Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Ole Jørund Eggan og Mathias Tømmerås

Økonomistyring i banksektoren i lys av digitalisering: En casestudie av en norsk bank

Management Accounting in the Banking Sector in Light of Digitalization: A Case Study of a Norwegian Bank

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Elsa Solstad
Mai 2021

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Ole Jørund Eggan og Mathias Tømmerås

Økonomistyring i banksektoren i lys av digitalisering: En casestudie av en norsk bank

Management Accounting in the Banking Sector in Light of Digitalization: A Case Study of a Norwegian Bank

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Elsa Solstad
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt masterstudium ved NTNU Handelshøyskolen, og har et omfang tilsvarende 30 studiepoeng. Formålet med denne oppgaven har vært å få et innblikk i hvordan økonomistyring i en bank kan forstås i lys av digitalisering, noe vi anså som et spennende utgangspunkt ved starten av semesteret. Arbeidet med oppgaven har vist seg å være både spennende og lærerikt, samtidig som det har vært en utfordrende og tidkrevende prosess.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle i den aktuelle banken som sa seg villig til å delta i intervju, og for deres tålmodighet og nyttige innspill i forbindelse med intervjuprosessen. Vi vil også takke vår kontaktperson i banken for assistanse med utarbeidelse av intervjuplan og for å etablere kontakt med aktuelle informanter. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder, Elsa Solstad, for god veiledning samt raske og nyttige kommentarer og tilbakemeldinger underveis i arbeidet med oppgaven. Avslutningsvis ønsker vi å takke Sean Kelly og Kasper Koppang for hyggelige samtaler ved lange dager på kontoret.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Trondheim, 27. mai 2021

Ole Jørund Eggan

Mathias Tømmerås

Sammendrag

I denne studien har vi sett nærmere på hvilken betydning digitalisering har for økonomistyringen i en norsk bank. I den forbindelse har vi kommet frem til følgende problemstilling: *Hvordan kan økonomistyringen i en bank forstås i lys av digitalisering?*

For å svare på denne problemstillingen har vi gjennomført en casestudie av en norsk bank. Det ble gjennomført ni dybdeintervjuer med informanter fra banken, fordelt på toppledere, mellomledere og ansatte. Styringssystemet i banken ble undersøkt ved hjelp av Ferreira & Otley (2009) sitt konseptuelle rammeverk for et helhetlig styringssystem. Videre er Unruh & Kiron (2017) sitt rammeverk for digitalisering benyttet for å si noe om graden av digitalisering knyttet til elementer i styringssystemet. Vi var også interessert i å kartlegge hvorvidt det hadde vært uttrykt motstand mot digitaliseringsprosesser, og i den forbindelse ble bidrag fra institusjonell teori anvendt.

Fra vårt empiriske materiale kan fem hovedfunn trekkes frem; (1) Digitalisering har muliggjort utstrakt kommunikasjon og flyt av informasjon over digitale flater i banken, blant annet knyttet til visjon og misjon samt strategier og planer. (2) Digitalisering bidrar til koordinering og effektivisering på tvers av avdelinger og kontorer i banken, og gjør det mulig å opprettholde dagens struktur med flere geografisk spredte kontorer. (3) Digitalisering har ført til innføring av flere så vel som nye typer prestasjonsindikatorer i banken. (4) Gjennom digitalisering har det blitt mulig å kartlegge og kontinuerlig overvåke de fleste områder av bankens virksomhet gjennom omfanget av tilgjengelig informasjon, helt ned på individnivå. Likevel brukes ikke denne informasjonen aktivt i forbindelse med prestasjonsevaluering på individnivå. (5) Digitaliseringsprosesser og implementering av nye digitale verktøy har møtt motstand blant de ansatte i banken, selv om de ser på slike prosesser som en naturlig del av bankens utvikling.

Analysen viser at digitalisering kan forstås som å ha en rekke ulike implikasjoner for det helhetlige styringssystemet i banken. Selv om vi finner at digitalisering har implikasjoner blant annet knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt omkring elementer i styringssystemet, samt overvåkning av finansielle så vel som ikke-finansielle aspekter ved prestasjoner, er flere prosesser knyttet til styringssystemet fremdeles ikke digitalisert.

Abstract

This study has taken a closer look at the implications of digitalization for management accounting in a Norwegian bank. Thus, we have formulated the following research question: *How can management accounting in a bank be understood in light of digitalization?*

To answer this research question we have conducted a case study of a Norwegian bank. Nine in-depth interviews were conducted with informants from the bank, including senior managers, middle managers and employees. The performance management system (PMS) was examined using Ferreira & Otley's (2009) conceptual framework for holistic PMSs. Further, Unruh & Kiron's (2017) framework for understanding digitalization was used to describe to what extent digitalization affects different elements of the PMS. In addition, we were interested in examining whether there has been expressed any resistance towards digitalization processes, relying on contributions from institutional theory.

From our empirical material we have identified five main findings; (1) Digitalization has made extensive communication and flow of information across digital platforms possible, for instance in relation to vision and mission, as well as strategies and plans. (2) Digitalization contributes to coordination and increased efficiency across departments and offices in the bank, making it possible to maintain an organizational structure with multiple geographically dispersed offices. (3) Digitalization has led to an increased number as well as different types of key performance measures in the bank. (4) Through digitalization it has become possible to map and continuously monitor most areas of the bank's business through the scope of available information, even on an individual level. However, this information is not actively used for performance evaluation purposes on an individual level. (5) Digitalization processes and implementation of new digital systems has met resistance among the bank's employees, even though they view such processes as a natural part of the bank's development.

The analysis shows that digitalization has multiple implications for the holistic PMS in the bank. Even though we find that digitalization has implications with respect to communication and information flows regarding elements in the PMS, as well as monitoring financial and non-financial aspects of performance, multiple processes related to the PMS are still not digitalized.

