal: Et eksempel er digitalisering av depositumskonto i bank. Tradisjonelt måtte utleier av en hybel eller leilighet og leietakeren oppsøke banken for inngåelse av avtale om depositum for husleieforhold. I 2018 er det mulig å løse dette gjennom elektronisk signatur BankID, dermed kan dette løses hjemme. På denne måten oppnås det økt effektivisering av en tidligere tidkrevende og manuell prosess.

2.3.1.2 Innovasjon av prosesser

Innovasjon av prosesser beskriver forskjellige retninger på hvordan endring av formidling samt utvikling av tjenester og produkter kan påvirke opplevd verdi av en leveranse. Radikal: Eksempelet som er beskrevet i kapittel 2.3.1.1 kan også belyse en prosess innovasjon. Etablering av depositumskonto har historisk vært en tjeneste som betinget fysisk oppmøte av begge parter, i bankens lokaler. Ved bruk av ny teknologi og mulighet til å undertegne avtaler elektronisk med BankID, er løsningen nå heldigital og partene kan benytte seg av tjenesten 24 timer i døgnet, uavhengig av bankens åpningstid.

2.3.1.3 Innovasjon av markeder

Gjennom introduksjon av nye tjenester og produkt, kan en endring av måten markedet tilegner seg tjenester og produkter på, være en annen enn den opprinnelige sammenhengen. Dette kan være ulike måter å «pakke inn» produktet/tjenestene på. Inkrementell: Et eksempel kan være et kredittkort levert av HBN. Kredittkort har en funksjon, å forskuttere et kjøp for bankkunden. Ved å sette ulike navn på kredittkortene, som for eksempel Gold, Platinum eller World Elite oppfattes kortene ulikt av kundene. Kredittkortene utstyres videre med ulike type tilleggstjenester som oppleves viktig for ulike typer kunder, noen er opptatt av status og noen ikke. På denne måten brukes innpakningen på betalingskort til å imøtekomme ulike kundegruppers ønske om å tilhøre et ønsket kundesegment.

2.3.1.4 Innovasjon av organisasjonens selvoppfattelse - paradigme

Å anvende paradigmebegrepet i en organisasjon betyr å forstå et fenomen ut i fra en annen sammenheng og med ny forståelse. Ved å observere det aktuelle fenomenet utfra alternativ forståelse, kan det bidra til at medlemmene i en organisasjon i større grad kan bidra til en felles vilje til endring i en innovasjonsprosess. Inkrementell: Et relevant eksempel kan være at HBN gjennom å opprettholde fysiske desentrale bankkontor med rådgivere, redefinerer disse som eksklusive rådgivere i et marked for de beste kundene. Tidligere var egen kunderådgiver noe de fleste hadde, gjennom digitalisering av bransjen er ikke dette et behov som etterspørres like mye. Ved å fokusere på «eksklusiviteten» i et bankkontor med en rådgiver med segmentering mot de beste kundene, kan et eksempel være å redefinere denne type organisering av banken i en bransje som stadig beveger seg i mot større grad av selvadministrasjon.

2.3.2 Innovasjons- og endringsprosesser

Det er etablert flere ulike verktøy og modeller for å strukturere innovasjonsprosesser. En av disse er Tidd og Bessants modell for innovasjonsprosessen (2013). Modellen består av fire faser hvor prosessen igangsettes fra søkefasen (search), videre til utvelgelse (select) og deretter til implementering (implement) og avslutningsvis til resultatfasen (capture) av prosessen (Tidd og Bessant, 2013: 89). Modellen kan forstås som et verktøy for ledelsen der organisasjonens strategi og -struktur er sentrale kriterier for å organisere innovasjonsprosessen.

Det kan oppstå ulike hendelser i innovasjonsprosessen, det er likevel ikke de særskilte hendelsene, men serien av ulike hendelser som samlet bidrar og repeteres slik at det skapes en fremdrift (Tidd & Bessant, 2013:88). På den bakgrunn er det viktig å ha tilgjengelig en strategi som inkluderer slike hendelsesforløp. I perioder der organisasjonen i økt grad må forholde seg til skiftende endringer, kan denne modellen være et styringsverktøy i innovasjonsprosessen.

Å være aktpågivende i søkefasen handler gjerne om å se etter nye løsninger på produkter eller tjenester. I et nytt marked eller aktuelt miljø, kan det oppstå ulike typer signaler på at det eksisterer behov for endring eller nye måter å utføre handlinger på. Det kan oppstå slike muligheter gjennom for eksempel ny lovgivning, plutselig skift i et marked eller ekstreme

hendelser som for eksempel ulykker eller andre raske endringer. Slike hendelser kan medføre materialisering som leder til ny atferd eller behov, eventuelt en kombinasjon av ulike handlingsmønster som samlet kan drive krefter som fører til nye innovasjoner. Endringer i et turbulent miljø kan skje raskt, og dermed vil det være behov for kvalifisert ledelse av innovasjon. En viktig verdi av at organisasjonens ledelse har utviklet gode rutiner og arbeidsmetoder for å identifisere og nyttiggjøre ulik informasjon fra sitt marked/miljø, betegnes som avgjørende (Tidd og Bessant 2013:89/235). Derfor er det viktig å forstå at innovasjon og utvikling av nye løsninger alltid vil være nødvendig for på sikt å være i stand til å konkurrere med potensielle utfordringer i fremtiden.

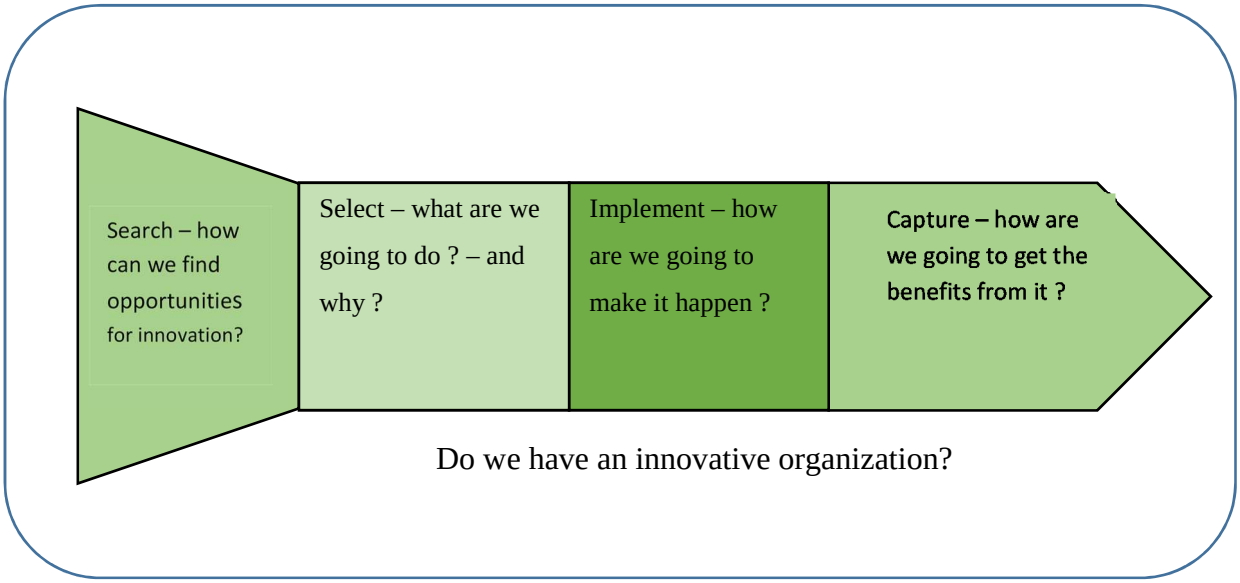
Neste steg er utvelgelsesfasen. Her er det sentralt å analysere ulike veivalg for å utvikle innovative løsninger til lavest mulig risiko for organisasjonen. Formålet må være å satse på valg av riktige løsninger. Det er ofte avgjørende å ha tilgang på riktig kompetanse innen marked og teknologi, samt utnytte de aktuelle ressursene for å videreforedle de til resten av organisasjonen. Ifølge Tidd og Bessant (2013) er det avgjørende for en organisasjon å videreutvikle sin kompetanse. Det er gjennom god kompetanse og ny læring at en organisasjon kan komme frem til nyttige innovasjoner som tilfredsstiller nye behov. Gjennom endringer oppstår gjerne konsekvenser som følge av utvikling fra ny kompetanse og kjennskap. Sjansen er dermed stor for at dette kan bidra til nye løsninger med innovative elementer. I denne fasen er det derfor avgjørende å vite hva som skal utvikles videre og ikke. Dersom valget faller på feil løsninger som ikke korrelerer med organisasjonens strategi, kan det påføre selv solide organisasjoner store tap. Det finnes flere eksempler på at suverene markedsledere har mistet trygge markedsposisjoner og blitt tapere, som Kodak, Sony mp3 vs Apple Ipod og Nokia mobil telefoner (Aftenposten, web, 2012/Adner, 2012 og BBC, web, 2013).

Implementeringsfasen er neste trinn i innovasjonsprosessen, og i denne fasen betinges det at det er foretatt en strategisk beslutning og satset videre på den aktuelle løsningen. Her må det være tydelig at det foreligger gode analyser av tilbud og etterspørsel samt tilgang til nødvendig teknologi - før implementering skjer. I følge Tidd og Bessant (2013) er det tre elementer som er sentral i denne fasen, det er tilgang på kunnskap, nødvendig gjennomføringsevne for innovasjonsprosessen samt optimale forhold som ligger til grunn for en lansering av løsning.

Resultatfasen er den siste delen. Gjennom denne fasen fremhever Tidd & Bessant (2013) at få innovasjoner er skapt uten at de som har utviklet løsningen, har ønsker om å oppnå noe. Eksempler kan være økt inntjening i en virksomhet, effektivisering av arbeidsmetoder, eller rett og slett skape nye behov som ingen tidligere har hatt. Et eksempel på å skape nye behov i de globale markedene kan være da mobiltelefonen gikk fra å være telefon til en multimediemaskin (Android og Iphone). Resultatfasen fremheves av Tidd og Bessant (2013) som den kritiske delen av innovasjonsprosessen. I dette stadiet er det avgjørende at løsningen har tilstrekkelig tilgang på riktig kompetanse, marked, teknologi samt kapital som kan støtte målsetning om resultat.

Det finnes også tilfeller hvor en tidligere innovativ suksess «re-innoveres», dette betyr å videreutvikle tidligere «robuste» suksesser, deretter presentere eller utvikle løsningen i nye marked og slik kunne forlenge tjenesten eller produktets levetid (Teece, 1998:55-79).

Flertallet av innovasjonsprosesser oppnår sjelden nødvendig resultat og mislykkes derfor i den siste fasen. Men desto viktigere er det i slike tilfeller å lære av det som ikke fungerte.



Figur 23. Forenklet modell innovasjonsprosessen (Tidd og Bessant, 2013:89).

2.3.3 Entreprenørskap i etablerte virksomheter

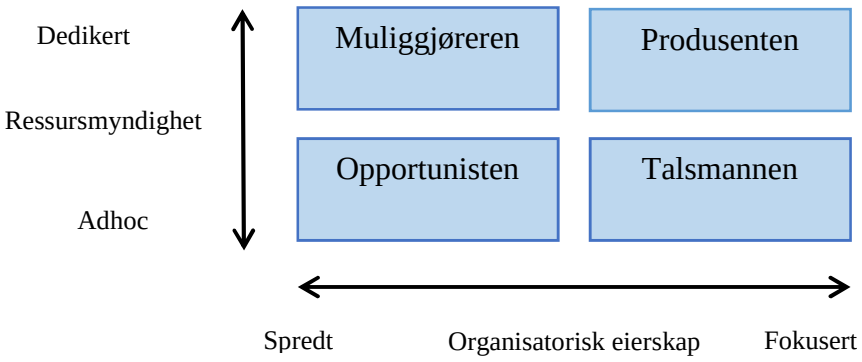
At en etablert organisasjon trenger fornyelse, nye ideer og stadig fokus på entreprenørskap og innovasjon kan synes å være en naturlig del av organisasjonsutviklingen (Aasen og

Amundsen, 2016, s. 86). Ifølge Stevenson m.fl. (1989) handler denne formen for entreprenørskap i stor grad om interne prosesser i en organisasjon der enkeltstående grupper eller nettverk av ansatte har forfulgt muligheter de har oppdaget uten at det nødvendigvis har vært ressurser til å håndtere det i organisasjonen. Det trekkes frem ulike formål som kan ligge til grunn:

- Produkt- og tjenesteutvikling, eventuelt inngang til nye marked
- Forretningsmodeller som må fornyes
- Etablerte organisasjoner som trenger fornyelse
- Utvikling av ny organisasjon som supplement tilknyttet hovedvirksomheten

Når en organisasjon opplever vekst og modning i et marked, noe som er relevant for HBN, er det to problemstillinger som blir aktuelle. På den ene siden oppstår det behov for å koordinere, planlegge samt standardisere virksomheten. Bakgrunnen er ofte et stadig større behov for å øke effektiviteten i hovedvirksomheten, noe som kan hindre plass til å utøve utvikling og entreprenørskap. På den andre siden kan virksomheten igangsette kombinasjoner av ulike aktiviteter gjennom nye mål og innsatsfaktorer, med de formål å satse på tilnærminger til nyskapning, innovasjon og entreprenørskap i en stor felles pott. Dette kan i mange tilfeller også bidra til at virksomhetens satsning begrenses eller i ytterste konsekvens mislykkes helt (Wolcott og Lippitz, 2010).

Wolcott og Lippitz (2010) har avdekket fire relevante strategier for etablerte virksomheter med behov for utvikling av entreprenørskap, disse er omtalt som *opportunisten, muliggjøreren, talsmannen og produsenten*, se figur 24:



Figur 24: Modeller for bedriftsentreprenørskap (Wolcott og Lippitz, 2010).

Rammeverket for modellen er basert på at ledere har liten påvirkning til å kontrollere prosesser innen entreprenørskap og innovasjon. På en annen side har ledere derimot mulighet til å påvirke styring i en virksomhet gjennom organisering og myndighet over tilgjengelige ressurser. Gjennom å styre det organisatoriske eierskapet knyttet til utvikling av forretnings-områder, kan ledere velge om ansvaret skal delegeres til en egen avdeling eller være integrert ute i virksomheten. To ulike måter å utøve denne myndigheten på kan være å strukturere det til en ansvarlig enhet, alternativt la det foregå gjennom tilfeldige tildelinger av ressurser spredt ute i organisasjonen.

Modellen representerer fire ulike strategier for bedriftsentreprenørskap; *opportunisten*, dette er gjerne i en tidlig fase av en virksomhet der strategi er mindre bevisst knyttet til entreprenørskap, og drives gjerne tilfeldig av interne og eksterne nettverk i virksomheten. En videre strategi kan deretter lede til *muliggjøreren*. Her kan strategien være å gi full oppmerksomhet fra ledelsen til prosjekter og deretter tildele disse nødvendige ressurser, uansett hvorfra og hvordan prosjektene er kommet i gang. En tredje retning å sikte på, er *talsmannen*. Denne retningen anvendes av virksomheter som har sterkt fokus på bedriftsentreprenørskap og er villige til å gi full tillit til enkeltpersoner som får ta ansvaret for innovasjonsprosessen videre, også økonomisk. Den siste strategien er *produsenten*, virksomheten med en slik strategi har valgt å etablere en egen gruppe som har ansvar for entreprenørskap på vegne av organisasjonen.

I tillegg til disse fire ulike strategiene kan det nevnes at flere større virksomheter også praktiserer kombinasjoner av de fire ulike strategiene. Dette muliggjøres gjennom å ta i bruk ulike teknologiske løsninger som gjør det enklere å håndtere kommunikasjon i ulike nettverk bestående av ansatte på ulike steder og gjerne i kombinasjon med eksterne aktører. Eksempler på slikt miljø finnes blant annet i IBM, hvor det er bygd opp et innovasjonssenter som arbeider med å identifisere nye muligheter i aktuelle markeder (Aasen og Amundsen, 2016, s. 93).

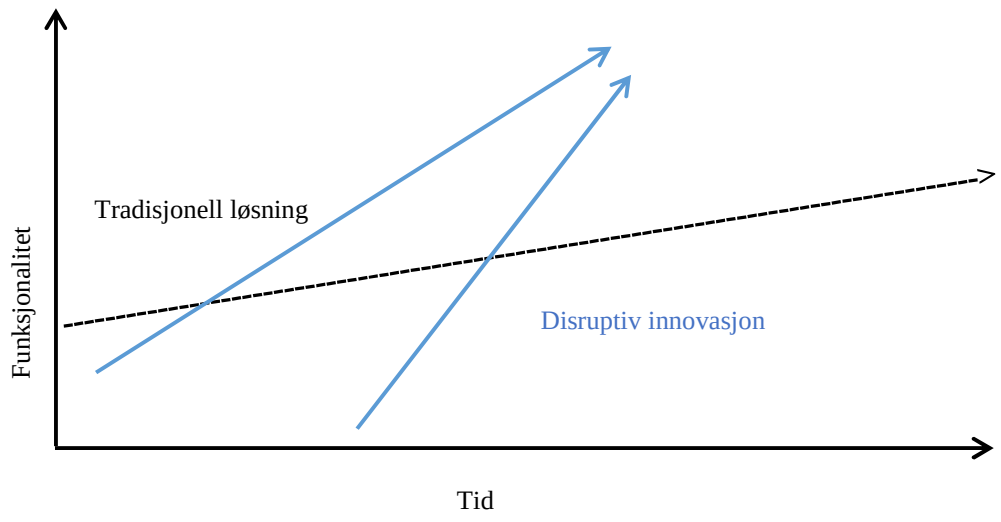
2.3.4 Disruptiv innovasjon

Å utvikle helt nye løsninger er i følge Christensen en fremgangsmåte for å løse markedets stadige etterspørsel etter nye og bedre løsninger. Når nye produkt /tjenester utvikles og bidrar

til å endre etablerte markeder, kalles det disruptiv innovasjon (Christensen mfl., 1997/2003, 2004).

I markeder hvor det foreligger sterke aktører med stor markedsdominans er Christensens begrep om disruptive innovasjoner spesielt aktuelle. De veletablerte og sterke aktørene kan i en tidlig fase overse samt også undervurdere potensielle disruptive innovasjoner. Jfr. figur 25 kan det gjerne ta tid før nye innovasjoner, i form av et nytt produkt eller tjeneste blir introdusert, til det i ytterste konsekvens kan bryte ned etablerte marked (Aasen og Amundsen, 2016:118). Nettbankenes inntreden fra 2000 og utover kan være et eksempel på dette, noe som gikk på bekostning av BBS og Postens brev- og postgiroprodukter.

Aasen og Amundsen (2016) trekker paralleller mellom Christensens teori og Schumpeters teori (1942) om kreativ ødeleggelse (creative destruction) som belyser hva som skjer når helt nye løsninger kommer inn og fullt ut erstatter etablerte løsninger. Felles for de to teoriene er at de nye løsningene kan bidra til fullstendig å endre grunnlaget for det aktuelle produktet eller tjenestene, og i ytterste konsekvens i kombinasjon med å terminere etablerte markeder.



Figur 25: Støttende og disruptiv innovasjon (Christensen, 1997).

I figur 25 har den «tradisjonelle» pilen en progresjon som ofte baseres på forbedringer i ulik grad i form av radikal- eller inkrementelle løsninger, det vil si store eller mindre forbedringer,

definert av Christensen som støttende innovasjon (1997). Fellesnevneren for disruptive innovasjoner er ofte at løsningene i starten kan fremstå som enklere enn de tradisjonelle løsningene, og gjerne billigere for de som skal kjøpe eller anskaffe det. I starten kan det ofte se ut som om de etablerte aktørene vil vinne frem med sine støttende innovasjoner. Imidlertid har disruptive innovasjoner ofte den egenskapen at de etter hvert endrer spillereglene i et marked. Dette innebærer at kundegrupper ledes til ny adferd slik at de på sikt forkaster tidligere etablerte løsninger med helt nye. For å kunne stå imot slik utvikling er det i følge Aasen og Amundsen (2016:121) viktig å ha god kjennskap til både egen organisasjons behov og videre være tett på markedet slik at egne løsninger ikke faller for de nye. Dette kan innebære å selv utvikle løsninger som kan konkurrere med de nye aktørene.

I Christensens forskning på disruptive innovasjoner er det av betydning å forsøke å forstå hvorfor de etablerte aktørene stadig overser den trusselen som en disruptive innovasjon kan representere for de i et etablert marked. Det er også interessant å følge hvorfor de etablerte aktørene i stor nok grad ikke tar disruptive «inntrengere» på alvor, i noen tilfeller før det er for sent. Christensen (2004) påpeker at det er viktig for etablerte aktører å ha evnen til å ikke bli skjøvet ut av et marked av nye bedrifter som tilbyr annerledes produkter og tjenester. I tidlig fase er også de nye bedriftene utfordrende å anerkjenne som reelle konkurrenter fordi deres nye produkter ofte er enklere og rimeligere i starten, men på sikt vil de bli bedre og ikke minst anerkjent i det aktuelle markedet (Aasen og Amundsen, 2016: 120)

Utfordringene med denne type innovasjoner kan gjenkjennes i flere markeder, og det er et faktum at de disruptive innovasjonene kan bidra til å endre markeder totalt og deretter undergrave grunnleggende forretningsprinsipper som en anerkjent aktør har bygget på (Aasen og Amundsen, 2016: 121).

Det er nyttig å bevisstgjøre HB/HBN som en del av et marked som er berørt av disruptive innovasjoner. Å være en aktør i et marked der det i flere tidligere faser har oppstått disruptive innovasjoner, innebærer at HB/HBN må tilpasse sine organisatoriske egenskaper for å håndtere raske skift i markedet. Det er viktig å forstå at markedet hele tiden vil skape nye behov og at det vil gi grunnlag for nye aktører. Når nye aktører trer inn i markedet og ikke tas på alvor før de er en reell konkurrent, er kjernen i Christensens modell om disruptive innovasjoner. Gjennom å tolke teori om disruptiv innovasjon kan det bidra til å belyse hvordan HB/HBN har møtt disruptive innovasjoner tilbake mot 2000-tallet, og basert på

lærdom og erfaringer som ble gjort- hvordan kan HB/HBN håndtere neste endring i markedet frem mot 2025.