Innholdsfortegnelse

Forord……....I

Sammendrag……....II

Abstract……..III

Tabelloversikt……VI

Figurliste……VI

1. Innledning…… 1

1.1 Bakgrunn for valg av tema og motivasjon……. 1

1.2 Problemstilling og avgrensning……..3

1.3 Oppgavens struktur og innhold…….. 4

2. Teori……... 6

2.1 Økonomistyring og styringssystemer……6

2.1.1 Økonomistyring i banksektoren……..... 8

2.1.2 Ferreira & Otleys rammeverk for et helhetlig styringssystem…….. 9

2.2 Teknologi og usikkerhet……... 19

2.2.1 Digitalisering……... 21

2.3 Institusjonell teori……25

2.4 Oppsummering av teori……..... 28

3. Forskningsmetode…….. 29

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring……29

3.2 Forskningsdesign og metodevalg……31

3.2.1 Kvalitativt forskningsdesign……... 31

3.2.2 Casestudie……....31

3.2.3 Utvalg…….. 32

3.2.4 Dybdeintervju……..33

3.2.5 Dokumenter……35

3.3 Datainnsamling……35

3.3.1 Gjennomføring……..... 35

3.3.2 Transkribering……. 36

3.4 Dataanalyse…….. 37

3.5 Forskningskvalitet……..... 37

3.5.1 Pålitelighet……...38
3.5.2 Intern og ekstern gyldighet……..39
3.6 Forskningsetikk……... 41

4. Kontekstbeskrivelse……... 43
4.1 Om banken……... 43
4.2 Om digitalisering i banken……... 44

5. Empiriske funn……... 45
5.1 Styringssystem og digitalisering…….. 45
5.1.1 Visjon og misjon……..45
5.1.2 Organisasjonsstruktur……..48
5.1.3 Strategier og planer……. 51
5.1.4 Kritiske suksessfaktorer og kritiske prestasjonsindikatorer……... 55
5.1.5 Målsetting, prestasjonsevaluering og belønningssystemer……. 59
5.1.6 Informasjonsstrømmer, systemer og nettverk……. 63
5.1.7 Endring av styringssystemet……....65
5.2 Implementering og motstand……... 67
5.3 Oppsummering og hovedfunn……. 72

6. Analyse……... 73
6.1 Digitalisering og betydning for kommunikasjon og informasjonsflyt i styringssystemet……. 73
6.2 Digitalisering og betydning for koordinering og strukturering……... 76
6.3 Digitalisering og prestasjonsindikatorer……...78
6.4 Digitalisering og betydning for evaluering og belønning av prestasjoner……... 81
6.5 Motstand mot digitaliseringsprosesser……. 83

7. Konklusjon……..86
7.1 Begrensninger ved studien……... 87
7.2 Forslag til videre forskning…….. 88

8. Litteraturliste……..89

9. Vedlegg……96
9.1 Intervjuguide……... 96

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over informanter *36*

Figurliste

Figur 1: Performance Management systems, (Ferreira & Otley, 2009, s. 268) *10*

Figur 2: Rammeverk for å forstå digitalisering, basert på Unruh & Kiron (2017) *21*

1. Innledning

I dette kapittelet vil vi først gjøre rede for valg av tema i denne oppgaven samt motivasjonen bak disse valgene. Deretter følger en presentasjon av problemstillingen og avgrensninger i forbindelse med denne, i tillegg til en redegjørelse av sentrale begreper i tilknytning til problemstillingen. Avslutningsvis i dette kapittelet presenteres oppgavens videre oppbygning og struktur.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og motivasjon

Digitalisering blir et stadig mer utbredt begrep i dagens samfunn, og er noe som i økende grad påvirker hverdagen til privatpersoner så vel som bedrifter (Rybalka, 2008). Likevel kan det virke som om det fortsatt er store forhåpninger og forventninger knyttet til hva digitaliseringsprosesser og de tilhørende verktøyene og teknologiene kan utrette (Kaarbøe et al., 2018). Det synes altså å være en oppfatning av at det fortsatt ligger et uutnyttet potensial i prosesser knyttet til digitalisering, selv om digitale verktøy og systemer er implementert i stor utstrekning i de fleste næringer og husstander.

Bruken av digitale verktøy og systemer kan spores tilbake til utviklingen av de første kommersielle datamaskinene på 1960-tallet. Dette representerer overgangen fra analog til digital teknologi og går under betegnelsen "industri 3.0". Denne overgangen la grobunnen for dagens digitale samfunn, som går under betegnelsen "industri 4.0", hvor teknologi knyttes sammen og gjennomsyrer stadig større deler av samfunnet (Geissbauer et al., 2016). I klartekst innebærer dette stadig økende bruk av blant annet informasjonsteknologi, kommunikasjon over digitale flater og maskinlæring, som videre faller inn under paraplybegrepet digitalisering (Heggernes, 2017).

Som tidligere nevnt gjør digitalisering seg gjeldende innenfor de fleste næringer, og banksektoren er intet unntak. I de fleste banker har digitaliseringsprosesser blant annet gitt seg utslag i utvikling av en rekke digitale løsninger for å dekke ulike behov hos kundene. Eksempler på slike digitale løsninger er nettbank og mobilbank, som er utviklet for å lette kundenes tilgang til sin informasjon i banken og ulike tjenester som tidligere krevde fysisk oppmøte i et av bankens lokaler (Giske, 2018). Norske banker leverer i tillegg elektronisk

signatur gjennom bankID, som i stadig større grad brukes for dokumenter som tidligere krevde fysisk signatur (BankID u.å.). I tillegg kan digitale betalingstjenester som Vipps og Tapping nevnes som utviklede løsninger som er designet for å lette arbeidet og oversikten knyttet til betalingstjenester (Giske, 2018). Et annet aspekt knyttet til digitalisering i banksektoren er påvirkningen slike prosesser har hatt på den menneskelige arbeidskraften. Det er på det rene at implementering av digitale verktøy og systemer har ført til en reduksjon i bruk av menneskelig arbeidskraft, blant annet i jobber knyttet til generell kundebehandling og administrative oppgaver i bankbransjen (Ambita, 2016). Et eksempel på dette er bruk av roboter til kundebehandling gjennom chat, som svarer på stadig mer komplekse spørsmål. Disse forholdene bidrar alle til å illustrere relevansen av å studere banksektoren i lys av digitalisering.

Digitaliseringsprosessene i banksektoren har formodentlig ikke bare hatt konsekvenser utad for kunder og kundebehandling, men også for interne prosesser i banken. I den forbindelse kan det nevnes at digitale fremskritt og stadig mer sofistikerte systemer vil kunne ha implikasjoner for økonomistyringen i bankene samt utvikling og utforming av styringssystemer. Et nærliggende eksempel i denne sammenheng knytter seg til potensialet som ligger i digitale systemer for kommunikasjon og informasjonsflyt (Granlund & Malmi, 2002), noe som kan være å anse som en nødvendighet i dagens markeder med stadig skiftende omgivelser. Digitalisering vil formodentlig også legge forholdene til rette for utstrakt måling og oppfølging av prestasjoner innenfor en rekke av bankenes tjenesteområder, noe som er å regne som et sentralt aspekt ved økonomistyring i de fleste bedrifter (Bredmar, 2017; Andreassen & Bjørnenak, 2018). Endrede organisasjonsstrukturer er også en konsekvens som nevnes i forbindelse med digitalisering og innføring av ny teknologi (Kvålshaugen et al., 2019). Av dette følger det at digitalisering vil kunne legge føringer også for selve fundamentet i enhver organisasjon, nemlig hvordan den er bygget opp og strukturert. Digitalisering og dens implikasjoner for økonomistyring fremstår dessuten som et felt som er viet lite oppmerksomhet i forskningslitteraturen (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Granlund & Malmi, 2002), og en studie omkring disse temaene kan således bidra til økt kunnskap på dette forskningsområdet.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Tema for oppgaven er hvordan digitalisering virker inn på økonomistyringen i en bank. Målet er å finne ut hvordan ulike digitale løsninger benyttes i økonomistyringen i en bank med tanke på blant annet informasjonsstrømmer og kommunikasjon, samt hvordan dette settes sammen til et helhetlig system. Videre ønsker vi å undersøke hvorvidt digitaliseringens effekt på styringssystemet vanskeliggjøres av eventuell motstand fra ansatte i banken mot slike digitaliseringsprosesser. Vår studie har til hensikt å undersøke dette gjennom dybdeintervjuer med ansatte i banken. Bankbransjen var tidlig ute med digitalisering av sin virksomhet, og fremstår dermed som en interessant bransje å studere nærmere med tanke på digitalisering og økonomistyring.

På bakgrunn av dette ønsker vi å se nærmere på hvordan digitaliseringsprosesser virker inn på det økonomiske styringssystemet i en bank, og har formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan økonomistyringen i en bank forstås i lys av digitalisering?

Litteraturen mangler en klar og entydig definisjon på digitalisering, og har ulik ordlyd avhengig av fagfelt (Unruh & Kiron, 2017). Likevel har flere av definisjonene noen fellestrekk, og det er vanlig å skille mellom digitisering, digitalisering og digital transformasjon (Andersen & Sannes, 2018; Yoo et al., 2010). Dette er et perspektiv som tar sikte på å gradere bruk og integrering av digital teknologi i bedrifter (Andersen & Sannes, 2018; Unruh & Kiron, 2017). På grunn av nyansene disse begrepene gir, har vi valgt å benytte et slikt bredt perspektiv for å bedre forstå digitalisering og digitale prosesser i casebedriften.

Økonomistyring er også et begrep som ikke nødvendigvis har noen klar og enhetlig definisjon på tvers av ulike språk. På engelsk har man mer nyanserte begreper for økonomistyring enn på norsk, og skiller mellom "management accounting" og "management control". "Management accounting" kan forstås som en samling praksiser som kostnadskalkulasjon og budsjettering, mens "management control" inkluderer et bredere sett av styringsmekanismer, og inkluderer ikke-økonomiske faktorer i tillegg til de økonomiske (Chenhall, 2003). Altså legger "management control" opp til en bredere forståelse av økonomistyring. Videre kan styringsmekanismene i "management control" settes sammen til

et såkalt “management control system”. Dette innebærer en holistisk forståelse av økonomistyring, og en slik definisjon ligger til grunn for oppgavens primære teoretiske rammeverk (Ferreira & Otley, 2009). I denne oppgaven skiller vi imidlertid ikke prinsipielt mellom begrepene “management accounting” og “management control”, og samler deres betydning i begrepet økonomistyring for å skape en bredere forståelse av dets innhold.

Den presenterte problemstillingen anses å kunne bidra til ny innsikt knyttet til digitaliseringsprosesser og deres innvirkning på økonomistyring. Dette er viet lite oppmerksomhet i forskningen tidligere, til tross for at organisasjoner i økende grad må tilpasse seg endringer som er drevet frem av digitaliseringen av samfunnet, både internt og eksternt (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Å studere denne problemstillingen nærmere vil videre kunne bidra til innsikt for aktørene i bankbransjen ved å vise hvordan digitalisering påvirker økonomistyringen gjennom utformingen av styringssystemet. Ny innsikt på dette området vil også kunne bidra til bedre utnyttelse av potensialet som ligger i digitalisering for økonomistyring. Dette skiller seg fra tidligere forskning, hvor teknologi i hovedsak ses på som en støttende faktor for endring heller enn en drivende faktor (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Funn gjort i tilknytning til denne problemstillingen vil også kunne ha verdi for kundene av banken, blant annet ved at kunnskap genereres omkring hvordan bankene kan utnytte digitalisering i sin økonomistyring på en måte som skaper mer effektiv tjenesteleveranse for kundene.

I vår studie benyttes økonomistyringen i en norsk bank som case for å belyse den aktuelle problemstillingen. Videre vil oppgaven ha et internt fokus, noe som innebærer at vi ikke vil kartlegge kundenes tanker og oppfatninger omkring digitalisering og økonomistyring i banken. Denne avgrensningen er gjort med tanke på oppgavens omfang i forbindelse med datainnsamling og muligheten for innsyn i banken.

1.3 Oppgavens struktur og innhold

Denne oppgaven består primært av syv kapitler som til sammen skal bidra til å kaste lys over den presenterte problemstillingen. I neste kapittel vil de teoretiske rammeverkene som ligger til grunn for studien presenteres nærmere. Her vil det blant annet gjøres rede for ulike aspekter ved og forståelser av økonomistyring og styringssystemer. I tillegg vil begrepet digitalisering og dets mangfoldige natur diskuteres nærmere. I dette kapittelet vil

institusjonell teori også introduseres som et teoretisk supplement i forbindelse med digitaliseringsprosesser og deres eventuelle innvirkning på rutiner og praksis i banken. I kapittel 3 presenteres de metodologiske valgene som er tatt i forbindelse med denne studien. Her presenteres først betraktninger omkring den vitenskapsteoretiske forankringen som ligger til grunn for studien. Videre beskrives designet av dette forskningsprosjektet og valgene som er tatt i forbindelse med metoder for datainnsamling. Deretter beskrives datainnsamlingsprosessen på et mer praktisk nivå, før fokuset flyttes over på den etterfølgende analysen av innsamlede data. Kapittel 3 avsluttes med refleksjoner og drøfting omkring studiens kvalitet samt etiske betraktninger. I kapittel 4 presenteres konteksten for den aktuelle casen i vår studie. Her beskrives følgelig casebedriften og dens omgivelser med hensyn til de aktuelle temaene i oppgaven for å skape et klarere bilde av hvordan situasjonen er i dag. Deretter følger kapittel 5, hvor det empiriske materialet som er innsamlet i forbindelse med denne studien presenteres. Disse dataene er for øvrig resultatet av gjennomførte intervjuer med ansatte på ulike nivå i banken. Det empiriske materialet legger videre grunnlaget for analysen som gjennomføres i kapittel 6. Her vil altså de empiriske funnene analyseres i lys av problemstillingen og den presenterte teorien. Avslutningsvis presenteres konkluderende betraktninger samt refleksjoner omkring studiens begrensninger og forslag til videre forskning i kapittel 7.