3 Metode

For å kunne beskrive virkeligheten samt skape kunnskap om en global-, lokal- eller annen sammenheng, er det viktig å legge til grunn en metodisk tilnærming. De samfunns-vitenskapelige metoder bidrar til å gi informasjon om den sosiale virkeligheten som den skal undersøke og forstå. Det handler om hvordan informasjon tolkes, og videre hva den sier om prosesser og forhold i den aktuelle delen av samfunnet. En sentral del i det empiriske forskningsarbeidet er nettopp det å innhente, analysere og til slutt forstå datagrunnlaget. Viktige kjennetegn ved metode/empirisk forskning er å arbeide systematisk, grundig og med tilstrekkelig åpenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 25).

Ottar Hellevik (2002: 17) beskriver dette som følger: *«Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker».*

Intervjuene med representanter fra ni lokale bankkontor i HBN med til dels ulikt syn og oppfatning av hva som pågikk i organisasjonen og dens omgivelser, betinget en systematisk arbeidsmetodikk – øvrig informasjon knyttet til valg av respondentene fremgår i kapittel 3.2.5.

I metodedelen redegjøres det for hvilken metode som ble valgt for å analysere og tolke samtalene med respondentene, og hvilke avgjørelser som lå til grunn for mitt valg av datagrunnlag. Innledningsvis utredes det om aktuell teoretisk tilnærming, deretter om tilrettelegging og gjennomføring av innhentet datagrunnlag. Avslutningsvis argumenterer jeg for de valg som ble tatt, slik at problemsstillingen er forankret i innsamlet empirisk datagrunnlag.

Den metodiske tilnærmingen som beskrevet av Hellevik (2002: 17) bidrar til å synliggjøre hvordan jeg gikk frem for å undersøke om min hypotese stemte med virkeligheten.

Av de totalt 49 lokale bankkontorene, er ni bankkontor representert som datagrunnlag i oppgaven. Gjennom innhentet data fra de geografisk spredte kontorene, kan anbefalinger i denne oppgaven bidra til å effektivisere håndtering av arbeidsoppgavene i HBN, slik at de lokale bankkontorene bedre kan tilpasse seg nye marked og økt konkurranse fra eksisterende- og ny markedsaktører.

3.1 Å forske i egen organisasjon

Forfatter er ansatt i HBN som assisterende banksjef ved det lokale bankkontoret i Trondheim Sentrum. Et viktig prinsipp ved å studere egen organisasjon er å ha et bevisst forhold til egen rolle i organisasjonen. Følgende momenter har vært grunnlag for refleksjon gjennom oppgaveskrivingen (Hybertsen, 2017):

- Jeg har ulike roller, og er aldri bare student/forsker. Var bevisst på etiske forhold, relasjoner internt i organisasjonen, maktforhold og forhold som kan påvirke egen karriere. På bakgrunn av disse faktorene utelot jeg å forske på eget bankkontor i Trondheim Sentrum, i undersøkelsen er et av de to andre Trondheimskontorene representert. Ved å innhente informasjon fra ulike geografiske områder i landet kunne jeg i større grad reflektere objektivt i intervjuet.

- Utfordret egen forforståelse, var oppmerksom på selvfølgeligheter, forutinntatte meninger, fordommer, etablerte sannheter og institusjonaliserte praksiser, 'slik gjør vi det her'. Disse faktorene var viktig å ha et avklart forhold til, det var viktig å posisjonere seg for å utfordre egne antakelser.

3.2 Forskningsmetode

I denne delen beskrives teori knyttet til forskningsmetoden og det argumenteres for hvorfor kvalitativ forskningsmetode ble valgt.

Forskningsprosessen er et viktig grunnlag i den endelige rapporten, og kan sammenfattes som beskrevet i tabell 1 nedenfor:

Forberedelse	Datainnsamling	Dataanalyse	Rapportering
-Idé/tema -Problemstilling -Litteraturgjennom-gang -Formål -Forskningsdesign	-Valg av metode -Utvelging av respondenter -Datainnsamling	-Datareduksjon -Analyse og tolkning -Kvalitetssikring	-Skriftlig rapportering -Presentasjon/ formidling

Tabell 1: Sammendrag av forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 30).

3.2.1 Metodiske tilnærminger

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Den kvantitative metodetilnærmingen fokuserer på å telle opp fenomener og funn, dette innebærer å kartlegge en viss utbredelse. Et klassisk spørreskjema er et eksempel på en kvantitativ tilnærming (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 27).

I denne oppgaven har jeg valgt kvalitativ metodetilnærming. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016: 28) anvendes kvalitativ metode når forskeren ønsker å belyse spesielle mønstre. Ved innsamling av kvalitativ informasjon ønsker forskeren å redegjøre for kvalitet og egenskaper knyttet til det fenomenet som skal studeres. Det fremheves at kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig ved studier av noe som er forsket lite på, og når det skal undersøkes fenomener hvor formålet er å styrke forståelsen.

3.2.2 Forskningsdesign

Å kartlegge aktuelle forskningsdesign i tidlig fase av arbeidet var viktig. Forskningsdesign omfattet alt arbeid som ble gjennomført i undersøkelsen. Forskningsdesignet startet ved definering av problemstillingen som lå til grunn for undersøkelsen, det var viktig å avdekke om det var mulig å gjennomføre en undersøkelse fra problemstilling til konklusjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 69).

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016: 70) legger til grunn at et sentralt kriterium for hvordan gjennomføring av en undersøkelse skjer, er tidsdimensjonen. Med denne mener de om den aktuelle undersøkelsen gjennomføres på ett bestemt tidspunkt, tversnittundersøkelser, eller om den skal foregå over en lengre periode, som en longitudinell undersøkelse.

I denne oppgaven er undersøkelsene foretatt i en bestemt og kort tidsperiode i HBN, fra 14. februar til 21. februar 2018, og oppfyller kriteriene for en tverrsnittsundersøkelse. Svakhet med et slikt design kan være å avdekke årsakssammenhenger mellom de involverte temaene som belyses. Dette betyr at det kan være vanskelig å se en sammenheng mellom en påvirkningsfaktor opp mot en eller flere andre faktorer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 70).

3.2.3 Valg av metode- casedesign

Med kvalitative undersøkelser var det flere mulige fremgangsmåter. Det var viktig å velge hvordan datamateriale skulle innsamles, og beslutninger som ble tatt i løpet av prosessen kunne avgrense muligheten for å gjøre endringer senere. I kvalitativ forskning kan fremgangsmåter være ulike samtidig med at ulike emner belyses på forskjellige vis. Derfor er det et krav til forskeren med gjennomsiktighet i rapporteringen. Det innebærer at forskeren er tydelig på alle faser i forskningsprosessen. Valg av riktig forskningsdesign var derfor avgjørende for å ivareta krav om gjennomsiktighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 70).

I denne oppgaven ble det valgt å gjennomføre forskning basert på casedesign. Casestudier er ofte benyttet innen markeds-, organisasjons- og samfunnsforskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 80). Casedesign innebærer å utforme en problemstilling, velge teoretisk grunnlag, analyseenheter, datainnsamlingsteknikk og kriterier for å tolke data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 205).

Innenfor casestudier kan det legges opp fire designstrategier (Yin, 2014), disse består av to dimensjoner som er 1) enkelt- eller flere casers og 2) én eller flere analyseenheter i henhold til tabell under:

Forskerens Avgrensning	**Antall cases som studeres**	
	Enkel casedesign	**Flercasedesign**
Èn analyseenhet	Forskeren samler informasjon om én begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst: *Det aktuelle lokale bankkontorets (eks Bergen) rolle i HBN.* *I denne oppgaven: ansatte ved et lokalt bankkontor*	Forskeren samler inn informasjon om én begrenset enhet innenfor flere kontekster: *De lokale bankkontorenes rolle i HBN.* *I denne oppgaven: ansatte ved flere lokale bankkontor*
Flere analyseenheter	Forskeren samler informasjon om flere enheter innenfor en avgrenset kontekst: *Det aktuelle lokale bankkontoret (eks Bergen) rolle i HBN.* *I denne oppgaven: for eksempel kunder, ansatte ved ulike avdelinger og med forskjellige roller (controllere, HR, ledere, IT-avdelingene etc. ved hovedkontoret i Oslo og i tillegg ansatte ved flere lokale bankkontor i Norge.*	Forskeren samler informasjon om flere enheter innenfor flere kontekster: *De lokale bankkontorenes rolle i HBN.* *I denne oppgaven: for eksempel kunder, ansatte ved ulike avdelinger og med forskjellige roller (controllere, HR, ledere, IT-avdelingene etc. ved hovedkontoret i Oslo og i tillegg ansatte ved flere lokale bankkontor i Norge.*

Tabell 2: Fire designstrategier for casestudier (Yin, 2014).

I denne oppgaven ble det valgt å anvende én analyseenhet med flercasedesign.

Én analyseenhet: Summen av de «ni lokale bankkontorenes rolle i HBN» var konteksten i problemstillingens «lokale bankkontor». Dette har bidratt til å gi et helhetlig perspektiv på HBN, ved at studien foregikk på et overordnet nivå (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 206). På denne bakgrunn ble fenomenet definert som én analyseenhet.

Flercasedesign: Videre valgte jeg å avgrense studien innenfor begrepet flercasedesign. I undersøkelsen er det innhentet informasjon fra ansatte med ulik bakgrunn ved lokale bankkontor med geografisk spredning i Norge. Dette har underbygget hvordan de lokale bankkontorene opplever hverdagen i dag, og med innspill på hvordan organiseringen i HBN fungerer opp mot konkurrerende banker samt det nye bankmarkedet.

3.2.4 Metode for datainnsamling

Ved innsamling av data, var det flere måter å gjennomføre prosessen på og ulike former for data som kunne innsamles. Det ble vurdert hvem som skulle delta i undersøkelsen, hvor mange respondenter, hvilken utvalgsstrategi som skulle benyttes og hvorfor de aktuelle respondentene ble valgt (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 29).

I undersøkelsen som ligger til grunn for denne oppgaven ble det valgt ut respondenter fra ulike deler av Norge. Dette etter ønske om å oppnå et representativt utvalg fra de lokale bankkontorene i landet, slik kunne jeg deretter analysere informasjonen i en større kontekst enn hva jeg ville fått fra for eksempel ni ansatte i Bergen. Undersøkelsen ble gjennomført som intervjuer, i hovedsak på Skype og dels ordinære møter. Datainnsamlingen fra intervjuer ble dokumentert i form av både tekst og lydfil, ved lydopptak ble informasjon transkribert til tekst (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 29).

3.2.5 Intervjugruppen, fra ni lokale bankkontor i HBN

For å fange opp et mest mulig riktig bilde av hvordan de lokale bankkontorene arbeidet og fungerte i sine respektive lokalmarkeder, valgte jeg å foreta intervju med representanter for bankkontorene som vist i figur 26. Med et geografisk spredt utvalg var det en forventning om at innhentet data ville være representativt for kontorfunksjonen i Handelsbanken Norge.

Figur 26: Geografisk spredning på bankkontor i studien.

De som ble intervjuet hadde ulik bakgrunn og ulik erfaring med å arbeide på et lokalt bankkontor. Felles for alle respondentene var at de hadde god kjennskap til det lokale markedet i sine regioner. Utfra problemstillingen i oppgaven var det sentralt å få respondentene til å bidra med opplysninger for å avdekke hvordan arbeidet ble organisert for å styrke det lokale bankkontorets rolle- opp mot konkurranse fra andre banker og det nye bankmarkedet.

3.2.6 Intervjuguiden

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016:149) fremhevet at en intervjuguide ikke skal være et spørreskjema, men en oversikt over ulike tema og spørsmål som forskeren skal gjennomgå.

Det var derfor viktig at tema og spørsmål var utledet fra problemstillingene som ble undersøkt.

Intervjuguiden skal normalt følge en rekkefølge bestemt av forskeren, men hvis informanten ønsker å snakke om andre temaer, kan rekkefølge endres, noe den også ble. Slike intervjuer er omtalt som delvis strukturert, og kan dermed gi en tilfredsstillende balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016:149).

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016:149) har utarbeidet følgende forslag for oppbygning av en strukturert intervjuguide som ble fulgt:

Innledning: Forskeren måtte:

- Presentere seg selv.
- Informere om prosjektet, og hva man skulle stille spørsmål om.
- Si litt om konsekvenser ved å være med på intervjuet, for eksempel om tilbakemelding på resultatet.
- Det ble gjennomgått hvordan man ville dokumentere intervjuet, og hva som ble gjort med datamaterialet når prosjektet var avsluttet.
- Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informanten skulle identifiseres.
- Informere om at informanten hadde rett til når som helst å avslutte intervjuet.
- Antydning hvor lenge intervjuet ville vare.

Faktaspørsmål: Det ble anbefalt å starte med enkle spørsmål som ville gi enkle svar. Spørsmål om respondentens faglige bakgrunn, erfaring, og rolle i arbeidshverdagen ble anvendt. Spørsmålene ble anvendt for å etablere en relasjon og tillitsmekanisme til respondenten. Det var viktig å bygge opp en god innledning til samtalen, slik at det ble gitt et godt grunnlag for informasjonsflyt mellom meg som intervjuer og respondent.

- **Introduksjonspørsmål:** Neste steg var å introdusere tema for samtalen og intervjuet. I dette steget ønsket jeg som intervjuer å rette oppmerksomheten inn mot temaet. Her var det rom fra intervjuers side til å komme med egne erfaringer før hovedtema. Ett eksempel på introduksjonspørsmål var: «Tema er fremtidens bank-marked med nye rammevilkår og nye konkurrenter, hva tenker du om dette?»

Overgangsspørsmål: Dette er betegnet som den logiske forbindelsen mellom introduksjonspørsmål og til nøkkelspørsmål. Det sentrale i denne delen av intervjuet var å endre fokus fra generelle betraktninger til respondentens personlige erfaringer og forståelse av temaet.

Nøkkelspørsmålene: Dette var hoveddelen i de kvalitative intervjuene og var en viktig del. Nøkkelspørsmålene skulle bidra til at tema og problemstilling ble belyst slik at jeg mottok nødvendig og relevant informasjon til undersøkelsen. I denne delen av intervjuet var det også nødvendig å ta seg tid til å utdype enkelte deler av temaet med respondenten. Jeg fikk for eksempel avdekket den enkelte respondentens syn på organisasjonsstruktur i HBN samt markedsbetraktninger sett fra ulike deler i landet.

Kompliserte og sensitive spørsmål: Intervjuer måtte være varsom når disse spørsmålene skulle frembringes, selv om intervjuer hadde oppnådd en god relasjon. Det fremsto som viktig å bare konsentrere seg om hva som var nødvendig for å besvare aktuelle tema i undersøkelsen.

Avslutning: Det ble avrundet på en ryddig måte, dette ved å forberede informanten på at avslutning nærmet seg. Det ble avsatt tid til avsluttende kommentarer, og det ble gitt rom for å oppklare eventuelle misforståelser eller uklarheter. Å bidra til at informanten følte at han/hun hadde bidratt med all informasjon som ønsket var også sentralt. Respondenten ble gitt mulighet til å komme med innspill som han/hun opplevde som relevant og som ikke ble nevnt tidligere i intervjuet.

3.2.7 Intervjuet- forskerens relasjon til respondenten

Et intervju er betegnet som en relasjon mellom deltakere, vanligvis to eller flere. Relasjonen som oppstår i intervjuet er sterkt medvirkende til innholdet i informasjonen. Hvilke formål som ligger til grunn for undersøkelsen er også med på å påvirke intervjusituasjonen. De ulike formålene kan være (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016:158):

- <u>Å forklare eller beskrive fenomener</u>. En slik innfallsvinkel gjør at forskeren forsøker å innhente informasjon om det aktuelle fenomenet og studerer det objektivt (Wardekker, 2000), dette innebar å søke kunnskap fri fra forskerens egen tolkning. I et slikt intervju vil det være noe avstand mellom forsker og respondent, dette innebærer at forsker ikke synliggjør

personlige synspunkter. Dette er beskrevet som deduktiv forskning hvor forsker har tatt utgangspunkt i etablert teori for å teste en hypotese, ved slike formål er det gjerne anvendt strukturerte intervjuguider eller spørreskjema (Postholm, 2010).

- Å forstå meninger med handlinger i et helhetsperspektiv. Her vil fokus fra forskeren ståsted være å forstå sammenhenger i ett eller flere fenomen. En helhetsforståelse må være forankret gjennom ulike erfaringer og betydninger over tid eller i ulike sammenhenger, det nytter ikke å forske på isolerte faktorer. Når en forsker ønsket å forstå en sammenheng, må handlinger studeres i sitt eget element og i riktig kontekst. I slike tilfeller vil det være utfordrende for en forsker å være nøytral, forskeren vil måtte velge ut et bestemt sett datagrunnlag. Med et slikt formål vil forskeren være mer subjektiv når virkeligheten konstrueres i en sosial, historisk og kulturell kontekst (Wardekker, 2000). Denne forskningen var induktiv, dette innebar å hente kunnskap fra fenomenet som ble studert, og deretter anvende samtalen og den ustrukturerte intervjuguiden for å samle inn informasjon.

- Å endre/påvirke handlinger/prosesser eller annet ved å fremstille forslag til endring. Det vil være vanlig at forskeren fremstår med en kritisk holdning til det aktuelle fenomenet. I et slikt tilfelle vil forskningen være en blanding av induksjon og deduksjon, dette betyr at forskeren kunne komme med forslag til konkrete endringer for å løse et problem. Intervju knyttet til dette formålet er betegnet som en felles refleksjonsprosess hvor både forsker og respondent har bidratt med tema eller spørsmål (Postholm, 2010), og hvor forskeren brukte samtalen og en ustrukturert intervjuguide for innsamling av informasjon.

Informasjonsverdien av et intervju var også avhengig av hvordan jeg som forsker legitimerte prosjektet overfor respondenten som ble intervjuet. Det var viktig å ta hensyn til at respondenten frivillig hadde akseptert å delta i intervjuet og dermed gikk det en grense for hvor pågående jeg kunne være. Jeg som forsker måtte best mulig beherske alle fasene i intervjuet, men spesielt den innledende fasen som legitimerte det aktuelle prosjektet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016:159).

Innsamling av data i denne oppgaven skjedde gjennom en-til-en samtale og Skype, ett intervju måtte tas på telefon på grunn av tekniske problemer med Skype. I disse samtalene var jeg som intervjuer bevisst på hvordan jeg ble oppfattet av respondenten, og hva som kunne skape større avstand eller nærhet. Å være godt forberedt til intervjuet med den enkelte respondent var viktig slik at respondent fikk en positiv opplevelse. En motsatt effekt ville innvirket

negativt på respondentene, begge opplevelsene omtales som intervjueffekt og kunne bidratt til å påvirke svarene (Hellevik, 2002).

3.3 Bearbeidelse, analyse og fortolkning av innsamlet data

Etter at datainnsamling og informasjon var innhentet startet arbeidet med å bearbeide data. I mitt tilfelle var dette i hovedsak lydopptak og skriftlige notater fra intervjuene, en stor mengde data og til dels ustrukturert informasjon. For å strukturere denne informasjonen laget jeg et rammeverk for å gjøre datamengden forståelig, dette bidro til en ryddig organisering og transkribering av notater og lydopptak.

Gjennom innsamling av kvalitative data var analysen og fortolkningen en sentral del av arbeidet.

Forholdet mellom analyse og fortolkning hadde noen forskjeller. Når informasjon skulle analyseres, innebar det i hovedsak å se enkeltkomponenter i intervjuet i en sammenheng med både andre deler i samme intervju og fra de andre intervjuene, slik forsøkte jeg å avdekke om det var et mønster eller oppfatning tilstede. Da dette ble analysert, kunne jeg bruke det til å besvare problemstillingen. Videre måtte innsamlet data tolkes, dette for å sette informasjon i en sammenheng. Å tolke data handlet om å forstå hvilke konsekvenser analysen medfører for resultat av undersøkelsen. Denne prosessen var forankret i valgt teori for oppgaven. For å belyse problemstillingen, tolket jeg funn gjennom analysen, for deretter å redegjøre for problemstillingen i oppgaven (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 162).

Det ble valgt å prosessere innhentet datamateriale gjennom kategorisk inndeling. Basert på indeksering av innhentet informasjon ble enkelte tema identifisert, dette gjorde det enklere å arbeide med i ettertid. Kategorisering som metode for å prosessere data, er anvendt i oppgaven på bakgrunn av at de ansatte i HBN arbeider ved geografisk spredte bankkontor. Metoden ble valgt fordi det ble observert en rekke fellestrekk i form av stilling, arbeidsform, holdninger og interesse for sitt arbeid som del av en større organisasjon. Ved å kategorisere systematisk og konsekvent på hele datamaterialet, har dette resultert i en mer ryddig oversikt.

Intervjuguiden ble sammenkoblet som utgangspunkt for kategorisering av datagrunnlaget, deretter ble intervjuguidens hovedtemaer anvendt som sorteringspunkt for mottatt informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016:165).

Det kan argumenteres for at kategorisering ikke fungerer optimalt. Dette ligger derimot i den kvalitative undersøkelsers natur, da ulike emner kan «flyte» i intervjuets gang. Videre kan for tydelig kategorisering eller forhåndsdefinerte kategorier begrense muligheten for ny kunnskap og en slik løpende koding kan medføre at viktig informasjon blir utelatt (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016:165).

3.4 Evaluering av kvalitative data

Lincoln og Guba (1985), Guba og Lincoln (1989) anvender begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse for å måle kvalitet i en kvalitativ undersøkelsesstudie. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016: 231) understøtter dette.

I en kvalitativ undersøkelse benyttes ikke-strukturert datainnsamlingsteknikk, det er samtalene med respondentene som avgjør innhold, noe som er umulig å kopiere for andre forskere. Den erfaringen som forskeren har i en slik setting, kan derfor ikke tolkes av andre enn forskeren selv.

I den anledning valgte jeg å styrke påliteligheten i oppgaven ved å gi leseren en detaljert beskrivelse av organisasjonen og dens omgivelser i kapittel 1, og i metodedelen ble det lagt vekt på detaljert fremstilling og åpenhet om forskningsprosessen. En revisjonsprosedyre er utarbeidet og ligger bak det endelige resultatet fra innhentet dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser, dette er faktorer som også støttes av Ryen (2002). Å legge vekt på slike kriterier i evalueringen styrker påliteligheten, og dermed validiteten i datagrunnlaget (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 232).

For å sikre validitet av undersøkelsen er to ulike begrep benyttet, intern- og ekstern validitet.