2. Teori

Formålet med dette kapittelet er å gi en presentasjon av det teoretiske fundamentet denne oppgaven bygger på. I den første delen av kapitlet vil vi presentere og redegjøre for hva som ligger i begrepene økonomistyring og styringssystemer, samt utviklingen i forståelsen av disse begrepene. I den forbindelse vil også et historisk perspektiv knyttet til økonomistyring i banksektoren presenteres. Deretter presenteres Ferreira & Otley (2009) sitt rammeverk for et helhetlig styringssystem, som for øvrig er det primære teoretiske rammeverket i denne oppgaven. Dette rammeverket anvendes siden det har et holistisk perspektiv på styringssystemer, samtidig som enkeltelementer i disse systemene samt koblingen mellom dem synliggjøres på en god måte. Videre vil vi gjøre rede for teori knyttet til teknologi og usikkerhet, herunder digitalisering, og komme med en nærmere presentasjon av hva som ligger i begrepet. Dernest presenteres institusjonell teori som teoretisk supplement for å kunne si noe om hvorfor det kan være vanskelig å endre styringssystemer i lys av digitalisering. Avslutningsvis vil vi oppsummere det teoretiske fundamentet som vil bli benyttet videre i oppgaven, og begrunne hvorfor disse teoriene er relevante for å belyse vår problemstilling.

2.1 Økonomistyring og styringssystemer

Økonomistyring er et begrep med et mye omdiskutert innhold historisk sett. Dagens dominerende paradigme og forståelse av økonomistyring, eller "management control", ble imidlertid først definert av Anthony (1965) som: "The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives" (s. 17). Denne definisjonen har et finansielt preg hvor fokuset ligger på hvordan slik informasjon kan bistå ledere ved beslutningstaking, og fungerer som et bidrag til at organisasjonens ressurser utnyttes best mulig (Anthony, 1965; Pettersen, 2009).

Det har imidlertid vært rettet kritikk mot Anthony (1965) sin definisjon av økonomistyring (Busch, 2004; Pettersen, 2009). Lowe (1971) mener at Anthony (1965) blir for snever i sin forståelse av økonomistyring, og i for liten grad tar hensyn til organisasjonens omgivelser og at organisasjonens mål oppnås i samspill med organisasjonens interessenter og omgivelser (Busch, 2004). I litteraturen omtales dette som et lukket systemperspektiv (Busch, 2004). Forfattere som Røvik (1998) og Abernethy & Stoelwinder (1995) peker på at sosial og

kulturell kontroll blir stadig viktigere ettersom man får en høyere andel ansatte med høyere utdanning og større ansvarsområder (Busch, 2004). I litteraturen går dette ofte under betegnelsen myndiggjøring (empowerment), og innebærer i korte trekk at ansatte i større grad styrer egne mål og arbeidsoppgaver (Kvålshaugen et al., 2019). Dette vil redusere muligheten for bruk av tradisjonelle styringssystemer, med vekt på formell styring av ansatte gjennom overvåkning og kontroll (Busch, 2004). Dermed er sosial og kulturell kontroll også sentrale faktorer å hensynta i lys av styringssystemer.

På bakgrunn av dette utviklet man brede konseptuelle rammeverk for å bedre kunne beskrive økonomistyring og styringssystemer (Chenhall, 2003). Eksempler på slike rammeverk finner vi hos Simons (1995), Otley (1999), Broadbent & Laughlin (2009), Malmi & Brown (2008) og Ferreira & Otley (2009). Disse rammeverkene synes ha mye felles innhold gjennom å benytte et bredt og helhetlig perspektiv for å konseptuelt beskrive de ulike elementene i styringssystemet, og går under betegnelsen "performance management systems" eller prestasjonsstyringssystemer. Broadbent & Laughlin (2009) sin definisjon av styringssystemer illustrerer dette: "... defining, controlling and managing both the achievement of outcomes or ends *as well as* the means used to achieve these results at a societal and organisational, rather than individual, level" (s. 283). Ferreira & Otley (2009) promoterer også et bredt syn på økonomistyring for å beskrive helhetlige styringssystemer, og dette perspektivet vil gjøres rede for i større detalj i kapittel 2.1.2. Bakgrunnen for valg av Ferreira & Otley (2009) som teoretisk rammeverk er at dette rammeverket synes å ta innover seg mye av kritikken rettet mot smale forståelser av økonomistyring gjennom sin inkludering av sosiale og kulturelle elementer av kontroll (Ferreira & Otley, 2009).

Over tid har man sett en utvikling fra en smal forståelse av økonomistyring og styringssystemer med et finansielt fokus, til en bredere forståelse som også inkluderer omgivelser, sosiale og kulturelle sider av styring. Dette kan betraktes som et skille i litteraturen mellom henholdsvis mekaniske og mer formelle styringsmekanismer, og organiske og mer uformelle styringsmekanismer (Chenhall, 2003). Nyere litteratur har et mer holistisk syn på styringssystemer og tar innover seg begge disse forståelse av økonomistyring (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008; Chenhall, 2003), og er den forståelsen av økonomistyring og styringssystemer som legges til grunn videre i denne oppgaven.

2.1.1 Økonomistyring i banksektoren

Selv om det eksisterer en rik forskningslitteratur med hensyn til ulike aspekter ved praksiser knyttet til økonomistyring (Chenhall, 2003), fremstår det likevel som om denne forskningslitteraturen i mindre grad har vektlagt bransjespesifikke forhold (Gooneratne & Hoque, 2013). I forlengelsen av dette er det mulig å argumentere for at det kun i begrenset grad eksisterer en klar forståelse av hvordan økonomistyring utspiller seg i ulike bransjer og industrier. Det mangelfulle fokuset på variasjoner mellom bransjer i litteraturen fremstår imidlertid ikke som velbegrunnet, da forhold på mikro- så vel som makronivå i de fleste tilfeller tilsier at økonomistyring utføres på ulike måter i ulike industrier (Gooneratne & Hoque, 2013).

Tradisjonelt har forskningen også primært rettet seg mot produksjonssektoren, og i mindre grad sett nærmere på økonomistyring i tjenestesektoren (Gooneratne & Hoque, 2013). Dette er for øvrig i tråd med det historiske fokuset på økonomistyringspraksiser knyttet til produksjonskostnader, og nærmere bestemt kostnadskalkulering på produktnivå (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Shields, 1997). En annen innfallsvinkel i den forbindelse er at det ved implementering av økonomiske kontrollsystemer i organisasjoner er lettere å kvantifisere forhold som produksjonseffektivitet og øvrige nøkkeltall i tradisjonelle produksjonsbedrifter enn i tjenesteytende bedrifter med virksomhet som i større grad er immateriell av natur (Gooneratne & Hoque, 2013). I banksektoren har det i et historisk perspektiv også vært et relativt beskjedent fokus på formelle kontrollmekanismer, da bankene lenge utførte et smalt spekter av aktiviteter med et tilhørende begrenset informasjonsbehov i stabile omgivelser (Gooneratne & Hoque, 2013).