Intern validitet handler om troverdighet i den kvalitative undersøkelsen. Med dette menes i hvilken grad mine fremgangsmåter og funn gjenspeilet formålet med studien og om det reflekterer virkeligheten i HBN og markedet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016:232). For å bidra til økt troverdighet i forskningen viser Lincoln og Guba (1985) til to teknikker, vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon over tid bidrar til at forskeren blir godt kjent med det fenomenet som det forskes på, og kan skille mellom relevant og irrelevant informasjon. Fenomenet må forstås gjennom riktig kontekst, slik som HB, bankens historie og videre hvordan konkurrenter og markedet fungerer. Den

andre teknikken er metodetriangulering. I denne oppgaven ble dette ivaretatt ved å anvende intervjuer med respondentene og i tillegg observere de ulike bankkontorenes organisering og arbeidsmetoder.

Ekstern validitet betyr å undersøke om resultatene fra et forskningsprosjekt er overførbart til andre fenomener. Kan for eksempel situasjonen i HBN overføres til Eika – bankene (allianse med mange lokalbanker) eller kan det være overførbart til andre næringer med liknende utvikling i sitt virksomhetsgrunnlag? Ved innhenting av datagrunnlag er det viktig at opplysningene systematiseres og analyseres. Ved å ta ut kodede opplysninger i fenomenet for deretter å konstruere kunnskap om det, vil det styrke validiteten og dermed kunne vise et forenklet bilde av virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 233).

En metode for å evaluere en undersøkelse kan skje ved å gjennomgå ti nøkkelspørsmål (Silverman, 2006). Utover gjennomført validering er metoden gjengitt i tabell nedenfor:

	Spørsmål	**Svar**
1	Er forskningsmetoden passende for problemstillingen det fokuseres på i studien?	Ja, jeg har ønsket å anvende kvalitativ metode for å belyse spesielle mønstre. Innsamling av kvalitativ informasjon har redegjort for kvalitet og egenskaper knyttet til problem-stillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016: 28).
2	Er sammenhengen til tidligere forskning på temaet klart?	Tidligere forskning og teori er relevant for denne oppgaven, og det er sammenheng med tema som problemstillingen handler om.
3	Foreligger det klare krav for utvelgelse av forskningsbaser (case) for datainnsamling og analyse?	Det forelå ingen klare krav til respondentene som deltok i denne undersøkelsen utover at de skulle ha en viss erfaring i banken og at de skulle være geografisk god spredning.
4	Passer metodens sensitivitet behovene til forskningsspørsmålet?	Ja. Dybdeintervju med respondentene ivaretar dette på en god måte.

5	Var datainnsamlingen og oversikten over denne systematisk?	Ja. Datainnsamlingen ble gjennomført over en tidsperiode på sju dager. I disse dagene samt noen dager etter, ble det arbeidet intensivt med å transkribere innhentet informasjon. Lydfiler og transkriberte intervjuer ble kodet med tilhørende skjematisk oversikt.
6	Finnes det referanser til forskningsstrategiene som er benyttet?	Ja. Valg av forskningsstrategi er forankret i tidligere forskning og teori, referanser er oppført.
7	Hvor systematisk er analysen?	Analysen er basert på en strukturert intervjuguide utarbeidet av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016:149).
8	Er det tilstrekkelig diskutert hvordan tema, konsepter og kategorier ble til?	Ja. Kategorisering og tema er forankret i anvendt teori samt funn i den gjennomførte undersøkelsen og analysen.
9	Er det tilstrekkelig diskusjon for og mot forskerens argumenter?	Ja. Valg jeg har tatt er begrunnet på bakgrunn av relevant litteratur og forskning.
10	Er det et klart skille mellom data og dens tolkning?	Ja. Innsamlet data er presentert i eget kapittel. Mine analyser og tolkninger presenteres separat.

Tabell 3: Validering av forskningsmetoden (Silverman, 2006).

3.5 Begrensninger og svakheter i oppgaven

Respondenter fra ni lokale bankkontor var invitert til undersøkelsen. Det ble bevisst unnlatt å involvere eget bankkontor hvor jeg er ansatt, dette for å styrke validiteten i oppgaven. Respondentene ble utvalgt av meg som forsker, i forbindelse med det årlige nasjonale virksomhetsmøtet i Oslo, november 2017, hvor alle 49 lokale bankkontor var representert. Det ble bevisst invitert respondenter fra ulike deler av landet, jfr. figur 26. Respondentene som har deltatt i denne undersøkelsen har ulik erfaring, bakgrunn, kjønn og arbeider i ulike stillinger og har god kjennskap til sine lokale markeder og konkurrenter. Den geografiske spredningen av respondenter kan sies å være en styrke i datagrunnlaget.

Det faktum at samtlige respondenter ble valgt av meg kan gi både positive og negative nyanser i undersøkelsen. Undertegnede har arbeidet i HBN i 20 år og har etablert et stort nettverk i banken som er benyttet i undersøkelsen. Det kan argumenteres for at det er en styrke at jeg bevisst har valgt deltakerne ut fra kjennskap til at de kan bidra med rikt informasjonsgrunnlag.

Objektiviteten kan bli stilt spørsmål ved fra leserens side, med bakgrunn i at enkelte respondenter har en etablert relasjon til meg som forsker, også før intervjuet. Dette kan ha innvirket på intervjuene.

For å tilføre validitet og objektivitet i undersøkelsen har jeg tatt i bruk en tabell (Silverman, 2006) for å styrke reliabiliteten. Dette for å underbygge at resultatet kommer fra fenomenet som er forsket på, og ikke som et resultat av mine egne subjektive holdninger.

Objektivitet betyr at resultat fra den kvalitative forskningen kan bekreftes, dersom andre skulle forsket på samme fenomen og med tilsvarende like undersøkelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 234). I en klargjøringsprosess hvor jeg har kommet til resonnementer og konklusjoner rundt resultatet, er det viktig å beskrive dette slik at leseren forstår det.

Å legge vekt på å være selvkritisk til gjennomføringen av oppgaven, innebar å kommentere om det fantes fordommer eller andre oppfatninger som kunne påvirket mine fortolkninger.

Objektiviteten i oppgaven kan også styrkes gjennom lik fortolkning i annen litteratur, alternativ om noen av respondentene hadde samme fortolkning av fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016: 234).

4 Resultater

«Hvilken relevant informasjon har jeg funnet?»

Innhentet informasjon fra representanter ved ni lokale bankkontor fremstilles i dette kapitlet. Strukturen i kapittelet sammenfaller med anvendt intervjuguide (se vedlegg 9.2) hvor jeg innledningsvis fokuserer på generelle betraktninger om håndtering av arbeids- og kontrolloppgaver i organisasjonen samt hvordan respondentene oppfatter omverdenen gjennom sitt syn på marked, konkurransesituasjon og hvordan utviklingen tolkes fra deres lokale bankkontor.

Videre analyseres innhentet informasjon, og struktureres som formelle- og uformelle kvaliteter som påvirker det lokale bankkontoret. Kapitlene 4.1 til og med 4.4 består av temaer hvor svar fra respondentene tilhører ulike kvaliteter i modellen, disse er klassifisert i figur 27, Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016), avslutningsvis i dette kapittelet. I intervjuene kom det også frem momenter i svar som er klassifisert under annen kvalitet enn tilhørighet i spørreskjema. Et eksempel er innspill på læring og kompetanse som ble besvart i et spørsmål som vedrørte relasjoner og nettverk. Samlet er det rammeverket i Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016) som definerer tilhørighet til innhentet data samt bidrar til å holde en rød tråd i analysen.

Personvern i oppgaven er ivaretatt gjennom å ikke oppgi navn, kjønn, stilling eller lokal forankring på respondentene.

4.1 Organisering av arbeidsoppgaver i HBN

Her ønsket jeg å sette fokus på arbeidsfordeling av kontrolloppgaver som skjer på kontorene i samspill med støtteavdelingene. Svarene var delt, fire av respondentene syntes at arbeidsfordelingen fungerte tilfredsstillende. Disse trakk frem at det arbeides aktivt i HBN med å frigjøre tid til kontorene, alle erkjente at det er flere oppgaver som oppleves å ha tungvinte prosesser, og spesielt antihvitvaskarbeidet ble trukket frem. Følgende kommentar kom fra en respondent:

«Synes det er blitt bedre, setter pris på at støtteavdelinger er mer involvert og støtter kontorene.»

De andre fem respondenter var ikke fornøyd med organisering av kontrolloppgavene. Et kontor mislikte hele sentraliseringsprosessen som pågår, da de opplever å miste kontroll på kundene. Det ble også trukket frem at opplevelsen av detaljstyring fører til at kontoret mister fokus på kundene. En kommentar knyttet til det var:

«Fremdeles mye å hente på å bli en salgsorganisasjon, oppnå en salgskultur. Har for mange kontrolloppgaver. Det prates mye, fordeling av kontrolloppgaver demper fremdrift, og hindrer salgsarbeidet på kontoret».

På spørsmål hvordan dette påvirket respondenten og deres lokale kontor, var tilbakemeldingene tydelig; 8 av de 9 respondentene var tydelig på at kontrolloppgaver tar for mye tid i deres hverdag. Her er et utvalg av svar som representerte opplevelsen fra kontorene:

«Det påvirker naturligvis tidsbruken, og jeg mener at disse bør digitaliseres bort. Kombinasjon mellom å flytte ansvar bort fra kontoret og effektivisere arbeid med «big data» er en sentral oppgave for HBN.»

«Alt for mye rapportering. Støtteavdelinger trenger å koordineres, for mye detaljstyring.»

«Det tar brodden av mye salgsaktivitet. I andre banker har de ryddet vekk slike aktiviteter der det arbeides med kunder. Slik det er i dag, fører det til at vi gjør mye feil. Trenger bedre systemer.»

4.2 Fremtidens bankmarked

Respondentenes kjennskap og holdninger til det nye bankmarkedet var diversifisert. En respondent var usikker på fremtiden og hvordan dette vil påvirke lokalbanken.

«Har ikke helt oversikt, men føler meg utrygg om fem år. Har jeg samme jobben? Fint lite oversiktlig.»

Flertallet av respondentene var tydelig på at dette er endring som vil styrke det lokale bankkontoret fordi de mente mange kunder fortsatt ønsker en fysisk relasjon til en rådgiver. To ulike kontor fra storbyene svarte følgende:

«I vårt lokale marked xx, virker det som om mange konkurrenter fjerner seg fra kundene. Vi ser dette som en mulighet til å få nye kunder som ønsker noen å snakke med. Men da må vi få frigjort tid til det.»

og

«For første gang i min bankkarriere synes jeg det er et spennende marked, og vi må følge etter. Vi må holde fokus på rådgivning- møte kunder personlig. Relasjoner er ikke like viktig for mange i det nye bankmarkedet. Men for de med komplekse behov og som trenger tilsvarende løsninger, er det det.»

Med endringer i regelverk, teknologier og sterkere kamp om kundene både blant eksisterende og nye konkurrenter var alle respondentene enig i at fremtidens bankmarked vil kreve at HBN er endringsvillig og at det vil bli krevende å følge utviklingen i markedet. Flere trakk frem at det er viktig å ha riktige teknologiske løsninger for å beholde kundene og arbeide effektivt:

«Vi kan ikke påvirke endringene som kommer, derfor må vi bare henge på og tilpasse oss. Det er viktig at vi har tilgang til den riktige teknologien for kundene.»

og

«Må henge med på den teknologiske utviklingen, det er viktig. Tror på at det kan være riktig å holde kontakt med kunden, mange som ønsker det, ref. EPSI Kundeundersøkelse 2017.»

Videre ble respondentene spurt om de opplever forskjell på utviklingen i henholdsvis Privatmarkedet (PM) og Bedriftsmarkedet (BM). Her hadde alle like oppfatninger av utviklingen. I all hovedsak skjer de større endringene i PM. Mye av utviklingen som skjer i markedet samt omtales i media, gjelder endringer i PM. Økt robotisering, effektivisering og nye effektive nettjenester er med på å distansere PM-kundene fra det lokale bankkontoret. Det oppleves av PM i større grad er eksponert for raske endringer og løsninger. Tre av kommentarene var:

«Det er utfordrende å holde på de beste PM-kundene, mange er ikke så opptatt av relasjon til banken lengre.»

«PM er en enklere materie å endre enn BM, PM vil robotiseres etter hvert. Dette vil på sikt redusere antall ansatte i bank.»

«Mye mer digitale tjenester, mer rådgivning i digitale kanaler. Men tror fortsatt at 10% av kundene, de som har mer komplekse behov, vil ha behov for personlig rådgivning.»

For BM var alle respondentene positive til hvordan det lokale bankkontoret skal ivareta disse kundene, også i fremtidens bankmarked. Det var en klar oppfatning av at kompleksiteten i arbeidet med bedrifter og organisasjoner er annerledes, og at dette vil være en kundegruppe som fortsatt er avhengig av relasjoner og den lokale banken. Følgende kommentarer er beskrivende fra respondentenes tilbakemelding om BM:

«Her er det litt som før, organisasjoner/bedrifter er mer komplekse og det er mer naturlig å holde kontakt med banken.»

«Utviklingen vil gå saktere enn PM. Noen bransjer med enkle behov vil tiltrekkes av nye løsninger, hvor digitaliseringen kan forenkle deres hverdag.»

«Det er ikke like enkelt å «strømlinjeforme» /helautomatisere en BM kunde. En bedrift krever annen type oppfølging.»

4.3 Kunnskap og håndtering av det nye bankmarkedet

Endringene i bankmarkedet er ledet av teknologiutvikling og nye regelverk som åpner bankmarkedene og resulterer i at alle involverte aktører stadig må tilpasse sin virksomhet for å opprettholde tilfredsstillende utvikling og aktivitet. Dette stiller krav til endringsprosesser i HBN. Om evnen til å tilpasse seg endringer svarte alle ni respondentene at HBN alltid er tidlig ute med å tilpasse virksomheten til nye myndighetskrav. Dette harmonerer med bankens konservative policy, hvor det er et uttalt mål å alltid være ajour med regelverk (jfr. figur 8). For de lokale bankkontorene kan det være krevende i enkelte tilfeller:

«*HBN er ikke først ute med å tilpasse seg endringer, med unntak av myndighetskrav, heller sent ute. Når det kommer nye myndighetskrav, er vi alltid først ute, dette medfører at vi mister kunder i noen tilfeller.»*

«Rask ute med å oppfylle krav fra myndighetene. Dette er ikke alltid en fordel for kontoret, da det kan bli oppfattet som at vi er for konservative.»

Bakgrunnen for at raske tilpasninger til nye myndighetskrav oppleves negativt fra rådgivere og bankkontoret skyldes at HBN hyppig publiserer tolkninger av nytt regelverk. Det som skjer i praksis er at HBN setter tiltakene for tidlig ut mot kunde, hvor bransjen for øvrig avventer og harmonerer tiltak noe. Dermed oppstår en situasjon hvor HBN oppleves mer restriktiv enn konkurrerende banker, noe som i ytterste konsekvens kan lede til misfornøyde bankkunder.

I den andre enden, ga respondentene uttrykk for at HBN hadde svak vilje til å ta i bruk ny teknologi. Alle respondentene var enige i det, hvorav mange også mener det er riktig. Her er ulike kommentarer knyttet til endringsvilje på teknologisk utvikling:

«Når det gjelder å ikke stå først med teknologi og andre tilpasninger, synes jeg dette er greit. Vi trenger ikke det.»

«….men vi må avveie om vi må være tidlig ute, er det alltid lønnsomt ? Kan også innebære risiko å være tidlig ute, ved å satse på feil løsninger. Tror ikke vi har mistet noen med gjeldende strategi, men gode løsninger vil være viktig hygiene mot kundene. Og vi må markedsføre det vi faktisk har.»

«Tilpasningsevnen i rask skiftende omgivelser er lav, og jeg synes det er uklart hvor HBN skal videre.»

«Stockholm/konsernet må ta ansvar. Dette er helt på kanten, vi vet hva som kommer, men løsningene oppleves kostbar. For mye adhoc. Har for dårlige løsninger, men reddes av dyktige rådgivere. Vi er motsatt av innovatør, kommer ofte sist på toget. Ett eksempel er Vipps, men tror vi betaler dyrt for dette også i pris (HBN var en av de siste bankene som inngikk samarbeid med Vipps, red.).*»*

Det er ulike holdninger til om HBN skal være tidlig ute med innovative løsninger. Felles oppfatning er at banken har en avventende policy på å prøve nye løsninger, de ønsker heller å avvente og deretter kjøpe løsningene når de er godt etablert i markedene. Dette i motsetning til hvordan HBNs regeletterlevelse er når nye myndighetskrav skal oppfylles. Der er HBN ofte først ute med endringer.

På spørsmål om hvordan kunnskapen om fremtidens bankmarked er, og om dette påvirker hverdagen i 2018 svarte 7 av 9 respondenter at dette er en tema som diskuteres på bankkontorene. Kunnskapen er varierende og interessen fra de ansatte synes å delvis skyldtes nysgjerrighet på nye løsninger og trender og delvis frykt for hva det kan gjøre med arbeidsplassene deres i fremtiden. Dette gir seg uttrykk i følgende kommentarer:

«Det diskuteres ja, men kanskje mer som en trussel mot arbeidsplassene. Noen følger med, andre ikke. Den lokale fagforeningen (Finansforbundet, red.) *er flink å oppdatere medlemmer om dette temaet.»*

«Det diskuteres mye ved kontoret. Avhengig av type ansatte, med det mener jeg ekspeditørtypen eller den proaktive typen - er det en blanding av frykt for arbeidsplassen og nysgjerrighet til ny teknologi.»

Videre ønsket jeg å kartlegge om skiftningene i markedet representert ved økt konkurranse fra både eksisterende konkurrenter og nye aktører var noe kontorene opplevde i sin hverdag. Svarene var preget av endringer i PM. Det ble opplevd at det var i PM- markedet at endringene skjedde, og som påvirket de lokale bankkontorene i HBN. Foreløpig hadde ingen av respondentene fra kontor merket konkurranse fra nye aktører i bankmarkedet. Det er i hovedsak nisjebankene som S-Banken og BN Bank som oppleves som aggressive konkurrenter sammen med de eksisterende konkurrentene som Danske Bank og DNB. I svarene fra respondentene finner jeg allikevel en forventning om at nye aktører forventes å utfordre PM:

«Andre banker har blitt færre ansatte, for eksempel Nordea, men de lokale sparebankene her er lik oss. Majoriteten av nye kunder er i alderen 40-55 år, men vi får også noen yngre kunder. Ser allikevel at mange yngre kunder ikke har samme forhold til en relasjonsbank som foreldregenerasjonen.»

«Kan bli vanskeligere å ivareta helkundeforholdet. Må sannsynligvis akseptere å miste deler av forretningsmulighetene til nye løsninger/aktører.»

«Trendene og utviklingen gjør at kunden ikke trenger å snakke med banken i like stor grad lengre, dette kan være utfordrende.»

«Vi merker lite til dette. Leser om det, men merker lite.»

På spørsmål om hvordan det lokale bankkontoret kan tilpasse seg de nye markedene, trakk 6 av 9 respondenter frem rådgiverrollen som sentral for å tilpasse seg de nye markedene. De tre andre kontorene fokuserte på å opprettholde relasjonen til kundene som sentral, også dette er avhengig av rådgiveren som ressurs. Utover dette var det også noen som var tydelig på at kontorene må fornye kompetansen på bankkontoret, ved å avvikle ekspeditørrollen til fordel for den proaktive rådgiveren som oppsøker kundene:

«Jeg tenker vi må se på utskiftning av type personell. Mer type proaktive ansatte, ikke ekspeditører. Ansatte som oppsøker kundene.»

«Det lokale bankkontoret kan ikke påvirke de nye markedene. På kontoret må vi ha fokus på å utvikle rådgiverne. Banken må sentralt bidra med godt systemstøtteverktøy for å møte nye markeder.»

«På PM er det kun boliglånsrente som gjelder, ny generasjon kunder som tenker annerledes, mindre behov for relasjonsbank i fremtiden. På BM forventes lite endringer.»

4.4 Kundeatferd

Når rammebetingelser i bankmarkedet endrer seg, vil det også påvirke kundenes atferd og hvordan de benytter tjenestene som tilbys av de ulike aktørene.

Endret organisering og kundeløsninger fra eksisterende konkurrenter opplevde 5 av 9 respondenter som positivt. Disse respondentene uttalte at konkurrenter har fjernet seg fra kunden ved å digitalisere og nedlegge lokale bankkontor. Kundene som etterspør fysisk rådgivning oppsøker gjerne den lokale banken med rådgivere:

«De andre bankene digitaliserer, vi høster av dette. Stor pågang av nye kunder. Gjelder både BM og PM. For både PM og BM er det like mange yngre kunder som eldre som kommer.»

«De som kommer er anbefalt av eksisterende kunder, og ønsker en økonomisk rådgiver å forholde seg til. 40-60 år, og søker trygghet og relasjon. DNB har begynt å definere egne rådgivere igjen til sine beste kunder.»

Innovasjon og nye løsninger fra eksisterende konkurrenter som har påvirket kundeatferden var i hovedsak mobilbetalingstjenesten Vipps som ble utviklet av DNB. Vipps er i 2018 en løsning som alle bankene i Norge er en del av, nettopp for å stå samlet mot nye aktører når de kommer til Norge. Videre ble det nevnt at kundene forventer raskere svar på lånesøknader i dag enn for noen få år siden. Dette ble begrunnet med ny teknologi med robotisering av lånesøknadsprosesser i enkelte nisjebanker som kan behandle lånesøknader raskere enn en rådgiver i HBN:

«Forventninger fra kunden. Kunden krever mer i dag og skal ha raskt svar på lånesøknaden (PM-kunden, red.)*… Raskt svar i fjor, er ikke det samme i år- krever umiddelbar respons. Vi var raske før, men ikke nå lengre.».*

«Følte tidligere at vi hang etter, spesielt når DNB lanserte Vipps og de andre hadde sine løsninger. Men nå er også vi med i Vipps. Andre banker kutter antall rådgivere for å spare kostnader. Nettopp dette mener jeg er vår mulighet.»

Det siste spørsmålet knyttet til kundeatferd var om respondentene og deres lokale bankkontor hadde merket endring i kundeatferd knyttet til de nye aktørene i bankmarkedet. Ifølge 6 av 9 respondenter merket ikke kontorene noen form for endring blant kundene knyttet til tjenester fra nye aktører. De resterende tre var usikker på om de ville merke det med det første. Dette kan tyde på at de nye aktørene ennå ikke er etablert i Norge.

4.5 Formelle kvaliteter

4.5.1 Struktur

Neste del av intervjuet var spørsmål om organisasjonsmodellen i HBN og hvilke kvaliteter den har i dag og hva som vil være viktige kvaliteter i det nye bankmarkedet bestående av ny teknologi, konkurrenter i endring og nye konkurrenter.