Gooneratne & Hoque (2013) beskriver hvordan tjenestesektoren likevel er å anse som økonomisk betydelig, blant annet i tilknytning til sysselsetting og bruttonasjonalprodukt i de fleste land. Også Chenhall (2003) fremhever behovet for ytterligere forskning knyttet til tjenesteytende organisasjoner, da slike organisasjoner i økende grad er å regne som viktige innenfor de fleste økonomier. Videre presiserer Gooneratne & Hoque (2013) at bankindustrien er å regne som en viktig institusjon innenfor tjenestesektoren. Dette begrunnes blant annet med at bankenes virksomhet så lenge de har eksistert har hatt betydelig innflytelse på samfunnene de har operert i (Gooneratne & Hoque, 2013). Til tross for dette finnes det altså relativt lite forskning hvor det primære fokusområdet er banker og mer generelt

finansielle institusjoner (Gooneratne & Hoque, 2013). Det fremstår følgelig som om økonomistyring i en bankkontekst utgjør et lite utforsket, men fruktbart forskningsområde for ytterligere studier.

Økt konkurranse innenfor banksektoren samt øvrige endringer i bankenes omgivelser, slik som deregulering og globalisering av markeder, har også aktualisert økonomistyring som disiplin innenfor denne sektoren. Blant annet har det oppstått et økt informasjonsbehov i forbindelse med måling av prestasjoner på ulike områder. I tillegg vises det til at tidligere finanskriser har klargjort det økte behovet for tilfredsstillende økonomiske styringssystemer i banker verden over (Gooneratne & Hoque, 2013). Gooneratne & Hoque (2013) presenterer i sin artikkel også hvilke fokusområder tidligere forskning omkring økonomistyring i banksektoren har hatt. Forfatterne trekker blant annet frem aktivitetsbaserte teknikker, prestasjonsmåling, ikke-finansielle prestasjoner samt langsiktig planlegging som sentrale fokusområder innenfor tidligere forskning på området. Mer konkret har en del av forskningen blant annet dreid seg om å studere bruk av balansert målstyring og aktivitetsbasert kalkulasjon i banksektoren (Gooneratne & Hoque, 2013).

Gooneratne & Hoque (2013) viser i sin artikkel også at betingelsesteori har vært mye anvendt som teoretisk rammeverk i tidligere forskning omkring økonomistyring i banksektoren. Forfatterne fremmer dog en kritikk i den forbindelse, og peker på dette teoretiske fundamentets manglede fokus på øvrige kontekstuelle forhold slik som politiske, økonomiske og institusjonelle faktorer, som formodentlig også vil bidra til å forme de ulike kontrollsystemene organisasjoner anvender. Dette har i sin tur ført til et ønske om ytterligere studier som i større grad kan bidra til en rikere forståelse av økonomiske styrings- og kontrollsystemer i organisasjoner, og nærmere bestemt i en bankkontekst (Gooneratne & Hoque, 2013).

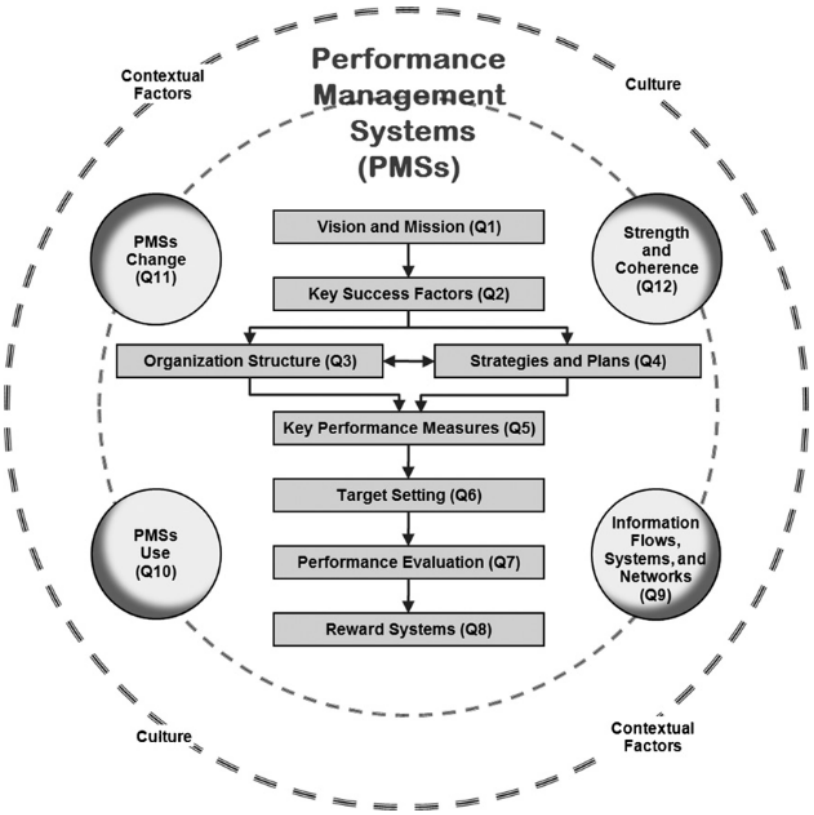
2.1.2 Ferreira & Otleys rammeverk for et helhetlig styringssystem

I det følgende vil vi presentere Ferreira & Otleys (2009) rammeverk for et helhetlig styringssystem. Av kapittel 2.1 fremgår det at man over tid har fått en bredere definisjon og forståelse av økonomistyring og styringssystemer, som tar innover seg et bredt spekter av kontrollmekanismer. Dette illustreres i tillegg gjennom Ferreira & Otleys (2009) definisjon av

et prestasjonsstyringssystem, som for øvrig er forfatternes begrep for et helhetlig styringssystem:

> ...the evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change (s. 264).

Denne definisjonen viser at prestasjonsstyringssystemet tar innover seg både mekaniske og mer formelle styringsmekanismer, samt organiske og mer uformelle styringsmekanismer. Med andre ord sikter denne forståelsen på å ta innover seg økonomiske, så vel som sosiale og kulturelle elementer av kontroll. Videre inkluderer definisjonen organisatorisk læring og endring, som videre gjør det mulig å studere hvordan endringer i omgivelser og kontekst påvirker utformingen av styringssystemet (Ferreira & Otley, 2009). Dette er for øvrig i tråd med betingelsesteoriens fokus på kontekstuelle faktorer (Chenhall, 2003).



Figur 1: Performance Management Systems, (Ferreira & Otley, 2009, s. 268)

Rammeverket består av 12 spørsmål, hvorav de 8 første er å regne som funksjonelle og de 4 siste som kontekstuelle. Dette muliggjør en beskrivelse av prestasjonsstyringssystemet, samtidig som rammeverket også tar innover seg at kontekstuelle faktorer og kultur kan være relevant for utformingen av styringssystemet. I det følgende vil spørsmålene som inngår i rammeverket presenteres og utdypes i større detalj.