På spørsmål om dagens organisasjonsstruktur er tilpasset fremtidens marked og om banken er på riktig vei, svarte alle respondentene at strukturen i HBN oppleves riktig i dag og at den også kan være riktig i fremtiden. 3 av 9 respondenter mente det i fremtiden vil være riktig å slå sammen mindre bankkontorer i de store regionene for å ivareta sterk kompetanse blant rådgiverne. Flere bankkontor i HBN består av 5-8 ansatte, de tre respondentene uttalte disse kontorene burde slås sammen til kontorer på 10-20 ansatte:

«Ja, jeg mener vi er organisert riktig og på riktig vei. Men det må gjøres tilpasninger. Noen kontorer blir for liten. Dette gir lav kompetanse og dermed svakere rådgivning.»

«Trenger større kontorer. Bør være 15-20 ansatte pr kontor, oppnår da større synergieffekter. Og må ha riktig folk på plass, i dag er dette dårlig utnyttet. Feil folk på feil sted i banken.»

«Ja, mener vi har riktig organisasjonsmodell. Men vi må bygge en ny salgskultur. Fortsatt være nære kundene, ha riktig kompetanse, riktige ansatte og rett leder på plass.»

Hvordan den desentrale organisasjonen i HBN håndterer endringer i markedet var det delte meninger om. Fem respondenter med geografisk spredning mente dette ikke håndteres tilfredsstillende. Hovedpunktene som ble nevnt var blant annet at HBN ikke er god nok på interne styringssystemer og teknologiske løsninger mot kunde. I tillegg ble det trukket frem at de raske endringene i regelverk og marked synes å ha medført en ustrukturert sentralisering, litt adhoc. Hensikten fra støtteavdelingene, mente noen av respondentene, var å avlaste de lokale kontorene for rutineoppgaver, men at dette i neste ledd oppleves ineffektivt fordi det i noen tilfeller har oppstått ekstra kontrollfunksjoner mellom støtteavdeling og kontor. I tillegg øker interne kostnader som videre må bæres av bankkontorene. Her er noen av respondentene tydelig i sine svar:

«Har støtteavdelinger samme kostnadsfokus som et kontor? Det tror jeg ikke. Er sentralisering av HBN effektivt? Ser at kostnader knyttet til dette øker. Eks avdeling xx med flere nyansatte. Er det behov for det?»

«Ikke bra nok, henger etter på mye.»

«Det oppleves ustrukturert, vi henger etter.»

I tillegg til disse svarene var det interessant å registrere at noen respondenter så på at evnen til å endre seg raskt ikke nødvendigvis opplevdes negativt:

«Raskt ute med etterlevelse av regler og myndighetskrav, ellers avventer på andre løsninger og ser an utviklingen.»

«Vi er endringssinker, men det kan fungere godt fremover. Å endre gjennom kontroll gir oss et særpreg, nemlig at vi fortsatt vil være tilstede for kunden. Viktig å ha lave tap, være forsiktig.»

«Jeg synes det håndteres bra.»

På bakgrunn av organisasjonsstrukturen var det også interessant å kartlegge hvordan kommunikasjon og etterlevelse av interne rutiner og regler ble oppfattet. Samtlige av de ni representantene hadde mer eller mindre en opplevelse av at sentrale avdelinger kommuniserte betydelig mengder informasjon, nye instrukser og rutiner. På de lokale bankkontorene brukes det deretter mye ressurser på å tolke og etterleve dette:

«Vi blir «pepret» med meldinger om nye krav, det er krevende. Det er mye å følge med på.»

«Vi kontrollerer oss i hjel. Må tørre å si ifra internt.»

«Kommunikasjon er uklar internt. Viljen til å gjøre jobben riktig er stor blant ansatte, men det gjøres for mye feil på grunn av uklar kommunikasjon internt. Men både holdning og kultur er bra.»

«Vi prøver å etterleve pålegg vi får, men det er veldig mye som pålegges fra sentralt hold i banken. Det blir mye.»

Signalene var tydelige fra de respondentene som er gjengitt over. En annen respondent som er lokalisert på kontor i geografisk nærhet til hovedkontoret hadde derimot en annen tilbakemelding:

«Vårt kontor sitter nærme hovedkontoret/støtteavdelingene, det gir oss store fordeler ved kommunikasjon og etterlevelse (…).»

Effekten av å være lokalisert i geografisk nærhet til hovedkontoret, kan ut fra denne respondenten, synes å være en fordel som de andre bankkontorene utenfor Oslo ikke opplever.

Organisasjonsstrukturen i HBN er bevisst tilrettelagt gjennom lokale kontor for å oppfattes som en lokalbank av markedet og kundene. Respondentene ble spurt om sterke og svake sider ved organisasjonsmodellen, og om den er tilrettelagt for å møte kundenes behov i fremtiden, her er to eksempler på sterke sider:

«Vi kan favne om de kundene som ønsker å ha kontakt med banken. Tror den typen mennesker som ønsker dette, også vil ha samme behov om 20 år. Mange vil ønske personlig rådgivning fra en person også i fremtiden. Det kan skje mye i et liv som bedre håndteres ved å snakke med en rådgiver.»

«Være relasjonsbank, vi er gode på gode kunder. Alltid tilgjengelig, lett å få tak i. Gode egenskaper som er knyttet til vår organisasjonsmodell.»

Og svake sider:

«De kundene som ikke er opptatt av personlig rådgivning. For disse kundene trumfer det digitale alt. Slike kunder vil ikke velge oss i fremtiden. Derfor må vi møte konkurrentene fra en annen vinkel, gjennom å bygge relasjoner til kundene.»

«Omstillingsevnen oppleves svak eller utfordrende. Men det er ikke sikkert endringene skjer så raskt som vi tror. Det må ligge lønnsomhet bak alt vi foretar oss.»

Fordeling av kontrolloppgaver er ansvarsroller i HBN som fordeles mellom bankkontorene og støtteavdelingene. Hvordan denne arbeidsfordelingen er løst, ble beskrevet slik:

«Bankkontoret vårt bruker mer tid i dag enn tidligere på slikt arbeid.»

«Påvirker kundetid, mye kontroll og egenevaluering. Må ofte gå tilbake på ting istedet for å arbeide videre med nye kunder. Tar for mye tid.»

«Vi bruker mye tid, og mer enn før. Så helt klart vi bruker av kundetid på dette.»

8 av de 9 bankkontorene som er representert svarte at kontrolloppgavene tar for mye av arbeidstiden sett opp mot ønsket arbeid mot kundene.

4.5.2 Teknologi og infrastruktur

Teknologi og infrastruktur er viktige kvaliteter i en bank. Banken er sterkt avhengig av nødvendig teknologi og god infrastruktur i form av effektive kunde- og styringssystemer. I HBN, en utenlandsk avdeling av Svenska Handelsbanken AB, er det flere ulike systemer som er en del av det daglige arbeidet blant ansatte ute på bankkontor. Kundesystemet er levert av EVRY, og er det samme som flere norske sparebanker anvender. Kredittsystem er en hybrid mellom et norsk kundeflytsystem fra EVRY og det svenske kunderegistersystemet som er bundet sammen i pdf-format utledet fra Excel, Word med mere. Videre anvendes Notes som internkommunikasjonssystem samt e-post. I IBM Notes er flere viktige infrastruktursystem lokalisert: instruksjonssamlinger som beskriver kontordrift og forretningsområder, intranytt, ulike funksjoner for publisering av nyheter, linker til kompetansesystem, reisebyråtjenester, markedsnytt med mere. Samlet forholder ansatte seg til mange parallelle systemer som i ulik grad må bindes sammen. På spørsmål om hvordan HBN forholder seg til teknologi og innovasjon både innenfor egne IT-system og teknologiske løsninger mot kunde, og evnen til å utvikle disse løsningene svarte to respondenter:

«Vi sitter og venter, er en «follower». Tror vi sparer på dette. Selv om utviklingskostnader vokser, synes jeg dette er naturlig. Vi føler vi får igjen for det med nye og bedre systemer.»

«Har dårlige systemer som ikke snakker sammen. Skulle hatt et CRM-system hvor all informasjon er samlet på en side. Burde kunne tenke et helt nytt system. All koordinering mellom ulike systemer spiser av kundetiden.»

Disse to tilbakemeldingene er representativt for utvalget, og beskriver godt hvordan det oppleves fra respondentene. Det synes akseptert at HBN har en avventende holdning til ny teknologi, men at det samtidig må arbeides for å videreutvikle en god infrastruktur for bankens styringssystemer.

4.6 Uformelle kvaliteter

4.6.1 Kultur og kompetanse

Med tema tilknyttet nye myndighetskrav og andre typer konkurrenter som forventes å bli en del av hverdagen, ville jeg undersøke hvilke holdninger som var rådende hos ansatte ved bankkontorene, og om ansatte forstår hva som er i ferd med å endres i markedene rundt det lokale bankkontoret. Og om de tenker de må gjøre noe. Her var svarene ulike og det oppleves å være forskjellige holdninger fra kontor til kontor.

«Det skjer mye, og vi gjør så godt vi kan. Men det løses litt «adhoc» på kontoret.»

«Ja og nei. Proaktivitet mangler totalt hos mange. Manglende forståelse for at hver enkelt må skape inntekt ut fra sitt arbeide. Kjenne på følelsen «jeg må skape inntekt i dag.»

«De skjønner hva som skjer, og de har en god tilnærming til det.»

«Ikke i stor nok grad, vi vet det blir utfordringer. Men dette er nok ikke godt forankret ved vårt kontor.»

En annen respondent resonnerte ut fra sine erfaringer fra eget bankkontor:

«*Vi har stilt oss følgende spørsmål på kontoret: Hva kan vi ansatte gjøre? Og hva kan konsernet Handelsbanken gjøre? Vi tenker at dette er bankens ansvar å utvikle ute på kontorene, det vil si å påvirke oss.»*

Respondenten peker her på at ansatte på bankkontor må få tilført systemer for økt effektivitet, og at slike løsninger må tilbys fra konsernets sentrale data- og produktavdeling.

Bakgrunnen for de mange ulike svarene ovenfor ble også fanget opp i neste spørsmål, hvor det ble fokusert på hvordan respondentene og bankkontorene forholdt seg til det nye bankmarkedet. En respondent hadde et bevisst forhold til dette:

«Forsøker å være mer relasjonsorientert, for å skille oss ut. Kundene setter pris på dette.»

En annen respondent bekreftet gjennom sitt svar at dette opplevdes uoversiktlig på det aktuelle bankkontoret:

«Vet for lite om konsekvensene.»

De øvrige seks respondentene svarte tilnærmet likt sistnevnte respondent *«…vi merker ikke mye til det...»*. Ifølge flertallet av respondentene er det ikke merkbare endringer i de lokale markedene de befinner seg i. Den ene av de seks, svarte i tillegg at de opplevde at PM er i endring:

«Merker ikke mye til det ennå, med unntak av trenden på PM.»

Med «*…trenden på PM*» var det spesielt Vipps og betalingsapper som ble nevnt i intervjuet.

Samlet ser det ut til at svarene gir inntrykk av at det kan være en viss usikkerhet hos flere kontorer knyttet til kjennskap og kompetansen knyttet til de nye bankmarkedene.

4.6.2 Relasjoner og nettverk

Et lokalt bankkontor bearbeider ofte ulike relasjonsgrupper og nettverk både internt i banken samt eksternt i relevante miljøer. Relasjoner og nettverk eksternt for å kunne utvikle viktige kunderelasjoner og tillit i lokalmarkedet. Relasjoner internt på bankkontoret og internt i HBN for å utvikle medarbeidere, godt arbeidsmiljø og læring internt på kontor og mellom ulike kontorer og støtteavdelingene. Det er også vanlig at bankkontoret «benchmarker» (sammenligner) seg med andre tilsvarende bankkontorer i ren intern konkurranse.

På spørsmål om betydning av eksterne relasjoner og nettverk i lokalmarkedet var alle bankkontorene helt tydelig på hvor viktig dette er:

«Alt. Grunnleggende for vår eksistens.»

«Veldig viktig. Kunder som anbefaler oss er helt avgjørende. Vi har etablert Bankråd, dette har gitt oss mange nye relasjoner og kunder, dette er viktig for nettverk. Alfa omega.»

«Relasjoner er enormt viktige, og viktig for å beholde kundene over tid. Relasjonen er en merverdi for kunden og banken. Samtidig kan den trues av ny teknologi, men dette er bra – for da må vi utvikle oss. Eksempel er helautomatisk regnskap pluss bank for BM-kunde, komme med tilleggstjenester for å utvikle dette og støtte relasjonene.»

I HBN er også interne relasjoner og nettverk viktig. Både internt i den norske organisasjonen og ved det lokale bankkontoret. Jeg ba respondentene om å beskrive disse forholdene internt og hva det betyr for deres lokale bankkontor;

Internt i HBN:

«Kontorene i XX har ett tett samarbeid og møtes jevnlig. Viktig for kulturen på kontorene. Utveksler informasjon, for eksempel revisjonsarbeid for å lære av hverandre. Har vært lenge i banken og har et stort nettverk i banken. Blokkmøter er gode arenaer. Men har veldig samme «tralten» på alt i HBN, kunne noen ganger brukt litt mer fantasi, og tenke nytt.»

«Lokale banksjefer og deres stedfortredere har interne nettverk, men dette er glemt for rådgivere. Skyldes kanskje at banken ikke hadde kurs fra 2011 til nå. Folk ansatt etter 2011 har ikke samme nettverk som meg. Dette har ødelagt nettverksbygging på tvers for disse ansatte. Ledelsen må tilrettelegge for slik kommunikasjon. Ha oftere treff, det vil si i blokkene (Norge er delt i 4 blokker/regioner, red.) *hvert år. Utvikle nettverk og relasjoner mellom rådgivere vil medføre mye «best practice».»*

«Har lite samarbeid med andre kontorer. Støtteavdelinger: Det er langt til XX. Har arbeidet på sentralt kontor i HB (Oslo, red.) *og det oppleves å være en stor forskjell på det å få hjelp. Derfor velger vi å bygge lokal kompetanse der det er mulig.»*

Og internt på bankkontoret:

«Miljøet på kontoret må stemme, og være profesjonelt. Viktig å opprettholde god læring og tilrettelegge for det, dette er en viktig lederoppgave. Dette er spesielt viktig på store kontorer så det ikke blir sårbart ved utskiftning av folk.»

«Bra miljø, alle har erfaring fra andre banker. Lite fravær og alle har sine ulike fagansvar.»

«Har god informasjonsflyt, godt miljø med ansvarsfulle ansatte. God kultur for arbeid på kontoret.»

4.6.3 Interaksjon

Respondentene ble spurt om hvordan de opplever at ledergruppen i HBN forholder seg endringene som pågår og det nye bankmarkedet. Flere av svarene peker på behov for større synlighet ute blant bankkontorene, formidling av mål og filosofi mot bankkontor og mindre detaljstyring. Videre ble det også trukket frem at det har skjedd endringer i HBNs ledelse, hvor de spesielt siste par årene har iverksatt flere tiltak for å styrke banken i møte med nye konkurrenter og marked:

«Det skjer for lite. Peker mot uklart mål og filosofi – som vanlig. Ledelsen er lite synlig. Er for kredittfokusert og burde være mer tydelig på valg av kunder som banken ønsker.»

«*Usikker på det, men savner produktutvikling og ny spisskompetanse. Ledelsen i HBN er kredittfokusert, burde skille kredittkomite og ledelse. Er tett på detaljer.»*

«*De følger med, tror jeg. Vi stoler på ledelsen. Følte vi hang etter den teknologiske utviklingen tidligere, men synes ledelsen har vært flink til å fokusere på endringer siste årene, og de følger opp. Synes de er flinke. Viktig at de har besluttet kompetanseløft i form av kurs for alle.»*

«Ledelsen i HBNs oppfatninger, er påvirket av konsernets holdninger til det nye markedet. Og disse signalene må mellomledere og lokale banksjefer bringe videre til de enkelte rådgiverne.»

Jeg ba videre respondentene om å beskrive en typisk arbeidshverdag for å tydeliggjøre hvordan den daglige interaksjonen mellom direkte kundearbeid og kontrolloppgaver på bankkontorene oppleves;

«Mye tid går med på kredittarbeid, og spesielt som beslutningstakere. Deretter kontrollrutiner, hvor det ofte kan komme adhoc-oppgaver fra sentralt med kort svarfrist. Vi er et stort kontor, og det blir fort en oppstykket hverdag. Må ofte sitte litt over for å komme ajour.»

«*Inntektsbringende og ikke? Cirka 50/50, jobber mest internt. Men søker å få til mer kundetid. Viktig å være bevisst på at kontrolloppgaver ikke tar overhånd.»*

«*Ca. 20% av tiden til kunder. Har mye fokus på kontroll fremfor eksternt salgsarbeid.»*

«Vanskelig å beskrive, kan ikke komme med en fordeling. Tror dette er avhengig av hvilket fokus man har, enten fra «ekspeditøren» eller den «proaktive». Hvilke briller man ser verden med.»

4.7 Oppsummering

I kapittel 4.1 til 4.4 har jeg presentert innhentet datagrunnlag fra respondentenes som beskriver hvordan arbeidsoppgaver organiseres og løses på respektive kontor og i HBN. I disse kapitlene er respondentenes kunnskap og oppfatning av fremtidens bankmarked gjengitt og sammenstilt med deres opplevelse av endring i kundeadferd. I kapittel 4.5 og 4.6 fremgår respondentenes utsagn knyttet til formelle- og uformelle kvaliteter i HBN.

I kapittel 4.1 fremgikk det tydelig at rutinemessige arbeidsoppgaver bør sentraliseres. Videre at ulike interne avdelinger ikke koordinerer sine arbeidsoppgaver ut mot bankkontorene, og dermed opplever bankkontor at de ofte gjør samme og lignende interne oppgaver flere ganger. Dette begrenser tid for salgsaktiviteter.

I kapittel 4.2 fortalte respondentene om holdninger og kjennskap til det nye bankmarkedet. Flere følte seg usikre, men mange nevnte at det er viktig å være lokalt tilstede i de ulike byene med rådgiveren som sentral tillitsperson, og at dette ble bekreftet av kundene gjennom den årlige kundetilfredshetsundersøkelsen (EPSI, web, 2017). Satsning på ny teknologi ble trukket frem som viktig. Det ble også gitt uttrykk for at endringene skjer raskere i PM-markedet, og at dette er en utfordring for HBN. På BM-siden foregår utviklingen senere og mange bedriftskunder foretrekker gjerne en relasjonsbank fremfor robotløsninger, fordi behovene ofte kan være komplekse.

Kapittel 4.3 omhandlet hvordan HBN håndterer endringsprosessene i det nye bankmarkedet. Dette opplevde respondentene ulikt. Respondentene opplevde HBN som tidlig ute med å innføre nye krav til de lokale bankkontorene som var utledet fra for eksempel myndighetskrav. Noen av respondentene opplevde det som negativt ute blant kundene, fordi innførte endringer trådte i kraft for tidlig. Når det kom til å ta i bruk nye teknologiske løsninger er banken derimot avventende. Her var respondentene delt i sine meninger om dette er riktig strategi. Kunnskap om det nye bankmarkedet var et tema som 7 av 9 var opptatt av.

Noen av ren nysgjerrighet fordi det ga muligheter, mens andre var usikker på om dette var en trussel for deres fremtidige arbeidsplass.

Ingen hadde merket noe til nye aktører i markedet, men nisjebankene samt Danske Bank og DNB ble nevnt som utfordrere i PM-markedet. Det var likevel en forventning om at de nye aktørene, beskrevet i kapittel 1.7, på sikt kan gjøre det utfordrende å ivareta et totalkundeforhold.

Flertallet av respondentene fremhevet at rådgivere må utvikle proaktive egenskaper. Parallelt med satsning på rådgiverne nevnte flere at HB også må tilføre riktig «verktøy» ute på kontorene i form at styrket systemstøtte tilpasset det nye bankmarkedet.

I kapittel 4.4 ble kundeadferd beskrevet. Endret organisering hos konkurrenter som har valgt å sentralisere kundetjenester ble trukket frem fra 5 av 9 respondenter som positivt for HBN. Ifølge respondentene er mange kunder fortsatt opptatt av en relasjon til banken, og at sentraliseringsprosessene til konkurrenter gjør at de som ønsker relasjon til bank, flytter på seg. Av nye innovasjoner som har endret kundeatferden ble Vipps nevnt som sentral. Det var videre erfart at kundene stadig søker raskere behandlingstid og at det derfor vil bli nødvendig med robotisering på enkle oppgaver. På spørsmål om de nye aktørene har påvirket kundenes atferd, svarte flertallet at dette ikke er registret.

Kapittel 4.5 beskrev de formelle kvalitetene, struktur samt teknologi og infrastruktur i HBN. På spørsmål relatert til HBNs struktur kom det innspill på at HBN kan organiseres gjennom større kontor ved å slå sammen mindre der det var mulig, antall ansatte på kontor fra 10 til 20 ble nevnt som et utgangspunkt for bedre forvaltning av kompetanse og læring.

Endrede kontrolloppgaver fra sentrale støtteavdelinger oppleves litt «adhoc», det bærer preg av ustrukturert organisering og respons utledet av raske endringer fra marked og myndigheter. Store informasjonsmengder sendes ukritisk ut i organisasjonen gjennom intranett, og bidrar til uklar intern kommunikasjon. Viljen blant ansatte til å etterleve de aktuelle instruksjonene synes derimot å være tilstede.

Å være en lokal relasjonsbank ble trukket frem som en av de sterke sidene ved organisasjonsstrukturen. Det vil alltid finnes mennesker og organisasjoner som setter pris på direkte og lokale kontaktpunkt. Av svake sider ble det nevnt at endrings- og omstillingsevnen

er utfordrende i HBN. 8 av 9 respondenter svarte at kontrolloppgaver tar for mye tid på de respektive bankkontorene, dette svekker salgsarbeid og dermed konkurranseevnen.

HBNs egenskaper innen teknologi og infrastruktur ble beskrevet og gjengitt ved at HBN oppleves som en «follower», banken tar som regel i bruk velprøvde løsninger og betrakter teknologiske løsninger som «hygiene» for kundene. Videre ble det nevnt at HBN har mange systemer som ikke kommuniserer med hverandre. Likevel kom det også frem at respondentene aksepterer dette til en viss grad, fordi de ser at utviklingskostnadene vokser og at det derfor er en forventning om at det vil bli bedre.