Funksjonelle spørsmål

Spørsmål én omhandler organisasjonens visjon og misjon, og hvordan dette kommuniseres til ledere og ansatte, herunder hvilke mekanismer, prosesser og nettverk som brukes. Dette spørsmålet er inkludert i rammeverket fordi det søker å kartlegge hvordan en organisasjons formål og verdier både etableres og kommuniseres med mål om å påvirke atferd hos ansatte i organisasjonen (Ferreira & Otley, 2009). Mer konkret kan en organisasjons misjon sies å være det overordnede formålet for organisasjonen, som dessuten søker å være i tråd med de verdiene og forventningene som eksisterer blant interessentene (Darbi, 2012). Visjon handler i større grad om en beskrivelse av en fremtidig ønskverdig tilstand for organisasjonen (Darbi, 2012). Dette for å utvikle et fremtidsbilde for organisasjonens ansatte av hva organisasjonen overordnet jobber med å oppnå i overskuelig fremtid. Noe forenklet kan man følgelig si at misjon sier noe om hvorfor man er til, mens visjon sier noe om hvor man skal.

I tillegg vil det i de fleste organisasjoner eksistere flere og ofte motstridende målsetninger (Chenhall, 2003). I slike tilfeller kan etablerte formuleringer omkring visjon og misjon fungere som en kollektiv rettesnor som viser den overordnede ønskverdige retningen for organisasjonen, slik at de ansatte har et felles grunnlag for orientering i tvetydige situasjoner (Ferreira & Otley, 2009). Slike tvetydige situasjoner er for øvrig noe som i stor grad karakteriserer dagens konkurransepregede og globaliserte omgivelser (Andreassen & Bjørnenak, 2018). En forutsetning for at slike formuleringer skal ha ønsket effekt er imidlertid at de aktivt kommuniseres til de ansatte gjennom formelle eller uformelle kommunikasjonskanaler, slik at de er bevisste på innholdet (Ferreira & Otley, 2009).

Spørsmål to i Ferreira & Otleys (2009) rammeverk fokuserer på organisasjonens kritiske suksessfaktorer (key success factors), og hvordan disse kommuniseres til ledere og ansatte. I korte trekk kan dette sies å omhandle hvilke faktorer som vil være å anse som nødvendige forutsetninger for organisasjonen i forbindelse med oppnåelse av målsetninger på et gitt

tidspunkt (Ferreira & Otley, 2009). Ved formulering av kritiske suksessfaktorer må organisasjonen også vektlegge egenskaper ved omgivelsene, for eksempel endringer i teknologi og marked, for å sikre at organisasjonen opprettholder sin legitimitet overfor omgivelsene (De Vasconcellos E Sá & Hambrick, 1989). Kritiske suksessfaktorer er dog ikke et entydig begrep. Slike faktorer kan blant annet inkludere både kapabiliteter, aktiviteter og kompetanser organisasjonen anser som kritiske for å oppnå sine målsetninger (Ferreira & Otley, 2009). Likevel er altså fellesnevneren at slike faktorer er å anse som forutsetninger for tilfredsstillende oppnåelse av definerte målsetninger. Dette er videre nært koblet til organisasjonens formulerte visjon, på den måten at dersom en slik visjon skal bli en realitet krever det et utstrakt fokus på de kritiske suksessfaktorene (Ferreira & Otley, 2009). Sagt på en annen måte kan kritiske suksessfaktorer betraktes som en kodifisering eller konkretisering av visjon og misjon, som setter fokus på viktige forhold i et kortere tidsperspektiv for å bidra til at organisasjonens visjon blir forfulgt (Ferreira & Otley, 2009).

Spørsmål tre omhandler organisasjonsstrukturen og hvordan dette påvirker design og bruk av styringssystemet. Her er det i tillegg spørsmål om hvordan dette påvirker den strategiske styringsprosessen (strategic management process) (Ferreira & Otley, 2009). Dette siden organisasjonsstrukturen både sier noe om arbeidsoppgaver og ansvarsområder (Chenhall, 2003), og legger føringer for kommunikasjon og informasjonsstrømmer gjennom å etablere kommandolinjer (Kvålshaugen et al., 2019). For å beskrive organisasjonsstrukturen er det blant annet hensiktsmessig å skille mellom en sentralisert og desentralisert struktur (Ferreira & Otley, 2009). En sentralisert organisasjonsstruktur kjennetegnes av sentralisering av beslutningsmyndighet, hvor ledelsen styrer mer direkte over oppgaver og prosesser (Kvålshaugen et al., 2019). I en desentralisert organisasjonsstruktur har den enkelte medarbeider større råderett over egne arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og det foreligger mindre grad av sentralisert beslutningsmyndighet (Kvålshaugen et al., 2019). Organisasjonsstrukturen påvirkes av omgivelsene, og generelt er det slik at stabile omgivelser tilsier en sentralisert struktur, mens mer usikre omgivelser tilsier en mer desentralisert struktur (Kvålshaugen et al., 2019). Dette illustrerer hvordan omgivelsene påvirker utformingen av styringssystemet, herunder organisasjonsstrukturen (Chenhall, 2003). Andre måter å karakterisere organisasjonsstruktur på er differensiering versus standardisering og grad av formalisering av regler og rutiner (Johnson et al., 2002).

Videre fremstår organisasjonsstruktur som et grunnleggende kontrollelement, da den er førende for hvem som har ansvaret for hva og hvem som bestemmer over hvem (Ferreira & Otley, 2009). Dette har implikasjoner for hvordan kontroll utøves, særlig vertikal eller top-down kontroll (Ferreira & Otley, 2009). Organisasjonsstrukturen har også en klar sammenheng med kritiske suksessfaktorer. Dersom organisasjonen har som en kritisk suksessfaktor at den skal kunne omstille seg raskt, vil det være hensiktsmessig med en mer desentralisert organisasjonsstruktur (Ferreira & Otley, 2009). Chenhall (2003) argumenterer for at strategi og organisasjonsstruktur bør studeres sammen, da koblingen mellom styringssystemet og strategi også vil virke inn på organisasjonsstrukturen og vice versa, herunder strategiformulering og strategiimplementering.

Spørsmål fire ser på hvilke strategier og planer organisasjonen tar i bruk, og hvilke prosesser og aktiviteter som må til for å oppnå suksess, samt hvordan strategier og planer blir generert, tilpasset og kommunisert. Strategi kan beskrives som retningen organisasjonen søker å forfølge over tid (Johnson et al., 2002). I strategilitteraturen er et sentralt argument at organisasjonen bør utvikle styrker som stemmer overens med de kritiske suksessfaktorene (Ferreira & Otley, 2009). Argumentet er at strategiske mål må oversettes til operasjonelle mål for å sikre at organisasjonen beveger seg i intendert strategisk retning (Chenhall, 2003).