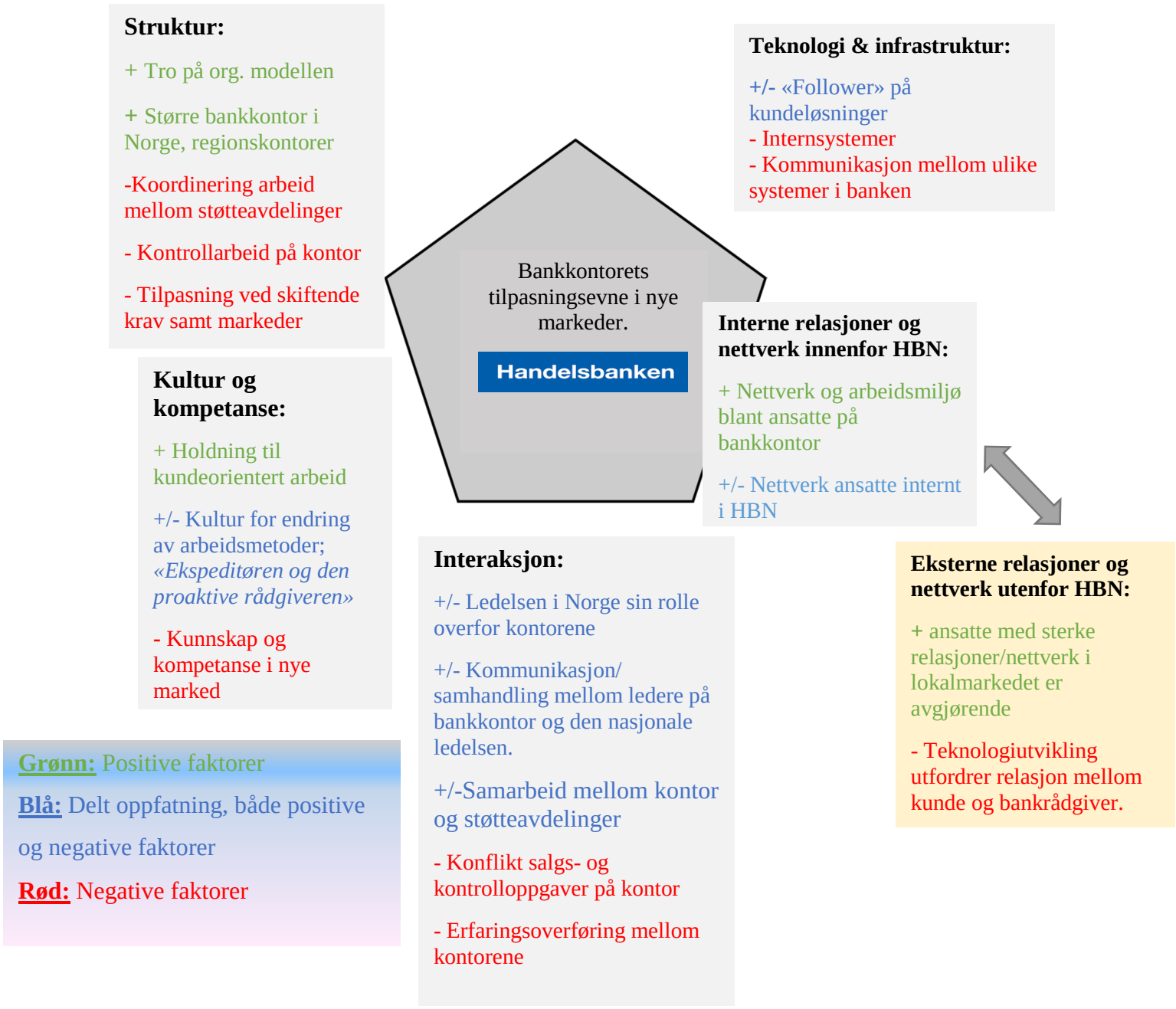
Kapittel 4.6 beskrev de uformelle kvalitetene som kultur og kompetanse, relasjoner og nettverk samt interaksjon. Ansattes kunnskap og holdninger til hva som skjer i markedene utenfor de ordinære bankene er begrenset. Det fremgikk stor variasjon blant svarene, dette kan bety at ulike kontorer har ulik kultur for å orientere seg i markedet. Relasjonsbygging mot kunder synes å være et viktig virkemiddel i konkurranse mot nye fintech-aktører samt nisjebanker. Relasjonsbygging ute i det lokale markedet fremstår som avgjørende for alle kontorene som deltok i studien. Kontorene er bygget opp på relasjoner i de lokale markedene, og kunder som anbefaler nye kunder.

Relasjoner og nettverk på tvers av de lokale bankkontorene bidrar i noen byer til god erfaringsutveksling. I andre byer eksisterer ikke dette i noen spesiell grad, disse kontorene ønsker imidlertid å styrke relasjonene med andre kontorer i sitt område/landsdel. Internt på de lokale bankkontorene opplevde flertallet av respondentene at det forelå godt arbeidsmiljø og kollegialt fungerende samarbeid. Det ble fremhevet at dette avhenger av ansatte som ønsker å bidra i hverdagen, og at det er viktig med riktige ansatte på rett sted.

Respondentene mente at ledelsen i HBN har hatt en bedre tilnærming til endringer i markedene i løpet av de siste to årene. Det er viktig å skille mellom kredittkomitèer og ledelse av banken, eksempler som ble nevnt i den sammenheng var manglende produktutvikling samt kompetanse -og nettverksbygging i banken. Noen mente at ledelsen i HBN var for lite synlig ute på de lokale kontorene, samtidig ga andre uttrykk for at de lokale lederne har ansvar for å formidle budskap fra ledelsen i HBN og videre fra sentral ledelse i Sverige.

Konflikten mellom inntektsbringende kundearbeid og ikke-inntektsbringende kontrolloppgaver er betydelig på flere kontorer. Dette kom frem som en utfordring for mange bankkontor.

Alle relevante faktorer fra kapitlene 4.1 til 4.4 er systematisert i modellen på neste side og kompletterer kapittel 4.5 og 4.6 som beskriver konkrete formelle- og uformelle kvaliteter og faktorer i HBN. I modellen er interne- og eksterne relasjoner og nettverk gjengitt som adskilte egenskaper, på bakgrunn av at alle respondentene trakk frem dette i undersøkelsen som en viktig egenskap på kontorene. Modell gjengitt som figur 27 oppsummerer de kvaliteter og faktorer i HBN som påvirker «Bankkontorets tilpasningsevne i nye markeder» utfra respondentenes svar.



Figur 27: Pentagonmodell- det lokale bankkontoret i Handelsbanken (etter Schiefloe, 2016).

5 Analyse

«Hvilke organisatoriske kvaliteter har HBN og lokale bankkontor for å tilpasse seg det nye bankmarkedet?»

Punktene fremstilt i kapittel 4, figur nr 27 *«Pentagonmodell- det lokale bankkontoret i Handelsbanken»*, oppsummerer de ulike kvalitetene som fremkommer fra respondentene i studien. Anvendelse av Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016) som en strukturell og systematisk ramme i oppgaven bidrar til å organisere anvendt teori og innsamlet data. For å sammenstille bakgrunnsinformasjon, teoridelen og innsamlet datagrunnlag er det lagt vekt på å følge en systematisk tilnærming.

I analysedelen knyttes innhentet informasjon om markedene og aktørene fra kapittel 1 opp mot informasjon fra de ni respondentene i kapittel 4. Deretter tolkes disse opp mot valgt teori fra kapittel 2. Kapittelet er strukturert som følger:

1. Organisasjonens egenskaper
2. HBN og innovasjon
3. Strategi

Anvendte teorier som knyttes opp mot innsamlet data i analysedelen er i første del (5.1) «de fire innovasjonsrommene/4 P's» (Tidd og Bessant, 2013) og modell for innovasjonsprosesser (Tidd og Bessant, 2013), videre i andre del (5.2) disruptive innovasjoner (Christensen, 1997//2003/2004). I tredje del (5.3) fokuseres det på ulike strategiske tilnærminger gjennom relasjons- og konkurrentanalyse (Porter, 1980) og entreprenørskap i etablerte virksomheter (Wolcott og Lippitz, 2010). Til slutt sammenfattes analysen med en oppsummering (5.4).

Formålet med analysen er å identifisere hvordan HBN med lokale bankkontor, forholder seg til nye marked og aktører som omgir organisasjonen. Basert på metodevalg fra kapittel 3 er det gjennomført en systematisk analyse av informasjon fra kapitlene 1, 2 og 4. Avslutningsvis oppsummeres analysen, og danner videre grunnlag for endelige anbefaling i kapittel 6, der det også er utarbeidet en situasjonsbeskrivelse av bankkontorenes omgivelser basert på situasjonen i fortid/2000, nåtid/2018 og fremtid/2025.

Samlet er analysen grunnlaget for å komme med anbefaling til hvordan det lokale bankkontoret kan organisere seg i møte med det nye bankmarkedet.

5.1 Organisasjonens egenskaper

5.1.1 Innovasjon i organisasjonsmodellen

Den desentrale organisasjonsmodellen i HB har vært en viktig del av identiteten til mange ansatte i banken, noe som også ble bekreftet i intervjuene i denne oppgaven. Samtlige ansatte er medeiere i HB gjennom incentivordningen Oktogonen, og organisasjonsstrukturen med lokale bankkontor som selv bestemmer og orienterer seg i det lokale markedet, har fungert i flere tiår, noe som er bekreftet gjennom at bankkonsernet har oppfylt de økonomiske målsetningene 46 år på rad (Handelsbanken, web, 2018). Den lokale selvbestemmelsesretten og friheten den lokale banksjefen og ansatte opplever, har flere likhetstrekk med eierskapsfølelsen som for eksempel en lokal kjøpmann har til sin forretning. Alle inntekter og kostnader måles på det lokale bankkontoret gjennom K/I-nøkkeltallet, og ansatte opplæres til å ha et bevisst forhold til kostnadene ved kontoret. Derimot er det nettopp denne tilnærmingen som også kan være utfordrende, når det lokale bankkontoret skal konkurrere med stadig mer effektive og sentraliserte banker samt nye aktører. I kapitlene 1.6.1 til 1.6.3 ble sammenlignbare banker presentert og analysert. Fellestrekkene var flere; de er alle eldre organisasjoner fra 1800-tallet, de er integrerte finansielle aktører som er tett knyttet til både offentlig og privat sektor og to av bankene har delvis statlig eierskap. Det som skilte HBN fra de øvrige bankene, så ut til å være mangelfull kommunikasjon knyttet til utvikling av innovative strategier og løsninger.

I tillegg skjer det raske endringer i markedene kombinert med at myndighetene utsteder nye lovgivninger som medfører plutselig skift i næringen. PSD2-betalingsdirektivet åpner opp for nye aktører som utfordrer fremtidig lønnsomhet. Videre pålegges bankene nye kontrolloppgaver knyttet til antihvitvasklovgivningen og GDPR-ny personvernlovgivning. Spesielt kan det trekkes frem at nye kontrolloppgaver oppleves som ressurskrevende, og bidrar til at fokus på inntektsbringende arbeid blir utfordrende for flere lokale bankkontor.

Slike endringer kan utfordre bankens grunnleggende organisasjonsstruktur og det kan argumenteres for at organisasjonsmodellen må tilpasses omgivelsene ved å tilnærme seg de skiftningene som oppleves.

En nyttig tilnærming kan derfor være å klassifisere HBN som en organisasjon med inkrementelle egenskaper. Gjennom å gradvis utvikle organisasjonsstrukturer som kjennetegnes gjennom inkrementell innovasjon (Aasen og Amundsen, 2016: 46), er det mulig

å gradvis utvikle organisasjonsstrukturer slik at de harmoniserer med nye markeder og rammebetingelser.

Flere av respondentene i oppgaven kom med innspill de mente kunne være nyttig for å tilpasse organisasjonen til fremtiden. Uavhengige respondenter nevnte større regionale lokalkontor der det er gjennomførbart, noe de mente ville bidra til bedre samarbeid, læring og kommunikasjon. Videre ble koordinering av støtteavdelingene nevnt for å forenkle arbeidsprosesser som i dag oppleves ineffektive og medfører dobbeltarbeid på kontorene. Slike innspill er eksempler på at HBN kan synes å ha behov for å gjennomføre en organisatorisk inkrementell innovasjonsprosess (Henderson-Clark, 1990).

I modellen **«The 4Ps of Innovation Space/De fire innovasjonsrommene»** argumenterer Tidd og Bessant (2013) for at det er et nyttig tenke- og analyseverktøy å belyse organisasjonens forretningsmodell. Organisatorisk innovasjon gjennom de fire kategoriene graderes på skala fra inkrementell- til radikal innovasjon, og synliggjør grad av mulig påvirkning fra de ulike retningene. I denne oppgaven innebærer dette å analysere hvordan banken har løst historiske endringer (2000), deretter se hvordan banken ser ut i dag (2018) og hvordan den kan videreutvikles (2025). I modellen som er gjengitt i figur 22 består de 4 P'ene av 1) innovasjon av produkter og tjenester, 2) innovasjon av prosesser, 3) innovasjon av markeder og 4) innovasjon av organisasjonens selvoppfattelse. Modellen illustrerer et samlet «innovasjonsrom» som visualiserer ulike muligheter HBN har til å utvikle innovasjon i egen organisasjon. Gjennom ulike tilpasninger av produkter, tjenester og prosesser som nevnt gjennom eksempler i kapittel 2.3, kan det legges til grunn at disse kategoriene representerer variabler som har bidratt til innovasjon, og de forventes også å skape ulike grader av innovasjon i fremtiden gjennom de ulike innovasjonsretningene.

I følge Tidd og Bessant (2013) kan en endring i en eller flere tjenester som tilbys i en organisasjon defineres som innovasjon forutsatt at den gir langvarig effekt. Hvordan banktjenester til kunder organiseres, kan defineres å ha grad av innovasjon, inkrementell eller radikal. Gjennom kategoriene **innovasjon av prosesser** samt **innovasjon av organisasjonens selvoppfattelse** velger jeg å se HBNs forretningsmodell i lys av Tidd og Bessants 4P-modell (2013) og avgrenser denne delen av analysen til å se på organisasjonsstrukturen som grunnleggende viktig for utvikling av «innovasjonsrommet» i HBN. De to kategoriene har ulik tilnærming til innovasjonsprosessen, men beskriver samtidig den viktige

kundeopplevelsen som til enhver tid må utvikles for å imøtekomme kundenes krav til banktjenester.

Innovasjon av prosessene i HBN sett fra et strukturelt perspektiv peker på hvordan formidling av produktet HB skal utvikles. Bankens organisasjonsstruktur er bygget på en lokal og personlig forankring mot omgivelsene. På den ene siden oppleves dette som positivt for kundene i banken, dette er dokumentert med gode resultater både i EPSI-kundetilfredshetsundersøkelsen (2017) og Norsk Kundebarometer (2018). Sett fra en annen side oppleves derimot HBN, basert på intervjuene, å ha interne utfordringer med å løse tilpasninger til de endringene som skjer utenfor organisasjonen. Kundene er fornøyde med organisasjonsmodellen som er tydelig på det lokale og personlige, men på tross av det opplever de som arbeider ute på bankkontorene at de bruker unødige ressurser på kontrolloppgaver som videre påvirker totalt anvendt kundetid. Paradokset mellom fornøyde kunder og opplevelsen i organisasjonen ser ut til å beskrive en situasjon som er god slik den ser ut nå i 2018, men at ansatte kan frykte for at organisasjonsmodellen er utfordret i fremtiden med tanke på å finne en bedre ansvars- og rollefordeling mellom kontorene og støtteavdelingene. Endret ansvarfordeling knyttet til kontrolloppgavene som i dag involverer de lokale bankkontorene, er et eksempel på hvordan utvikling av organisasjonsstrukturen kan betegnes som en fremtidig inkrementell prosessinnovasjon (Tidd og Bessant, 2013).

Innovasjon av organisasjonens selvoppfattelse/paradigme (Tidd og Bessant, 2013) er en tilnærming hvor ledelsen i HBN anvender den desentrale organisasjonsstrukturen til å formidle at det lokale bankkontoret skal være et moderne rådgivningskontor fremfor et tradisjonelt ekspedisjonskontor. På denne måten kan ledelsen i HBN anvende paradigmebegrepet og danne en ny forståelse og redefinering av bankkontoret. I konkurranse med andre sentraliserte banker og nye aktører med digitale og teknologiske fortrinn, er muligheten tilstede for å bruke de lokale kontorene som eksklusive alternativer. I et bankmarked som stadig beveger seg mot økt grad av selvadministrasjon ute blant kundene, vil en slik mental modell av det lokale bankkontoret bidra til å redefinere kontoret og dermed igangsette en inkrementell innovasjon av ansattes selvoppfattelse av kontoret.

5.1.2 Ansattes verdier og holdninger

Basert på intervjuene synes det riktig å legge til grunn at det foreligger engasjement for HBN. Gjennom intervjuene var det tre gjentakende ord som stadig ble brukt av respondentene; innovativ, innovasjon og endring. Selv om svarene beskrev både positive og negative kvaliteter knyttet til lokalbankens møte med det nye bankmarkedet, ble det registrert at respondentene ønsket å bidra til å skape en endringsvillig bank. En hypotese er at dette engasjementet, kan være et indirekte resultat av den omorganisering som Wallander (1991) gjennomførte på tidlig 1970-tallet. Den tids krisestemning i HB ble anvendt til å foreta en vellykket endringsstrategi, en strategi som er forankret i omfattende empirisk forskning fra de siste tiårene (Kotter og Cohen, 2002 med flere). HB gikk fra å være en sentralisert organisasjon til å bli en desentral organisasjon, og hvert lokale bankkontor fikk selvbestemmelsesrett og ansvar for egen inntjening gjennom måling av nøkkeltallet K/I (kostnader/inntekter). Dette kombinert med incentivordningen Oktogonen, beskrevet i kapittel 1.4, vurderes å være to hovedårsaker til at ansatte fortsatt i 2018, gjerne er engasjert i sin arbeidsplass, det lokale bankkontoret.

I denne studien ble det avdekket flere interessante funn knyttet til verdier og holdninger til innovasjon og endring.

Blant de mest fremtredende funnene er holdningen blant respondentene til å arbeide med kundeorienterte arbeidsoppgaver. Alle ni som ble intervjuet var tydelige på at dette er den primære og viktigste delen av deres arbeidsdag. Denne holdningen, i en kommersiell organisasjon, må sies å være avgjørende for verdiskapningen ved et bankkontor. De øvrige kvalitetene som fremgikk av tilbakemeldingene bygger også på ønsket om å skape mer tid til kundearbeid. Her trekkes det frem at flertallet av respondentene var tydelig på at HBN må være endringsvillig og tilpasse bankkontorene etter utviklingen i bankmarkedet. Dette innebærer også et løpende sterkt engasjement for å effektivisere og endre arbeidsmetoder knyttet til kontrolloppgaver.

Noen av respondentene fremhevet at den tradisjonelle «ekspeditøren» må utfases på sikt og erstattet av «proaktive rådgivere», dette for å forsterke relasjonsarbeidet mot kunder som forventes å øke inntjeningen på det lokale bankkontoret. Parallelt med ønske om økt andel ansatte med proaktive egenskaper, er det også viktig for HBN at bankkontorene har tilstrekkelig kontroll i sin virksomhet, dette for å oppfylle alle myndighetskrav som banken er

underlagt. I intervjuene kom det frem at HBN som en konservativ bank, alltid har en intensjon om å være tidlig ute med å innføre nye myndighetskrav i organisasjonen, dette førte ofte til at HBN ble oppfattet som mer restriktiv enn konkurrerende aktører. I den andre enden, knyttet til teknologisk utvikling, oppleves HBN som en «endringssinke» og «follower», dette beskrives nærmere i kapittel 5.2. Disse to ulike tilnærmingene til endringsprosesser kan tyde på hvilken grunnleggende holdning som er rådende i organisasjonen; HBN oppleves forsiktig og foretrekker som regel det sikre alternativ fremfor det usikre.

Dette kan beskrives som et paradoks som ledelsen må forholde seg til. Det krever store ressurser å formidle myndighetsbaserte kontrolltiltak ut i en desentral organisasjon med mange selvstendige bankkontorer. På en annen side, ved å snu prosessene, der interne støtteavdelinger overtar kontrolloppgavene på vegne av bankkontorene, vil det kreve bedre kommunikasjons- og internsystemer for å håndtere sensitive kundeopplysninger fra kontorene. Basert på innhentet informasjon synes det lite realistisk at slike systemer kan erstatte fysisk ansatte i nær fremtid. Derimot kan slike kontrolloppgaver utføres av «ekspeditørorienterte» medarbeidere som i større grad motiveres av interne oppgaver fremfor salgsrettet virksomhet. Dette leder mot en diskusjon om hvor medarbeiderne som trekkes mot kontrolloppgaver skal lokaliseres, på en intern støtteavdeling i Oslo eller integrert på det lokale bankkontoret som i dag. Fra respondentenes tilbakemeldinger er denne diskusjonen sentral for hvor veien går videre for deres bankkontor. De synes enig om at dersom det skal satses på kontoret som en fremtidig salgskanal for HB, så er det rådgiveren på bankkontoret som må utvikles. Flere fremhevet dyktige rådgivere som «alfa og omega» i det viktige relasjonsarbeidet som gjennomføres ved de ni bankkontorene. For at kontorene skal endre seg i takt med det nye bankmarkedet, argumenteres det for at kompetanseutvikling må stå sentralt. I denne studien var det flere respondenter som fortalte om mangelfull kunnskap om de nye aktørene og det nye bankmarkedet. Derimot synes holdningene til endring på kontorene å være til stede, en respondent svarte følgende på spørsmål om intern organisering samt kommunikasjon: *«Kommunikasjon er uklar internt* (mellom ulike støtteavdelinger og kontoret, red.). *Viljen til å gjøre jobben riktig er stor blant ansatte, men det gjøres for mye feil på grunn av uklar kommunikasjon internt. Men både holdning og kultur er bra.»*

En tilnærming for å analysere organisasjonens egenskaper er Tidd og Bessants modell for innovasjonsprosessen (2013). Modellen er i utgangspunktet et ledelsesverktøy der organisasjonens strategi og struktur fremstår sentral for å organisere en innovasjon- eller

endringsprosess. Tidd og Bessant (2013) fremhever at i perioder hvor en organisasjon i større grad må forholde seg til raske endringer, kan modellen være nyttig å forholde seg til som et styringsverktøy i en innovasjonsprosess. Modellen er valgt som analyseverktøy fordi det lokale bankkontoret er en aktør i et raskt skiftende marked, der det kan argumenteres for å være paralleller mellom en innovasjonsprosess og det faktiske behovet for at ansattes *verdier og holdninger* er en viktig faktor for å orientere bankkontorene inn mot det nye bankmarkedet.