For å beskrive og kategorisere en organisasjons strategi, er det vanlig å bruke typologier. Et eksempel er Porter (1980) som deler inn i to generiske strategier: kostnadsleder og differensiering. Slike strategiske typologier er nyttige for å beskrive hvilken strategisk retning bedriften følger og hvordan denne oversettes inn i styringssystemet (Ferreira & Otley, 2009). Rammeverket anbefaler dog ingen konkret strategisk typologi, og sier heller ikke noe om hvilken strategi som er best egnet i gitte situasjoner (Ferreira & Otley, 2009). Hovedfokuset i spørsmål fire er imidlertid hvilke prosesser og aktiviteter som er nødvendig for å oppnå suksess. Identifiseringen av disse er viktig for suksessfull utvikling av organisasjonen i tenkt strategisk retning (Ferreira & Otley, 2009). Videre henger dette sammen med de tidligere spørsmålene i rammeverket. Et eksempel som kan illustrere dette kan være en bedrift som har klare målsetninger formulert i visjon og misjon, og har identifisert tilhørende kritiske suksessfaktorer, men som ikke har en strategi knyttet til hvilke prosesser og aktiviteter som må til for å oppnå de kritiske suksessfaktorene og derigjennom målsettingene (Ferreira & Otley, 2009). Dette omtales som strategisk planleggingssvikt (strategic planning failure), og vil gjøre det vanskelig for bedriften å oppnå sine målsetninger (Ferreira & Otley, 2009).

Videre i spørsmål fire er det fokus på prosessen rundt hvordan strategier og planer genereres, adapteres og kommuniseres i organisasjonen. Dette er viktig for å sikre felles innsats og strategisk retning, da mangelfull strategisk retning er et vanlig problem i praksis, og kommer ofte av mangelfull kommunikasjon og deltagelse når strategier genereres (Merchant & Van der Stede, 2007). Dette kan for eksempel gjøre det vanskelig for organisasjonsmedlemmer å se hvordan deres bidrag virker inn på den overordnede strategien (Ferreira & Otley, 2009). Prosessen rundt hvordan strategier og planer genereres, adapteres og kommuniseres i organisasjonen kalles den strategiske styringsprosessen (Ferreira & Otley, 2009). Denne prosessen kan følge en top-down tilnærming hvor ledelsen gjør den strategiske tenkningen, beslutningstakingen og planleggingen, for å så kommunisere dette nedover i organisasjonen (Ferreira & Otley, 2009). Prosessen kan også følge en bottom-up tilnærming, hvor man involverer ansatte og mellomledere i den strategiske tenkningen, beslutningstakingen og planleggingen (Ferreira & Otley, 2009).

Spørsmål fem betrakter hva som er organisasjonens kritiske prestasjonsindikatorer (key performance measures), hvordan de kommuniseres samt hvilken rolle de spiller i prestasjonsmåling. Disse har for øvrig en nær kobling til visjon og misjon, kritiske suksessfaktorer, samt strategier og planer, noe som også illustrerer sammenhengen mellom de ulike delene i rammeverket (Ferreira & Otley, 2009). Overordnet kan kritiske prestasjonsindikatorer sies å være finansielle og ikke-finansielle mål som brukes i ulike deler av organisasjonen for å undersøke hvorvidt organisasjonen lykkes i å nå sine mål slik de er presisert gjennom blant annet strategier og kritiske suksessfaktorer (Ferreira & Otley, 2009). Slike prestasjonsindikatorer har potensielt stor betydning i de fleste organisasjoner av flere grunner, blant annet gjennom at synliggjøring av disse formodentlig vil konsentrere ansattes innsats omkring definerte områder hvor gode prestasjoner er av essensiell betydning for oppnåelse av sentrale målsetninger.

Ferreira & Otley (2009) understreker som tidligere nevnt også viktigheten av at de valgte kritiske prestasjonsindikatorene er utledet fra organisasjonens overordnede målsetninger, kritiske suksessfaktorer samt formulerte strategier. Hvorvidt en slik kobling etableres kan blant annet si noe om styrken i sammenhengen mellom organisasjonens daglige drift og de strategiene det er besluttet at man skal følge (Ferreira & Otley, 2009). Et annet forhold artikkelforfatterne trekker frem som relevant å betrakte i forbindelse med etablering av

kritiske prestasjonsindikatorer er at det man velger å måle ofte vil undergrave handlinger eller atferd som ikke måles i organisasjonen (Ferreira & Otley, 2009). I forlengelsen av dette er det følgelig mulig å argumentere for at det er vel så viktig å være seg bevisst hva som ikke måles, da dette kan få flere og muligens utilsiktede konsekvenser. Keegan et al. (1989) argumenterer også for at antall prestasjonsindikatorer har betydning, og mer konkret at mange organisasjoner inkluderer for mange slike indikatorer slik at flere av disse blir å anse som overflødige. Ferreira & Otley (2009) peker også på at for mange prestasjonsindikatorer vil kunne føre til at de mister noe av den tiltenkte effekten, blant annet gjennom at ledere ikke evner å følge opp samtlige indikatorer på en tilfredsstillende måte. Etablering av kritiske prestasjonsindikatorer fordrer følgelig en rekke betraktninger for at disse skal ha ønsket effekt i en organisasjon.

Spørsmål seks retter søkelyset mot hvilket nivå av prestasjoner knyttet til de kritiske prestasjonsindikatorene som trengs for å kunne oppnå organisasjonens målsetninger, som definert i tidligere spørsmål. Med andre ord handler dette om målsetting, og reflekterer spenningen mellom hva man ønsker å oppnå og hva som er mulig å oppnå gjennom organisatorisk ytelse (Ferreira & Otley, 2009). Målsetting har også betydning for organisatorisk ytelse, og Fisher et al. (2003) finner at bruk av utfordrende, men oppnåelige mål, øker ytelse både på gruppe- og organisasjonsnivå. I takt med økt usikkerhet og global konkurranse har det dessuten blitt mer vanlig å bygge inn et element av kontinuerlig forbedring i målene (Chenhall, 2003). Det har også blitt mer vanlig å benytte benchmarking for å i større grad ta hensyn til konkurrenter og andre faktorer i omgivelsene (Chenhall, 2003; Ferreira & Otley, 2009). Å tenke gjennom hvilket nivå av prestasjoner som trengs er altså viktig for å sikre at organisasjonen beveger seg i den retningen som fremkommer av de fem foregående spørsmålene i rammeverket.

Spørsmål syv ser videre på hvilke prosesser, om noen, organisasjonen benytter for måling og evaluering av prestasjoner på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Videre spørres det hvor viktig formell og uformell informasjon og kontroll er i disse prosessene (Ferreira & Otley, 2009). Dette henger tydelig sammen med spørsmål seks, hvor fokuset er hvilket nivå av prestasjoner som trengs for å nå de kritiske prestasjonsmålene. Videre inkluder spørsmål syv både formell prestasjonsmåling og hvilke prestasjoner som oppleves som viktig blant de ansatte. Det kan altså være en vesentlig forskjell på vedtatte rutiner for prestasjonsmåling og hvordan disse oppfattes av ansatte. Individuelle prestasjonsmål vil trolig være mest synlig i

organisasjonen, men spørsmålet tar også innover seg evaluering på gruppe- og organisasjonsnivå (Ferreira & Otley, 2009). Eksempler på grupper i organisasjonen kan være team, avdelinger eller divisjoner (Ferreira & Otley, 2009). Evaluering på avdelingsnivå kan føre til økt fokus på samarbeid og problemløsning, i stedet for ensidig fokus på profittmaksimering i de enkelte avdelingene (Ackelsberg & Yukl, 1979).