Innovasjons- og endringsprosessene deles i fire deler, søkefasen, utvelgelsesfasen, implementeringsfasen og resultatfasen (Tidd og Bessant, 2013). I aktuelle analyse er det forvaltning av personlig rådgivning til både PM- og BM-kunder ved det lokale bankkontoret som representerer «de nye tjenestene» i et stadig mer digitalt samfunn.

HB som en leverandør av banktjenester med suksess fra 1973 og frem til nå kan betraktes som en tidligere innovativ suksess som i et nytt marked kan ha behov for å «re-innoveres». En «re-innovering» betyr gjerne å videreutvikle tidligere «robuste» suksesser, deretter presentere eller utvikle løsningen i nye marked og slik kunne forlenge tjenesten eller produktets levetid (Teece, 1998:55-79).

I **søkefasen** er det essensielt å se etter nye løsninger for å formidle tjenesten. Gjennom kjennskap til de nye aktørene og tjenestene fra digitale konkurrenter samt nye krav fra myndighetene for mer aktiv kundekontroll, har det oppstått ulike signaler på at den eksisterende rådgivningen har behov for endring eller gjerne nye måter å utføre tjenestene på.

Dette kan sees på som en mulighet for endring, og en anledning til å foreta en inkrementell innovering av rådgivningsprosessene på det lokale bankkontoret. Mens andre konkurrenter kan foretrekke å løse rådgivning og kontrollarbeid ved hjelp av gode teknologiske løsninger, kan HBN anvende muligheten til å arbeide i kundesegmenter hvor det er mulighet for at kundene ønsker å møte banken for å søke informasjon og råd. I følge Tidd og Bessant (2013) er det ved for eksempel ny lovgivning eller plutselig skift i et marked at slike muligheter kan oppstå. Resultatet av slike hendelser kan medføre at det oppstår ny atferd eller behov i markedene, eller at kombinasjoner av ulike handlingsmønster samlet fører til nye innovasjonsløsninger.

Ved å klassifisere endringene i det nye bankmarkedet som et potensielt turbulent marked der endringer kan skje raskt, er behovet for at ledelsen har riktig kompetanse orientert mot innovasjon viktig. Rådgivere kan i samarbeid med den lokale og sentrale ledelsen utvikle gode rutiner og arbeidsmetoder for å identifisere og nyttiggjøre ulik informasjon fra sitt marked/miljø, noe som også betegnes som avgjørende (Tidd og Bessant, 2013: 89/235). Å utvikle forståelse og kunnskap om innovasjon og utvikling av nye løsninger vil være nødvendig for å kunne orientere seg riktig mot potensielle utfordringer i fremtiden.

I **utvelgelsesfasen** må de ulike alternativene som det skal ytes rådgivning til analyseres. Løsningene som velges må være tilpasset riktig veivalg for organisasjonen, det vil si lavest mulig risiko. I denne delen av prosessen betegnes det som avgjørende å ha riktig kompetanse innen marked og teknologi kombinert med kjennskap til hvordan organisasjonen best mulig kan utnytte tilgjengelige ressurser (Tidd og Bessant, 2013). Dette samsvarer med tilbakemeldingene fra respondentene, hvor det fremgikk at bankkontorene må videreutvikles og endres basert på ny kompetanse og kjennskap til omgivelsene, slik at ansatte kan bidra til at personlig rådgivning utvikles som innovative elementer. Dersom det i denne fasen satses på feil løsninger kan det medføre at de lokale kontorene mister kunder og mislykkes med å videreutvikle seg i takt med ny kundeatferd. Igjen kan dette sammenlignes med eksempler på at dyktige aktører har mistet trygge markedsposisjoner og blitt tapere, som Kodak, Sony Mp3 vs. Apple Ipod og Nokia mobil telefoner (Aftenposten, web, 2012/Adner, 2012 og BBC, web, 2013).

I **implementeringsfasen** beskriver Tidd og Bessant (2013) at det må forutsettes at det er foretatt en strategisk beslutning, og at aktuelle løsninger er satset videre på. Kjennskap til involverte komponenter som tilbud og etterspørsel fra henholdsvis konkurrenter og kunder må være grundig analysert, før implementering. I denne fasen fremheves det av Tidd og Bessant (2013) at tilgang til kunnskap, gjennomføringsevne og optimale forhold er avgjørende for å lykkes med en satsing.

Resultatfasen er den avsluttende delen i analysen. Tidd og Bessant (2013) fremhever at få innovasjoner, selv om de er å betrakte som inkrementelle innovasjoner, er utviklet uten et ønske om å oppnå noe. Både ansatte på kontorene og sentral ledelse har alle et sterkt ønske om å videreføre den desentrale organisasjonsmodellen, dette fremgår av innhentede data. Det lokale bankkontoret er en viktig komponent for all inntjening i HB. Dersom innovasjon av

rådgivningsprosessen ute blant de lokale kontorene lykkes gjennom effektivisering av arbeidsmetoder, og det medfører at nye PM- og BM-kunder tiltrekkes, så er målsetningen oppnådd, noe som innebærer at inntjening utvikles positivt. I motsatt fall, dersom en slik prosess ikke lykkes i den siste fasen, er det svært viktig å lære av det som ikke fungerte (Tidd og Bessant, 2013).

5.2 HBN og innovasjon

Ved årtusenskiftet besto finansmarkedene stort sett av banker og forsikringsselskaper, i et delvis lukket og regulert marked. Utviklingen innen finansiell teknologi- fintech har skutt fart i løpet av de siste årene. I kapittel 1.8 redegjorde jeg for at dagens bankmarked kan deles opp i 16 kategorier og forretningsområder. I disse kategoriene er det primo 2018 etablert 1.913 selskaper fra 58 land (Herring, 2018). I tillegg til disse aktørene etableres det stadig nye nisjebanker som spesialiserer seg på enkelte forretningsfelt. Dette mangfoldet av selskaper som er under etablering, er motivert av myndigheter både i EU og øvrige land som ønsker å deregulere de tidligere lukkede bankmarkedene for å øke konkurransen og tilby løsninger for kunder på tvers av landegrenser, noe som forventes å bidra til økt internasjonal handel i fremtiden (EU Council/Finance, web, 2017). Det kan derfor argumenteres for at endringene som skjer utenfor HB/HBNs organisasjon, kan være med på å påvirke de fremtidige forutsetningene for aktiviteter til en veletablert markedsaktør som HB/HBN.

I tillegg til mangfoldet av nye aktører som er i ferd med å etablere seg i bankmarkedet, pågår det kontinuerlige investeringer i ny teknologi blant de veletablerte bankene i det internasjonale og norske markedet slik som beskrevet i kapittel 1.6. I denne studien valgte jeg å avgrense utvalget til å gjelde sammenlignbare banker, som er de fire største bankene i det norske markedet, inklusive HBN. Tilfellet i de fire bankene er at DNB, Nordea og Danske Bank, har investert betydelig i teknologiske løsninger i de senere årene, spesielt DNB som også lyktes med Vipps, en løsning som i 2018 har fått 2,3 millioner brukere i løpet av 3 år. HBN fremstår blant disse konkurrentene som den aktøren som historisk har nedlagt minst ressurser i ny teknologi, noe som bekreftes av intervjuene. Flere av respondentene betegnet HBN som en «follower», det vil si at HBN i stor grad kopierer teknologiske løsninger som allerede er vel utprøvd av andre bankaktører. Informantene aksepterer dette, men forteller samtidig om en organisasjon som har interne styrings- og kommunikasjonssystem med stort

forbedringspotensial. Basert på innhentet data i denne studien, er det stor avstand mellom synspunkt fra respondentene hvor flere uttalte at det er tilstrekkelig å kopiere andre løsninger - og til den komplekse markedsutviklingen som er i ferd med bygges opp utenfor HBN. Disse momentene sammenstilt med det faktum at alle fire bankene er systemviktige banker (Regjeringen, web, 2015) i sine respektive hjemmemarkeder, leder mot en argumentasjon for at teknologisk utvikling og innovativt utviklingsarbeid bør inngå som en naturlig del av de involverte bankenes forretningsmodeller. Bankene er veletablerte i sine marked, og HBN synes å være den banken som i begrenset grad satser på innovasjon- og teknologisk utvikling jamfør innhentet informasjon i kapittel 1.6.

5.2.1 Disruptive innovasjoner

HBN kan defineres å være en aktør i markedet som har en inkrementell tilnærming til innovasjon- og endringsprosesser, og nye aktører som er i ferd med å etablere seg i bankmarkedet kan defineres å ha radikale tilnærminger til innovasjon (Henderson-Clark, 1990). Dette er i følge Aasen og Amundsen (2016) en betegnelse på aktører som er i stand til å endre eksistensen for veletablerte aktører ved å skape helt nye markedsforutsetninger.

Det er nettopp i slike markeder med sterke aktører som har stor markedsdominans, at potensialet for disruptive innovasjoner (Christensen m.fl., 1997/2003/2004) skapes. I følge Christensens forskning på forretningsorganisasjoner er det spesielt i tidlige faser av nye produkter og tjenester at veletablerte aktører, bankene, gjerne undervurderer potensielle disruptive innovasjoner.

Blant de 1.913 nye fintech-aktørene er det sannsynlig at noen aktører vil lykkes med å disruptere deler av et veletablert bankmarked. Kjennetegnet på disruptive innovasjoner er gjerne at det tar tid før det blir tatt på alvor av de etablerte aktørene, men hvis det lykkes fullt ut, vil det i ytterste konsekvens kunne bidra til å erstatte etablerte markeder (Aasen og Amundsen, 2016: 118). I dagens marked synes ikke dette å være en realistisk tilnærming, HBN er, sammen med de tre andre bankene i studien, integrert og sentral i det norske markedet. Lite tyder derfor på at nye fintech-aktører skal kunne endre forutsetningene for de markedene som blant annet HBN er i. Men hva om vi slutter å eie boliger og i stedet leier av Google, Amazon eller Apple? Forutsett gjerne at store globale aktører blir selvfinansierende; med Google Pay kan vi gjennomføre alle våre betalinger, og bilen? Den trenger vi ikke

lengre, fordi Google har utviklet autonome transportsystemer. I Afrika har flere valgt å ikke benyttet det kostbare kontosystemet, der har det i snart 13 år eksistert mobilbetalinger som fullverdig alternativ til konto, mange brukere har «hoppet over» kontoregimet (tek.no, web, 2005 og Bloomberg.com, web, 2017). Ifølge Bloomberg (web, 2017) får selskapet, MTN Group Ltd., ca. 500.000 nye kunder hver måned. Dette kan skje i 2025 i Norge også. Et slikt scenario kan være reelt for mange yngre brukere allerede i 2025. Hva skal vi da med lokale bankkontor, ikke trenger kunder lån, ikke trenger de konto, hva skal da banken leve av? Et slikt scenario kan virke fjernt i 2018. Men på en annen side, hvem i 2011 skulle tro at en mobilapp er i ferd med å utradere kontanter og nettbanken i 2018, og attpåtil har nesten halvparten av Norges befolkning som registrerte brukere? Dette kan stå som et eksempel på disruptiv innovasjon som kan påvirke HBNs driftsgrunnlag i nær fremtid. Dette kan også være et argument som underbygger at innovasjon- og endringsprosesser bør være en viktig del av HBNs arbeid med teknologiske løsninger og effektive internsystemer.

Videre argumenterer Aasen og Amundsen (2016) for at det foreligger paralleller mellom Christensens teori (1997) og Schumpeters teori (1942) om kreativ ødeleggelse som beskriver hendelsesforløpet når helt nye løsninger kommer inn og fullt ut erstatter etablerte løsninger.

På bakgrunn av både tidlig forskning fra Schumpeter (1942) og nyere forskning er disse mekanismene velkjent, og begge underbygger at nye løsninger som lanseres i velfungerende markeder i ytterste konsekvens også kan erstatte de etablerte markedene.

For å forebygge og bevisstgjøre slike prosesser har Tidd og Bessant (2013) utviklet et strategisk ledelsesverktøy som beskriver de ulike fasene i innovasjon- og endringsprosesser, denne ble gjennomgått i kapittel 5.1.2.

Basert på ovennevnte analyse kan derfor behovet for å styrke de teknologiske og infrastrukturelle kvalitetene i HB/HBN være tilstede. Eksempler fra andre bransjer som Nokia, Sony Mp3 vs. Apple Ipod og Kodaks fall (Aftenposten, web, 2012/Adner, 2012 og BBC, web, 2013) støtter dette.

5.3 Strategi

5.3.1 Relasjoner- og nettverk

I Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016) defineres relasjoner og nettverk hovedsakelig som interne egenskaper i organisasjonen. Det beskrives hvordan ansatte i organisasjonen forholder seg til hverandre, og i disse elementene finnes gjerne vennskap, tillit, makt- og innflytelsesforhold samt konkurranse og konflikter.

Internt i HBN foreligger det relasjoner og nettverk i hovedsak på to nivåer, disse er nettverk internt på det enkelte bankkontoret, deretter nettverk mellom ulike kontorer samt støtteavdelinger.

I undersøkelsen ble respondentene bedt om å beskrive de interne nettverkene og hva disse relasjonene betyr i deres arbeidshverdag.

På spørsmål om interne relasjoner og nettverk med andre bankkontorer og avdelinger i HBN var svarene relativt forskjellig avhengig av hvilken region i Norge de tilhørte. I en geografisk region hadde flere kontorer et tett samarbeid og hadde jevnlige møter. Respondenten ga uttrykk for at dette var viktig for kulturen ved de involverte kontorene. I disse møtene ble viktig informasjon delt mellom kontorene og bidro til god erfaringsutveksling. En respondent tilhørende i en annen region av landet, fortalte at ledere på bankkontorene hadde sine nettverksarenaer internt, men at dette ikke var tilfelle for alle rådgiverne på kontorene. Vedkommende trakk frem at HBN ikke hadde arrangert noen form for allmenn kursvirksomhet fra 2011 og frem til 2018. Og for rådgivere ansatt etter 2011, var det derfor svært begrensede muligheter til å utvikle interne nettverk i banken. Respondenten foreslo å opprette nettverkstreff for rådgivere, nettopp for å utvikle læring og bidra til økt effektivitet på kontorene gjennom utveksling av «best practice».

På spørsmål knyttet til interne relasjoner og nettverk på det lokale bankkontoret ble det trukket frem at arbeidsmiljøet på kontoret «må stemme», og være profesjonelt. En annen respondent fremhevet også arbeidsmiljøet som viktig og at erfaringsutvekslingen på kontoret er viktig i det daglige (alle HBN-kontorer praktiserer åpne kontorlandskap, red.). En tredje respondent trakk frem den gode arbeidskulturen på bankkontoret. I hovedtrekk er derfor et godt arbeidsmiljø viktig, samtidig med at det foreligger kultur for å arbeide selvstendig og ansvarsfullt. Ved åpne og transparente kontorløsninger med 5 til 25 ansatte pr kontor, er det

vanskelig å ikke bidra til økt aktivitet, og igjen ble det nevnt at det må være riktig type ansatte på rett sted i organisasjonen. En bevisst organisering i HB og HBN for å sikre en slik holdning og intern moral, var også en del av endringsstrategien som Wallander (1991) gjennomførte for 46 år siden. Å organisere små enheter kan støttes fra forskning, ved for eksempel å relatere Fayols teori om kontrollspenn (Fayol, 1949). Fayol konkluderte med at en leder har vanskeligheter med å kontrollere flere enn 12 personer. I en relasjonell sammenheng for å bygge riktig innflytelse og relasjoner internt ved et bankkontor, kan det også argumenteres for at begrepet om kontrollspenn kan ha en styrende funksjon på kontorenheter i HBN med 5 til 25 antall ansatte, hvor antall ledere tilpasses antall ansatte på kontor.

I denne studien velger jeg å utvide omfanget av relasjoner og nettverk til også å inkludere eksterne relasjoner og nettverk. Basert på funn fra intervjuene vurderes de som sentrale faktorer som synes avgjørende i arbeidet med å utvikle det lokale bankkontorets tilpasningsevne i møte med endrede marked. Eksterne relasjons- og nettverksaktører som er av vesentlig betydning for bankkontoret er i hovedsak leverandører, kunder og samarbeid med andre banker.

Basert på innhentet informasjon fra respondentene, velger jeg å se på relasjoner og nettverksanalysen ved hjelp av Porters modell om relasjonelle aktører (1980), se figur 20. Et argument for å implementere Porters modell i denne delen av den flerdimensjonale organisasjonsanalysen (Schiefloe, 2016), er å støtte beskrivelsen av strukturene som omgir banken, og som i stor grad påvirker hvilken retning HBN utvikles i.

Ved å identifisere HBN som «The Firm» i Porters modell (1980), vil andre sentral relasjonelle aktører være:

1) Leverandør/ oppstrøm vertikal relasjon => EVRY,

2) Kundene/ nedstrøm vertikal relasjon => PM- og BM-kunden,

3) Kontekstuelle aktører/ indirekte horisontale relasjoner => myndighetene ved Finanstilsynene i Sverige, Norge og EU og

4) Konkurrenter/ direkte horisontal relasjoner => DNB, Danske Bank og Nordea eventuelt fintech-selskaper.

Det første eksempelet er samarbeidet med leverandør av IT-løsninger, EVRY. HBN utvikler ikke egne IT-løsninger, verken for intern bruk eller mot kunder, og er derfor i tett relasjon med EVRY. EVRY dekker 1/3 av det norske bankmarkedet med sine teknologiske løsninger, hvor HBN er en av de største kundene.

Neste eksempel er PM- og BM kunden. Slik det fremgår av intervjuene er dette den tydeligste tilbakemeldingen i studien. Samtlige respondenter klassifiserte relasjonsarbeid og nettverk mot de lokale kundene som en meget sentral del av bankens forretningsmodell med lokale kontorer. Spesielt er relasjonsarbeidet de ansatte utvikler med de trofaste BM- og PM-kundene stabilt og i positiv utvikling, mens relasjonsarbeidet mot enkelte PM-kunder med «A4-økonomi» (oversiktlige behov) kan synes svekket, dels på grunn av at disse ikke ser behov for en relasjonsbank som HBN, eller de tiltrekkes av helautomatiserte nisjebanker hvor de ikke trenger kontakt med en rådgiver for å løse sine behov. Basert på innhentet informasjon antydes det at kontorene ser på lokalt relasjonsarbeid mot kunder og nettverk som et viktig virkemiddel i konkurranse med nye fintech-aktører samt nisjebanker.

Myndighetene representerer også en del av «sfæren» rundt HBN og kontrollerer rammebetingelsene som innvirker på HBNs drift av banken. Finanstilsynet gjennomfører med jevne mellomrom kontrolltiltak i banken og følger opp at HBN etterlever de gjeldende regelverk. Bankkontorene er sjelden i direkte kontakt med myndighetene, men det er viktig for den sentrale ledelsen i banken samt støtteavdelingene som rapporterer til myndighetene, å ha et velfungerende og profesjonelt forhold til myndighetene.

Avslutningsvis har alle konkurrerende banker samlet seg bak den DNB-utviklende Vipps-løsningen for å være bedre rustet for konkurranse fra nye teknologibaserte konkurrenter. Dette samarbeidet mellom konkurrerende banker, er et eksempel på at selv konkurrenter kan samarbeide ved plutselig skift i markedet med det formål å styrke egne rammebetingelser opp mot nye aktører i bankmarkedet.

5.3.2 Ledelse i nye marked

HBN har vært i det norske bankmarkedet siden 1986. Sammenlignet med de konkurrerende bankene i denne studien med lang historikk i Norge, er HBN en «ung» organisasjon som i løpet av årene har vokst til å bli en av de fire store bankene. Etter flere år med stabil vekst i

aktivitet og resultat, står den norske virksomheten overfor nye utfordringer med implementering av flere ulike myndighetskrav samt kostbare digitaliseringsprosesser. Økt effektivitet hos konkurrenter bidrar til sterkere konkurranse og det vil fra 2018 være et åpent bankmarked for nye teknologibaserte konkurrenter. Fra tidligere å ha vært i vekst med stadig nye bankkontorer, siste nye bankkontor åpnet i 2014, har HBN vært i en konsolideringsfase parallelt med økende kontrollkrav samt endrede markeder.

Blant de ni respondentene, var flertallet nysgjerrig og engasjert i hvilke valg HBN vil ta for fremtiden. Med en organisasjon i vekst gjennom flere år var det flere av respondentene som trakk frem behov for god ledelse i tider med store endringer i omgivelsene. Hierarkiet i HBN består av to ledd (figur 7), det er en nasjonal ledergruppe-RNL med administrerende direktør omgitt av fire områdesjefer/RØR- sjefer som koordinerer de 49 lokale bankkontorene – med respektive 49 lokale banksjefer. Historisk har den lokale banksjefen tilpasset den lokale virksomheten til det lokale markedet, og selv bestemt hvordan tilnærmingen til markedet skal være. Alt av kunde- og styringssystemer har vært organisert fra støtteavdelingene. Gjennom respondentenes beskrivelser av endringer i markedene (kapittel 4.3) og kundeatferd (kapittel 4.4), kan det tolkes dithen at den lokale ledelsen søker økt koordinering med nasjonal- og konsernledelsen. Flere svarte at ledelsen måtte være mer synlige og aktiv overfor kontorene i det daglige. De fleste i undersøkelsen hadde tillit til ledelsen, men det ble også uttalt at det er viktig med aktivt lederskap i urolige tider, eksempler som ble nevnt var blant annet å skille kredittkomitèer fra ledelsesarbeid, det ble vist til at mesteparten av dialogen mellom kontor og nasjonal ledelsen omhandlet fagvurderinger. Fokus på økt produktutvikling samt det å skape arenaer for utvikling av kompetanse og nettverk mellom kontorene, ble også nevnt av respondentene. En mulig konsekvens av uklar kommunikasjon om ansvarsforhold internt i HBN, er det stadig tilbakevendende temaet om hvem som skal utføre de nye kontrolloppgavene som pålegges banken fra myndighetene, kontor eller støtteavdeling?

Aasen og Amundsen (2016) redegjorde for at organisasjonsutvikling er en naturlig del av utviklingen, dette innebærer at etablerte organisasjoner søker fornyelse, trenger nye ideer og ser til alternativer for å ivareta entreprenørskap og mulig innovasjon. Wolcott og Lippitz (2010) redegjorde også om økende interesse for entreprenørskap i etablerte virksomheter. Videre påpekte Stevenson m.fl. (1989) at denne formen for entreprenørskap i stor grad har handlet om interne prosesser i en organisasjon der enkeltstående grupper eller nettverk av

ansatte har forfulgt muligheter de har oppdaget, uten at det nødvendigvis har vært ressurser til å håndtere det i organisasjonen.

Basert på informasjon fra respondentene kan det se ut til at enkeltstående grupper eller nettverk av ansatte internt ved HBNs hovedkontor, har utviklet interne arbeidsoppgaver uten å ha kommunisert tydelig med brukerne som er de lokale kontorene. I studien ble det nevnt eksempler på dette. Det er flere ganger stilt nye krav til bankkontorene hvor det ble lagt ut premature tolkninger av myndighetskrav som etter ny vurdering ble trukket eventuelt endret. I tillegg ble det stilt spørsmål fra kontorene knyttet til ressursbruk og nyansettelser på støtteavdeling kontra opplevd restriktiv bemanningspolitikk ute på kontorene. Påstander har vært knyttet til sentralisering av arbeidsoppgaver som tidligere ble utført på kontor, og at dette truer organisasjonsmodellen. Fra et annet perspektiv kan det synes å være gode prosesser som pågår, da støtteavdelingene fra sitt ståsted har søkt å gjennomføre en positiv prosess, men på grunn av mangelfull kommunikasjon ut i den desentrale organisasjonen, resulterte det i følge studien til negative reaksjoner. Konflikten som oppleves på bankkontorene knyttet til rådgivning- og salgsarbeid kontra kontrollarbeid kan også være mulig konsekvens av mangel på kommunikasjon mellom sentral ledelse og lokal ledelse.

Den type konflikt diskuteres også i anvendt teori. Organisasjoner opplever vekst og modning i et etablert marked, og videre blir to problemstillinger aktuelle. Behovet for å koordinere, planlegge samt standardisere prosesser i virksomheten oppstår. Bak ligger gjerne et behov for å effektivisere hovedvirksomheten, og dette kan hindre nødvendig fokus på annen utvikling samt entreprenørskap. På en annen side kan virksomheten kombinere ulike aktiviteter gjennom nye mål og innsatsfaktorer, dette i forsøk på å skape tilnærminger som nyskapning, innovasjon og entreprenørskap i samme satsingen. Slike kombinasjoner av ulike aktiviteter kan i flere tilfeller bidra til at virksomhetens satsing begrenses eller i ytterste konsekvens mislykkes fullstendig (Wolcott og Lippitz, 2010).

I Wolcott og Lippitzs (2010) modell for bedriftsentreprenørskap (figur 24), er det forutsatt at ledere i mindre grad kan kontrollere prosessene innen entreprenørskap og innovasjon, noe som også synes relevant i HBN. Ledelsens mulighet til å påvirke dette, er gjennom å styre virksomheten ved å strukturere organisasjonen og vise myndighet over de tilgjengelige innsatsfaktorene. Det kan være en løsning at den sentrale ledelsen i dialog med lokale ledere på kontorene, benytter sin styringsrett gjennom det organisatoriske eierskapet for å utvikle

forretningsområdene. Ansvaret for utviklingen av det aktuelle forretningsområdet kan, i dialog med brukerne som er bankkontorene, deretter delegeres til den aktuelle støtteavdelingen eller integreres ute på bankkontoret.

To ulike måter å utøve denne myndigheten på kan være å strukturere det til en ansvarlig enhet, alternativt la det foregå gjennom tilfeldige tildelinger av ressurser spredt ute i organisasjonen.

Wolcott og Lippitzs (2010) presenterte fire ulike strategier for bedriftsentreprenørskap; *opportunisten, muliggjøreren, talsmannen* og *produsenten*. I HBN kan det argumenteres for å anvende en kombinasjon av disse strategiene. En konsekvens av at de lokale bankkontorene har inntjeningsansvaret i HBN, er at de også i større grad enn mer sentraliserte organisasjoner ønsker å ha medbestemmelse i hvilke løsninger de skal formidle til sine PM- og BM-kunder. På denne bakgrunn kan det være et alternativ å kombinere strategiene *muliggjøreren* og *produsenten* som begge er identifisert som dedikerte ressursmyndigheter (se figur 24). Gjennom *muliggjøreren* gis det full oppmerksomhet fra ledelsen til den aktuelle prosessen, og de som utøver arbeidet mottar alle nødvendige ressurser for å få det gjennomført. Ved å kombinere *muliggjørerens* strategi med økt grad av organisatorisk eierskap, *produsenten*, kan ledelsen legitimere sin myndighet ovenfor bankkontorene. Dette kan etableres av ledelsen ved opprettelse av egen avdeling eller gruppe som får i ansvar å forvalte entreprenørskap på vegne av organisasjonen. Slike kombinasjoner av strategier er ifølge Aasen og Amundsen (2016) etablert i flere større virksomheter ved bruk av teknologi som bidrar til effektiv kommunikasjon i nettverk av ansatte, og ofte i kombinasjon med eksterne aktører.

5.4 Oppsummering

Gjennom diskusjonskapitlet har formålet vært å drøfte samt identifisere hvordan HBN med lokale bankkontor, kan forholde seg til nye marked og relevante aktører som omgir organisasjonen. I denne delen oppsummeres hovedpunktene i kapittelet.

Organisasjonens egenskaper

Innovasjon i organisasjonsmodellen

Det ble innledningsvis i studien gjort en analyse av de sammenlignbare bankene, der de i stor grad syntes å effektivisere driften gjennom sentralisering av virksomhetene. De konkurrerende bankene beskrevet i studien fremstår mer tydelig på sentral organisering og samspill med utvikling av innovative strategier og løsninger. Dette i motsetning til den desentrale organisasjonsstrukturen i HBN, hvor det ikke er kommunisert tilsvarende egenskaper.

Det ble videre drøftet om de raske endringene i markedene kombinert med stadig nye kontrolltiltak fra myndighetene, er en utfordring i HBN på grunn organisasjonsstrukturen der kundeansvar er lokalisert ute på de lokale bankkontorene. Det synes å ha ført til en konflikt mellom ressurskrevende kontrolloppgaver og inntektsbringende arbeid ute på kontorene, hvor det oppleves at kundetid utfordres.

Endringene synes å ha medført behov for å gjennomføre tilpasninger, slik at det lokale bankkontoret kan øke andel kundetid. Basert på innsamlet informasjon er eksempel på tiltak sammenslåing til større kontorer der det er mulig- for bedre samarbeid, læring og kommunikasjon samt økt koordinering av støtteavdelinger for å unngå dobbeltarbeid, dette er behov som kan beskrives som organisatorisk inkrementell innovasjonsprosess (Henderson-Clark, 1990).

Tidd og Bessants modell «The 4Ps of Innovation Space» (2013) ble anvendt for å drøfte innovasjon av a) prosessene i HBN og b) organisasjonens selvoppfattelse. Gode kundetilfredshetsundersøkelser (EPSI, web, 2017, BI- Norsk Kundebarometer, web, 2018) satt i lys av interne prosessene for å skape bedre vilkår for økt kundetid på kontor, kan tyde på at HBN har godt utgangspunkt for å styrke samspillet i organisasjonen.

Mulige prosessløsninger ble drøftet, og innebar i hovedsak å få etablert tydelig ansvarsforhold mellom kontor og støtteavdeling. Ledelsen kan velge å redefinere bildet av bankkontoret overfor de ansatte som et moderne rådgivningskontor fremfor et historisk ekspedisjonskontor, noe som kan danne en ny forståelse og dermed bidra til å innovere selvoppfattelsen av bankkontoret.

Ansattes verdier og holdninger

I studien uttrykker alle respondentene et engasjement for banken. Spesielt er fokus rettet mot økt tid på kundearbeid og en stadig motivasjon for å effektivisere driften. Enkelte ga uttrykk for at fremtidens bankkontor trenger flere «proaktive rådgivere» fremfor de tradisjonelle «ekspeditørene». Respondentene hadde delvis opplevelse av at HBN er en bankaktør som skal oppleves trygg og gjerne foretrekker det sikre alternativet fremfor det usikre. På fagfelt knyttet til kontrollarbeid var banken tidlig ute med restriksjoner og ordreformidling fra myndighetene. Utvikling av nye teknologiske løsninger både internt og ute mot kunder var derimot tilnærmet fraværende i perioder, i følge studien. Dette synes å være etablerte verdier som gjenspeiler organisasjonens holdning, og etablerte styringsprinsipp i organisasjonen.

Ansatte ved bankkontorene er utelukkende en viktig ressurs ifølge studien. Ansattes behov for faglig kompetanseutvikling samt økt forståelse for de nye bankmarkedene må ivaretas. Ved bruk av Tidd og Bessants modell for innovasjons- og endringsprosesser (2013), ble det argumentert for paralleller mellom innovasjonsprosesser og behovet for riktige verdier og holdninger fra ansatte. «Re-innovering» (Teece, 1998) av HBN ble nevnt som en mulighet for å orientere bankkontorene inn mot det nye bankmarkedet.

HBN og innovasjon

Disruptive innovasjoner

Fra år 2000, gjennom nåtid - 2018 og videre til fremtiden - 2025, dannes et bilde av et bankmarked hvor utviklingen av nye løsninger påvirker kundeatferden. Utviklingen fra brevgiro, til nett- og mobilbank og videre til mobilapper som håndterer straksbetalinger på tvers av aktører, dokumenterer at det er relevant å ha en strategi knyttet til disruptive

innovasjoner (Christensen m.fl. 1997/2003/2004). I HBN synes det akseptert å kopiere løsninger som er velprøvd i markedet, respondentene karakteriserte egen bank som «endringssinke» og «follower», og aksepterte i stor grad denne avventende strategien knyttet til nye teknologiske løsninger.

Gjennom åpning av bankmarkedet (EU Council/Finance, web, 2017) tiltrekkes nye konkurrenter med ny teknologi i et marked dominert av veletablerte banker. I følge forskning fra Christensen m.fl. (1997/2003/2004) er dette markeder hvor disruptive innovasjoner kan ha en mulighet for å lykkes. Dette støttes også av Aasen og Amundsen (2016). Basert på disse faktorene ble det belyst behov for teknologiske og infrastrukturelle kvaliteter i HB/HBN.

Strategi

Relasjoner og nettverk

De interne relasjonene består av to nivåer, det som skjer på tvers av bankkontorene og støtteavdelinger i Norge og det som foregår innad på det lokale bankkontoret. Det fremkom at det interne relasjonsarbeidet er ulikt i de forskjellige delene av landet. I en region var det utviklet gode relasjonsarenaer gjennom nettverk av lokale bankkontor, men i andre deler av landet var det fraværende. Behov for relasjonsbygging og nettverk for alle ansatte ble også nevnt. Internt på de enkelte bankkontorene ble det fremhevet at et godt arbeidsmiljø var viktig, kombinert med egenskaper som selvstendighet samt evnen til å være ansvarsfull ovenfor kolleger.

Omfanget av eksterne relasjoners betydning for bankkontorene ble også en del av analysen. Bakgrunnen var at alle respondentene ga uttrykk for at dette var en avgjørende faktor for å utvikle kontorene videre. Det ble derfor valgt å anvende Porter modell om relasjonelle aktører (1980) for å redegjøre for disse strukturene som omgir bankkontorene. Modellen identifiserte de ulike relasjonelle aktørene, og identifiserte blant annet de ansattes arbeid med relasjonsbygging mot kundenettverkene som en meget viktig kvalitet for bankkontorene i fremtiden.

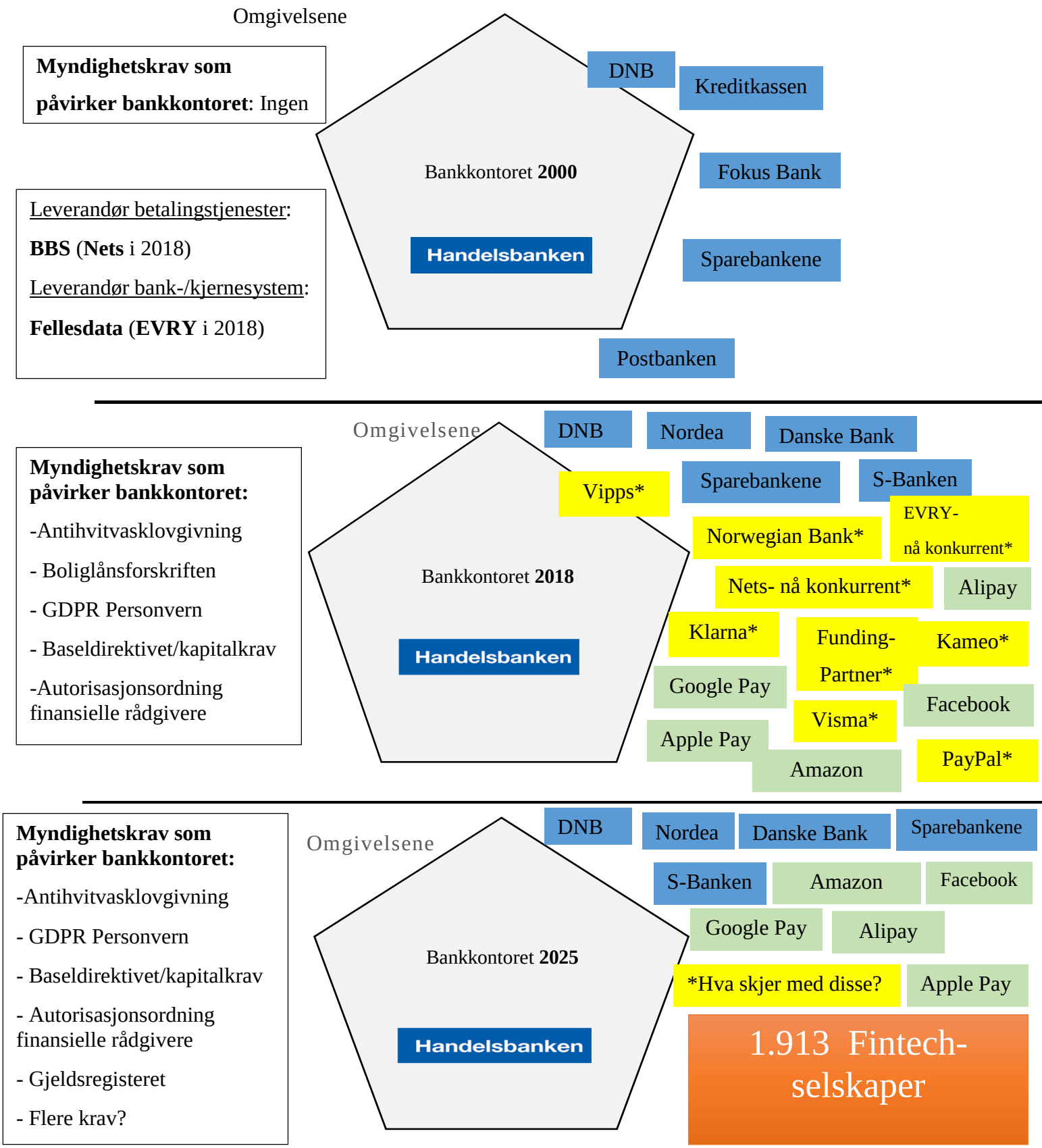
Ledelse i nye marked

Stadig mer effektive konkurrenter, nye myndighetskrav og endring av markedsforhold er med på å utfordre HBNs organisasjon. Etter flere år med vekst, synes HBN å være inne i en periode med delvis konsolidering for å tilpasse organisasjonen til endringene. I studien fremkommer et ønske fra respondentene om økt synlighet og tilstedeværelse fra ledelsen i HBN. Det kan synes som om behovet for økt koordinering mellom lokale ledere og nasjonale ledere i banken er påkrevd for å tilpasse bankkontorene i skiftende markeder. Det forelå grunnleggende tillit til ledelsen i HBN, men også krav og forventninger om handling knyttet til utfordringene med å frigjøre tid til kundearbeid, nettverksarbeid mellom ansatte på kontorene, samt ønske om å koordinere aktiviteter og kommunikasjon mellom interne støtteavdelinger og bankkontorene.

Wolcott og Lippitzs modell for bedriftsentreprenørskap (2010) ble anvendt for å drøfte ledelsens muligheter for å koordinere, planlegge og standardisere prosesser. I etablerte virksomheter som HBN synes det viktig å søke fornyelse av prosesser samt vurdere nye ideer som kan skape innovasjoner i organisasjonen (Aasen og Amundsen, 2016). Det ble vurdert en kombinert strategi for å lede oppmerksomhet fra ledelsen. Strategien for å forvalte entreprenørskap ble vurdert å bestå av en kombinasjon av tildeling av tilstrekkelige ressurser til de aktuelle prosessene samt forvalte myndigheten fra ledelsen - gjennom en egen avdeling eller gruppe. Denne formen for strategier eksisterer allerede i andre større virksomheter i følge Aasen og Amundsen (2016).

6 Anbefaling

Min anbefaling til bankens ledelse tar utgangspunkt i figur 26 på neste side, her synliggjøres utviklingstrekk i HBNs omgivelser, fra år 2000 gjennom 2018 og frem til et scenario i 2025 utfra innsamlet informasjon i oppgaven. Modellen viser at behovet for å orientere seg og forstå det nye bankmarkedet, vil være viktig for å lede det lokale bankkontoret inn i fremtiden.



Figur 26. Bankkontoret HBN -2000 => 2018 => 2025

I oppgaven er det tatt utgangspunkt i den desentrale organisasjonsmodellen, den har ledelsen og ansatte vært trofast mot som grunnlag for forretningsmodell og organisasjonsstruktur gjennom snart fem tiår.

Ledelsen i Handelsbanken har uttalt både internt overfor ansatte og ut i markedet at denne strategien skal opprettholdes i møte med det nye bankmarkedet. Ifølge informasjon innhentet i denne studien er det en strategi få sammenlignbare banker synes å ha. Parallelt med raske skiftninger i markedene, kan stadige nye krav fra myndighetene utfordre arbeidsprosessene ved bankkontorene i HBN. Med dette som utgangspunkt har min problemstilling vært å foreta en studie der jeg ønsket å innhente informasjon om hvordan det lokale bankkontoret opplever endringene i bankmarkedet. Deretter å analysere hvordan lokalbanken kan organisere arbeidsprosessene for å styrke sitt forretningsgrunnlag i konkurranse med det nye bankmarkedet.

Min anbefaling til bankens ledelse er å konkretisere virkemidler som tydeliggjør grunnlaget for at lokalbanken også har en rolle i fremtidens bankmarked. Jeg argumenterer videre for at Pentagonmodellen (Schiefloe, 2016) kan anvendes som et viktig analyseverktøy for å systematisere til dels mye bakgrunnsinformasjon om de etablerte bankene og de nye aktørene i næringen. Når informasjon fra sammenlignbare banker og nye aktører i bankmarkedet ble vurdert sammen med intervjuresultat fra de ni respondentene fra ulike bankkontor i Norge, bidrar modellen til å visualisere viktige funn.

Det er gjort interessante funn i studien. Med 20 års arbeidserfaring fra HBN, mener jeg at denne bakgrunnen bidro til at mange av respondentene visste meg tillit og stor grad av åpenhet i intervjuene. Å bli intervjuet av en likesinnet «Handelsbanker» ga mange av respondentene motivasjon til å være åpen med tanke på både sterke og svake sider som kan påvirke fremtidens bankkontor.

Intervjuene avdekket fellestrekk som fremsto som lokalbankens sterke kvaliteter. Det ble også identifisert kvaliteter hvor organisasjonen har forbedringspotensialer.

Relasjonsarbeid, internt og eksternt var et sentralt funn i oppgaven. **Det anbefales å etablere treffpunkter og/eller kommunikasjonskanaler for erfaringsutveksling mellom kontorene**. Flere respondenter var også tydelig på at muligheten for å utvikle større regionale bankkontorer bør utredes. Bakgrunn for dette var ønsket om å bidra til høyt faglig nivå blant

ansatte i fremtiden. Flertallet av respondentene fremhevet engasjerte medarbeidere med sterk lojalitet til organisasjonsmodellen. Ansatte som forvalter gode egenskaper som kompetanse og lojalitet, har vært en viktig kvalitet i det gode relasjonsarbeidet som kontorene har nedlagt i sine lokale markeder, dette er støttet av to ulike kundetilfredshetsundersøkelser fra 2017 og 2018.

Å frigjøre tid til arbeid med eksternt relasjonsarbeid i det lokale bankmarkedet ble fremhevet av samtlige respondenter. Dette fremstår som en sentral faktor for å lykkes i konkurranse med flere banker og nye aktører i et marked som skal deles med stadig flere konkurrenter.

Porters relasjons- og konkurrentanalyse (1980) ble benyttet til å analysere rammebetingelsene som omgir HBN. Innhentet informasjon og analyse danner grunnlag for å si at rammebetingelser er i stadig endring og det skifter raskt. I lys av disse endringene, og spesielt fra myndighetskrav, ble det avdekket utfordringer i HBN. Dette var utfordringer som i ulik grad begrenset bankkontorenes relasjons- og salgsarbeid fordi dette gjør at ansatte i større grad må utføre kontrollfunksjoner. I hovedtrekk trakk respondentene frem ineffektiv organisering av kontrollfunksjoner, både systemteknisk og kommunikasjonsmessig. Manglende koordinering av kommunikasjon på tvers av kontorer og avdelinger har i følge flere respondenter vært en kilde til mye dobbeltarbeid i HBN, dette kan antas å være en skjult merkostnad i HBN.

Det anbefales å iverksette tiltak som bidrar til bedre flyt av informasjon, dette vil indirekte gi ansatte på bankkontor mer tid til å utvikle interne-, eksterne relasjoner og kundeforhold. Optimalisering av banktjenestene som skapes på lokale bankkontor, oppfordres ifølge respondentene, å skje gjennom bedre intern koordinering av kommunikasjon samt mer effektiv organisering av kontrolloppgaver.

Markedet som HBN er en del av, forventes å bli preget av nye innovative aktører som med stor sannsynlighet har egenskapene som skal til for å skape potensielle disruptive innovasjoner (Christensen mfl., 1997/2003/2004). I følge deltakere i studien har kontorene begrenset kjennskap til nye innovasjoner og nye markeder. **Å tilføre ansatte oppdatert kompetanse og kjennskap til markedene som påvirker kontorenes hverdag bør prioriteres for å ivareta og styrke salgskraft på kontorene.**

Respondentene fortalte videre om en arbeidshverdag som i økende grad besto av stadige endringer, og det påvirket arbeidsfordeling mellom kontroll- og kundearbeid. **I perioder med raske skiftninger i både rammebetingelser og marked for øvrig, kan det argumenteres for økt synlighet fra ledelsen**. Gjennom en tydelig myndighetsutøvelse, kan dette forsterke troen på bankens etablerte forretningsmodell. Dette støttes av Wolcott og Lippitz (2010) hvor det redegjøres for at **ledelsen må ha tydelige strategier for entreprenørskap** i etablerte virksomheter som HBN.

Ansattes rolle som ansvarlige interne – og eksterne relasjonsbyggere, og hvilke forutsetninger de skal arbeide under, anbefales å være en sentral arbeidsoppgave å løse for bankens ledelse i møte med fremtidens bankmarked.

6.1 Forslag til videre forskning

I avsluttende del av denne studien, juni 2018, har det i svensk media vært en pågående diskusjon om Handelsbankens organisasjonsmodell med desentraliserte bankkontor i en verden som utvikler seg mot digitale flater, har en fremtid. Bankens aksjekurs har vært presset og det er i skrivende stund usikkert hvordan markedets syn på bankens fremtid er.

I Norge er Handelsbanken en relativt ung bank, med «bare» 32 års drift bak seg, og har opplevd sterk vekst i et nytt marked. Det hadde derfor vært interessant å kunne gjennomført en tilsvarende studie i Handelsbankens hjemmemarked i Sverige, der organisasjonen er tilstede i hele landet med over 400 kontorer, og har eksistert i 147 år. Har ansatte på kontorene i Sverige nødvendig kunnskap og kompetanse om de nye markedene, hvordan fungerer nettverk internt og eksternt? Hvordan er kommunikasjon mellom lokal og sentral ledelse, og opplever ansatte at HB strategi er tilpasset nye marked? Dette kunne vært en interessant studie i den delen av konsernet som utgjør størsteparten av virksomheten.

7 Referanseliste

- Adner, Ron. (2012). «*The Wide Lens, what Successful Innovators See that Others miss -Innovation Success.* Utdrag: How the Apple iPod Broke all Sony's Walkman Rules.» https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/innovation-success-how-the-apple-ipod-broke-all-sonys-walkman-rules-2791. New York: Penguin Group.
- Baardsen, J. & Griffin, E. (2015): *«Fremtidens bankrådgivning, hva slags rådgivning ønsker norske bankkunder og hvordan skal bankene møte fremtidens rådgivningsbehov?»*. Markedsundersøkelse gjennomført av Cicero Consulting/Ipsos MMI, 2015.
- Christensen, C.M. & Bower, J.L. (2004): Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms". R.A. Burgelman, Christensen C.M. & Wheelwright S.C. (red): *Strategic management of technology and innovation*. 4 utg. New York: McGraw- Hill.
- Christensen, C.M. & Raynor, M.E. (2003): *The innovators solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovators dilemma. When new technologies cause great firms to fail.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Finansforbundet Handelsbanken. (2018). *Utdrag av foredrag med Handelsbankens konsernsjef/vd, Anders Bouvin 18. januar 2018, Oslo.*
- Guba, Egon og Lincoln, Yvonna S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Henderson, R.M. & Clark, K.B. (1990*): "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms"*. Administrative Science Quarterly 35 (1): 9-30.
- Hellevik, Ottar. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Herring, Brian. (2018). Utdrag av foredrag. Cash Management forelesning i Handelsbanken, Trondheim 15. Mars 2018.

- Hybertsen, Ingunn D. (2017). Presentasjon: *Kvalitative metoder* side 5. Oppstartsseminar 18-20. September 2017, NTNU.
- Johannessen A, P. Tufte & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- KPMG. (2016). Rapport Pulse offintechq4; PWC. (2017). Global FinTechreport; Fintech Disruptors Report Nordic Edition 2017, Innovation, Distributed -Mapping the nordicfintech bridge).
- Kotter & Cohen.(2002).; Self & Schraeder.(2009).; Ruvio & Hertz-Lazarowitz.(2010).; Zhang & Bartol.(2010); Judson.(1991); Kotter.(1995).; Galpin.(1996).; Armenakis & Bedeian.(1999).; Armenakis et al.(1995).
- Kotter, J. (1995). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review 73:59-67.*
- Krokan, A. (2015). *Det friksjonsfrie samfunn. Om utviklingen av nye digitale tjenester:159.* 1. utgave, 1. opplag. Cappelen Damm AS.
- Lincoln, Yvonna S. og Guba, Egon G. (1985). *Naturalisticinquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Porter, M. (1980). *Competive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Postholm, May Britt. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryen, Anne. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Reve, T. (1990). The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts. I: M. Aoki, B. Gustafsson og O.E. Williamson (red.). *The Firm as a Nexus of Treaties*. London: Sage.
- Schiefloe, Per Morten (et.al.). (2005). *Årsaksanalyse etter Snorre A hendelsen 28.11.04*. Stavanger: Statoil.
- Schiefloe, Per Morten & Kristin M. Vikland. (2006) *"Formal and informal safety barriers. The Snorre A incident"* og Soares, C. Guedo & E. Zio (eds.) *Safety and Reliability for Managing Risk*. London: Taylor & Francis (419-426).

- Schiefloe, Per Morten et.al. (2007). *Effektmåling, tiltak etter gassutblåsningen på Snorre A.* Trondheim, NTNU Samfunnsforskning as – Studio Apertura.
- Schiefloe, Per Morten. (2016). *Analyzing and developing organizations: The Pentagon approach*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Schiefloe, Per Morten. (2017). *Organisasjonsteorier og organisasjonstrender.* Forelesning, Trondheim, 07.02.2017.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. London: Allen & Unwin.
- Silverman, David. (2006). *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.
- Stevenson, H.H, Roberts, M.J. & Grousbeck H.I. (1989): *New Business ventures and the entrepreneur.* Homewood, IL: Irwin.
- Teece, D. (1998). *Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets.* California Management Review 40 (3): 55-79.
- Tidd, J. & Bessant J. (2013). *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change-Fifth edition.* John Wiley & Sons Ltd.
- Tjernsmo, Dag. (2017). Utdrag av foredrag. Handelsbankens nasjonale virksomhetsplan-møte, Oslo, 9. november 2017.
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research. Design and methods*. 5. utgave. Thousand Oaks: Sage.
- Wallander, J. (1991). *Från Vängåvan til Kungsträdgården, decentralisering – ideal och verklighet.* Oslo: Bonniers.
- Wardekker, Willem L. (2000). Criteria for the Quality of Inquiry. *Mind Culture, and Activity* 4:259-272. Doi: 10.1207/S15327884MCA0704_02.
- Wolcott, R. & Lippitz M.J. (2010). *Grow from within. Mastering corporate entrepreneurship and innovation.* New York, NY: McGraw Hill.
- Aasen, T.M. & Amundsen O. (2016). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

8 Web-referanseliste

- Aftenposten.no. (2012). https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/0nvEJ/Mistet-sitt-Kodak-oyeblikk
- Aftonbladet.se. (2017): https://www.aftonbladet.se/minekonomi/a/agBQd/kundernas-betyg-nordea-samsta-banken
- A.P. Møllers hjemmesider, Danmark. (2018). http://www.apmoller.com/our-holdings
- BBC.com. (2013). *"Nokia: The rise and fall of a mobile giant"*. http://www.bbc.com/news/technology-23947212
- BI.no. (2018). Norsk Kundebarometer. (2018). https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/
- Bjerre, L. Web. (2015): Artikkel CIO Sweden. http://cio.idg.se/2.1782/1.641662/bank-digitalisering/sida/1/1
- Bloomberg.com. (2017). https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-02/mtn-takes-on-vodacom-for-title-of-africa-s-biggest-digital-bank
- Danske Banks hjemmesider, Danmark. (2004). https://www.danskebank.com/da-dk/ir/Documents/Capital-markets-days/FokusBank.pdf
- Danske Banks hjemmesider, Danmark. (2016). https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2016/9/organisation-chart.pdf
- Danske Banks hjemmesider, Danmark. (2018). https://danskebank.com/da/om-os
- Danske Banks hjemmesider, Danmark. (2018). https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2017/2/annual-report-2016.pdf
- Danske Banks hjemmesider, Norge. (2018). https://danskebank.com/no/om-oss
- DNB. (2017). Offisielt årsregnskap 2016. Link: https://vp267.alertir.com/afw/files/press/dnb_asa/201703089555-1.pdf (12-13)
- DNBs hjemmesider. (2018). https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html
- DNBs hjemmesider. (2018). https://www.dnb.no/bedrift/tema/drive-bedrift/crowdfunding.html
- EU Council/Finance. (2017). http://ec.europa.eu/finance/payments/framework/index_en.htm og http://www.out-

law.com/en/articles/2015/january/key-features-of-psd2-and-what-they-mean-for-the-payments-industry/

- E24.no. (2017). https://e24.no/naeringsliv/teknologi/verdens-stoerste-betalingsloesning-lanseres-i-norge-men-ikke-for-nordmenn/24133447
- E24.no. (2017). https://e24.no/naeringsliv/bank/dnb-sjefen-tror-antall-ansatte-blir-halvert/23908822
- E24.no. (2017). https://e24.no/naeringsliv/naa-kommer-crowdfunding-for-alvor-til-norge-vil-aapne-kapitalslusene-for-smaa-bedrifter/24131810
- EPSI, Web, (2017). http://www.epsi-norway.org/report/bankbransjen-2017/
- Fædrelandsvennen. Web. (2017). https://www.fvn.no/nyheter/okonomi/i/kaRx3A/Danske-Bank-avvikler-bedriftsavdelingen
- Finans Norge. Web. (2017). https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/
- Finanstilsynet. Web. (2018). https://www.finanstilsynet.no/tema/fintech/
- Global Finance. Web. (2017). https://gfmag.com/worlds-safest-banks-2017/
- Handelsbankens globale hjemmesider. (2017-2018). https://handelsbanken.com/about-the-bank
- Groenfeldt, T. Web. (2014). http://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2014/09/17/banking-vs-google-appleg-and-amazon/#4fdede44492f
- Handelsbankens hjemmesider Nederland. (2017). https://www.handelsbanken.nl/shb/inet/icenten.nsf/vlookuppics/nl_about_en_factsheet_hb_en_171020/$file/factsheet_handelsbanken_en_171020.pdf
- Handelsbankshistoriska Sällskapet. Web. (2015). http://www.handelsbankshistorien.nu/Global/Dokument/historik_fran_shb/Handelsbankens_historia_2015_SV.pdf
- Hegnar.no. Web. (2017). http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2017/02/DNB-varsler-nedbemanning
- Industrivärden ABs hjemmesider. (2018). http://www.industrivarden.se/sv-SE/Bolaget/Bolaget-i-korthet/

- Lafferty, hjemmeside (2016). http://www.laffertynews.com/newsletters/retail-banking-intelligence/free/daily-briefing-25-november-2016.html
- Milne, R. Web. (2015): Artikkel Financial Times. https://www.ft.com/content/85640c38-ad2a-11e4-a5c1-00144feab7de
- Nordeas hjemmesider Norge. (2018). https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/var-organisasjon/
- Nordeas globale hjemmesider. (2018). https://www.nordea.com/en/press-and-news/news-and-press-releases/news-en/2017/nordea-recognised-for-it-innovation%20.html
- NRK. Web. (2016). https://www.nrk.no/norge/dnb-sier-opp-600-ansatte-1.12786233
- NRK. Web. (2016). https://www.nrk.no/mr/danske-bank-legg-ned-avdelingane-i-kristiansund-og-molde-1.12959246
- NTB. Web. (2017). https://www.ntbinfo.no/pressemelding/danske-bank-fortsetter-a-vokse-i-norge?publisherId=1769158&releaseId=16146374
- Peter, Matthias. Web. (2016). Kronikk: *PSD2 er banknæringens største utfordring*. http://www.cw.no/artikkel/kronikk/psd2-banknaeringens-storste-utfordring. Computerworld.

  Pricewaterhousecoopers/Pwc hjemmesider. (2017). https://www.pwc.com/ og http://www.pwc.no/no/bransjer/bank-og-finans/finansieringsvirksomhet.html
- Regjeringen. Web. (2015). https://www.regjeringen.no/contentassets/70ca1b63622447d998a052575627414e/systemviktigefinansinstitusjoner.pdf
- Sampo Plc. Web. (2018). http://www.sampo.com/share/shareholder-structure/
- SVT. Web. (2017). https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/nordea-6-000-jobb-ska-bort
- Veckans Affärer. Web. (2015). https://www.va.se/nyheter/2015/09/10/seb-vaxer-sa-det-knakar-och-utmanar-i-storbritannien/
- Tek.no. Web. (2005). https://www.tek.no/artikler/mobilbank_tar_av_i_afrika/20611
- Tink. Web. (2018). https://www.tink.se/sv/om-tink/

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Kvittering fra NSD

NSD

Per Morten Schiefloe
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 13.11.2017	Vår ref: 56815 / 3 / BGH	Deres dato:	Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.10.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

56815	*Bankkontorets funksjon i Handelsbanken Norge -Desentral og lokal, bankkontorets møte med nye markeder/trender*
Behandlingsansvarlig	*NTNU, ved institusjonens øverste leder*
Daglig ansvarlig	*Per Morten Schiefloe*
Student	*Børge Woldseth*

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter sensitive opplysninger
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.
Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagres gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv.

Forskningsetiske retningslinjer
Sett deg inn i forskningsetiske retningslinjer.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet
Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke endringer du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet
Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i Meldingsarkivet.

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt
Ved prosjektslutt 31.08.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler
Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder.

Hvis utvalget har taushetsplikt
Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har taushetsplikt. De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass
Vi minner om at når du forsker på egen arbeidsplass må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

9.2 Intervjuguide

Det lokale bankkontoret i Handelsbanken Norge

- Lokalbanken og det nye bankmarkedet

Forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt

Innlede med at dette er et forskningsprosjekt, og at informanten er forespurt i den anledning.

Presentere meg selv

Jeg er til daglig ansatt i Handelsbanken. Ved siden av denne jobben har jeg siste 2,5 år vært masterstudent ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Studiet er innenfor tema organisasjon og ledelse med spesialisering på innovasjon- og endringsledelse. Jeg er nå inne det siste året hvor jeg skal skrive masteroppgave. Studien gjennomføres som del av min mastergrad ved NTNU.

Informere om masteroppgaven og valgte tema

I forbindelse med min masteroppgave vil dette intervjuet være en del av min datainnsamling. Min masteroppgave handler om hvordan lokale bankkontor i Handelsbanken Norge organiserer sine arbeidsoppgaver for å møte nye digitale trender i bank- og finansbransjen.

Si litt om konsekvensene

Det skal ikke anvendes navn i oppgaven, det er kun aktuelt å referere til deltakers rolle. Dine opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Overfor Handelsbanken vil informanter være anonymisert. Ledelsen i de utvalgte avdelingene/bankkontorene forutsettes å avgi tillatelse til å gjennomføre datainnsamling. I noen tilfeller vil ledelsen selv være intervjuobjekt.

Garantere anonymitet

Opplyse om anonymitet. Forspørre en godkjennelse fra intervjuobjektet vedrørende opptak/lagring av intervju/spørreskjema for senere bearbeiding. Etter endt prosjektperiode vil innhentet data/ intervjumateriale bli slettet. Aktuelt materiale fra intervjuet kan om ønskelig bli sendt til informanten for gjennomlesning og eventuelle rettelser.

Rett til å avbryte intervjuet

Jeg vil opplyse om at informanten når som helst under intervjuet kan velge å trekke seg. Hvis spørsmål leder til at vedkommende opplever det vanskelig å besvare, kan informanten velge å ikke svare eller i ytterste konsekvens, trekke seg.

Antyde tidsramme for intervjuet

I utgangspunktet er det avtalt et intervju på ca. 60 minutter. Jeg vil avklare tidsrammen særskilt med informanten før intervjuet initieres.

Intervjuet:

Faktaspørsmål:

1. Din faglige bakgrunn?

2. Kan du fortelle om din arbeidserfaring, fra banken og eventuelt andre organisasjoner?

3. Fortell om din rolle på bankkontoret?

4. Generelt; hva tenker du om gjeldende praksis for organisering av arbeidsoppgaver i HBN? Stikkord for tema er arbeidsfordeling mellom støtteavdelinger og bankkontorene i Norge.

5. Dagens organisering av arbeidsoppgaver, og spesielt utøvelse av kontrolloppgaver på bankkontorene i HBN, hvordan påvirker det deg og ditt kontor?

Introduksjonsspørsmål:

6. Tema er fremtidens bankmarked med nye rammevilkår og nye konkurrenter, hva tenker du om dette?

7. Bankmarkedet er i stadig endring. Faktorer som teknologi, kunder, marked og konkurranse er i endring. Hvordan ser du på denne utviklingen, har du en oppfattelse knyttet til disse trendene i bankmarkedet?

8. Oppleves utviklingen forskjellig for henholdsvis Privatmarked og Bedriftsmarked ved ditt bankkontor?

Overgangsspørsmål:

9. Hvordan oppfatter du HBNs evne til å tilpasse seg endrede krav fra omgivelsene, eksempler er krav fra myndigheter, ny teknologi, konkurrenter og kunder?

10. Kunnskap om fremtidens bankmarked, er dette et tema som diskuteres og tas opp ved ditt bankkontor?

11. Trender i bankmarkedet lokalt, påvirker de nye trendene hverdagen din/ved ditt bankkontor?

Nøkkelspørsmål:

Handelsbanken Norges omgivelser:

Ditt forhold til nye markeder og nye konkurrenter.

12. Vi har snakket om endrede- og nye markeder samt nye konkurrenter. Er dette noe du og ditt lokale bankkontor allerede er påvirket av?

13. Hva tenker du om det lokale bankkontorets evne til å tilpasse seg det nye bankmarkedet?

Kundeatferd:

14. Merker du/dere endring i kundens atferd som følge av:
    a) Endret organisering og kundeløsninger hos eksisterende konkurrenter (eks. DNB, Danske Bank)?

b) Innovasjon/fokus fra konkurrerende banker (digitale løsninger)?

c) Innovasjon/fokus fra nye aktører som trer inn i bankmarkedet (digitale løsninger / fintech)?

Flerdimensjonal organisasjonsanalyse

a) Formelle kvaliteter- Teknologi og struktur:

Teknologi og struktur, hva tenker du om:

Den desentrale organisasjonsmodellen i Handelsbanken:

15. Er dagens organisasjon tilpasset fremtidens bankmarked/ er vi på riktig vei?

16. a) Hvordan synes du at HBN som organisasjon håndterer endringer i markedet?

    b) Struktur på organisasjon, hvordan fungerer kommunikasjon og etterlevelse av interne rutiner og regler?

    c) Intern og eksternt kommunikasjon?

    d) Teknologi/innovasjon?

17. Vi opplever i dag et bankmarked i stadig endring, konkurrenter og nye aktører presenterer stadig nye kundeløsninger. Basert på dagens organisasjonsmodell, kan du identifisere organisasjonens sterke sider som kan bidra til å imøtekomme kundens fremtidige behov?

18. Vi opplever i dag et bankmarked i stadig endring, konkurrenter og nye aktører presenterer stadig nye kundeløsninger. Basert på dagens organisasjonsmodell, har organisasjonen noen svakheter som kan hindre den i å imøtekomme kundens fremtidige behov?

19. Innovasjon/teknologi i Handelsbanken – banken signaliserer 'lokal og digital', hvor er HBN i dag og hvor skal HBN videre inn i fremtiden?

20. Myndighetene pålegger banker og finansinstitusjoner nye kontrolloppgaver. Disse er samfunnsoppgaver for å forebygge økonomisk kriminalitet, overvåke retningslinjer fra Finanstilsynet med mer – hvordan oppleves tidsforbruk, tar dette mer tid enn før?

21. Arbeidsoppgaver som omfatter kontroll av kunder og engasjement løses ulikt i de norske bankene, noen banker har sentralisert kontrollfunksjonene. Handelsbanken løser slike kontrolloppgaver ute på bankkontorene fordi det er bankkontoret som har kundeansvar. Påvirker denne type oppgaver anvendt kundetid på bankkontoret i dagens organisasjonsmodell?
    Eksempler er antihvitvask, autorisasjonsordninger og kredittoppfølgingsprosesser.

22. Hva tenker du om utviklingen av HBNs organisasjonsstruktur/organisering av arbeidsoppgaver?

23. Hvordan påvirker de nye myndighetskravene arbeidet ved ditt lokale bankkontor?

b) Uformelle kvaliteter- kultur, interaksjon og relasjoner/nettverk:

Endringsprosesser i Handelsbanken:

Markedene som HBN opererer i, er utsatt for raske endringer, og det kommer nye konkurrenter samtidig som nye krav fra myndigheter skal håndteres på bankkontoret ditt;

24. Forståelse for utviklingen som pågår i bankens omgivelser og markeder: Opplever du at kontorets ansatte har kunnskap om utviklingen, og hvordan synes du forståelsen for at denne utviklingen kan påvirke kontorets daglige arbeid i fremtiden?

25. Hvordan forholder du og ditt bankkontor seg til det nye bankmarkedet?

26. Hvordan opplever du at HBNs regionale (nasjonale) ledelse forholder seg til det nye bankmarkedet?

Arbeidshverdagen

27. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg, beskriv en typisk arbeidsdag på kontoret?

28. Hvor stor andel går med til inntektsbringende arbeid og tilsvarende til internoppgaver/kontrolloppgaver?

Relasjon og nettverk i banken og dens omgivelser:

29. Beskriv relasjoner og nettverk i ditt lokalmarked. Hva betyr dette for deg og ditt bankkontor? Og er det i endring?

30. Hva vil relasjon og nettverk i ditt lokalmiljø, bety for deg og ditt bankkontor i fremtiden?

31. Beskriv etablerte relasjoner og nettverk internt på ditt bankkontor. Eksempler kan være maktforhold, konkurranse, konflikter og mulighet til innflytelse? Og hva betyr det for læringsprosesser, samarbeid og kollegialiteten ved bankkontoret?

32. Beskriv etablerte relasjoner og nettverk i HBN slik du opplever det. Eksempler kan være maktforhold, konkurranse, konflikter og muligheter til innflytelse. Hvordan oppleves læringsprosesser, samarbeid og relasjonsbygging mellom bankkontor og støtteavdelinger i HBN?