Måling og evaluering av prestasjoner kan være objektiv, subjektiv eller et sted mellom disse ytterpunktene. Subjektiv prestasjonsmåling kan forstås som at vektleggingen av de ulike dimensjonene som inngår i målingen av prestasjoner er ukjent for den som evalueres, men det er også mulig å tydeliggjøre hvordan ulike faktorer vektlegges (Ferreira & Otley, 2009). En fordel med denne evalueringsformen er at den muliggjør korrigering av prestasjonsmålene dersom det foreligger feil eller mangler (Gibbs et al., 2004). Ulemper med denne evalueringsformen er at den legger beslag på tid og ressurser hos ledelsen og kan føre til et skjevt fokus i prestasjonsmålene (Ferreira & Otley, 2009). I objektiv prestasjonsmåling er det ikke rom for subjektiv vektlegging av dimensjonene som inngår i målingen av prestasjonene. Det er altså tydelig hva som vektlegges og hva som måles. Generelt er det dermed slik at objektive prestasjonsmål passer i situasjoner hvor det er et klart forhold mellom innsats og resultat, og ytelsen er kontrollerbar eller en akseptert del av institusjonell praksis, mens subjektive prestasjonsmål passer bedre der disse sammenhengene er mindre tydelige (Ferreira & Otley, 2009).

Spørsmål åtte omhandler hvilke belønninger ansatte vil oppnå ved oppnåelse av kritiske prestasjonsmål eller andre målsettinger. Disse kan være både finansielle og ikke-finansielle, og bygger på målingene og evalueringene som gjøres i forrige punkt i rammeverket (Ferreira & Otley, 2009). Belønninger, eller positive kontrollaktiviteter, kan være en rekke forskjellige former og uttrykk for anerkjennelse, for eksempel at ledelsen skryter av innsats, finansielle belønninger som bonuser og lønnsøkninger, og promosjon i bedriften (Kvålshaugen et al., 2019; Ferreira & Otley, 2009). Spørsmålet tar også hensyn til hvilke negative kontrollaktiviteter som eventuelt benyttes dersom man ikke når prestasjonsmålene (Ferreira & Otley, 2009). Dette bygger på Simons (1995) sitt skille mellom “belief systems” og “boundry systems”, som henholdsvis sier noe om hva som bør gjøres og hva som ikke bør gjøres. Belønninger kan slik sett betraktes som signaler om hva som er ønsket atferd i organisasjonen gjennom hvilken atferd som belønnes, og hvilken atferd som ikke er ønsket gjennom sanksjoner (Simons, 1995).

Belønninger brukes i organisasjoner for å motivere ansatte, samt å skape en overensstemmelse mellom ansattes mål og organisasjonens mål (Hopwood, 1972). Dessuten har belønning på gruppenivå blitt mer vanlig, hvor man belønner kollektiv måloppnåelse, ofte i form av økonomiske belønninger (Ferreira & Otley, 2009). Hensikten med en slik belønningsform er å sikre felles innsats i organisasjonen, men man risikerer at alle gruppemedlemmer får belønning selv om noen få gjør store deler av arbeidet (Ferreira & Otley, 2009). Dessuten kan det være vanskelig å måle påvirkningen individuell innsats har på felles måloppnåelse, slik at det blir mer hensiktsmessig å belønne på gruppenivå (Ferreira & Otley, 2009). Det er altså en rekke forhold å ta innover seg når man betrakter organisasjonens belønningssystemer.

Kontekstuelle spørsmål

Spørsmål ni er det første av de kontekstuelle spørsmålene, og omhandler hvilke informasjonsstrømmer - "feedback" og "feedforward" - systemer og nettverk organisasjonen har etablert for å støtte opp under driften av styringssystemet (Ferreira & Otley, 2009). Feedback informasjon omhandler overvåkning av nåværende prestasjon og tilpasning av atferd (Ferreira & Otley, 2009). Feedforward informasjon omhandler hvilken informasjonsflyt som er etablert for fremtidig læring, idégenerering og endring av strategier og planer (Ferreira & Otley, 2009). Det er altså en forskjell mellom informasjonsstrømmer rettet mot å korrigere tidligere feil og informasjonsstrømmer rettet mot hendelser i fremtiden. Disse informasjonsstrømmene er essensielle for at styringssystemet skal fungere, og kan betraktes som limet som binder organisasjonen sammen (Ferreira & Otley, 2009).

Videre er feedback og feedforward nært knyttet til henholdsvis enkeltkrets- og dobbeltkretslæring. Enkeltkretslæring kan forstås som "... korrigering av feil innenfor eksisterende rammer" (Kvålshaugen et al., 2019, s. 326). Dobbeltkretslæring kan forstås som "... at man utfordrer og stiller spørsmål ved de grunnleggende antakelsene og verdiene og eventuelt endrer de styrende faktorene" (Kvålshaugen et al., 2019, s. 327). Slik sett kan informasjonsstrømmene i organisasjonen forstås som nervesystemet i organisasjonen, som sikrer at de ulike delene av styringssystemet kommuniserer med hverandre (Ferreira & Otley, 2009).

Betegnelsen informasjonssystem brukes ofte om IT-systemer som brukes til å samle og kommunisere informasjon i moderne organisasjoner (Ferreira & Otley, 2009). I tråd med at organisasjoner beveger seg mot bredere styringssystemer, for eksempel gjennom balansert målstyring, har man i økende grad tatt inn ikke-finansiell informasjon i tillegg til finansiell informasjon (Ferreira & Otley, 2009). Likevel ser man at systemene er mer robuste og utviklede for finansiell informasjon enn for ikke-finansiell informasjon (Ferreira & Otley, 2009). Videre kan man for å beskrive informasjonsstrømmene i styringssystemet se på karakteristika ved informasjonen som eksempelvis omfang, hyppighet og aggregering (Chenhall & Morris, 1986).

Spørsmål ti ser på hvordan styringssystemet samt tilhørende informasjon og kontrollmekanismer brukes. Bruk kan være vel så viktig som det formelle designet av styringssystemet (Ferreira, 2002). Her kan det skilles mellom diagnostisk og interaktiv bruk, eller en kombinasjon av disse (Simons, 1995). Diagnostisk bruk kan forstås som overvåkning og måling av kritiske prestasjonsindikatorer for å sikre at disse holder seg innenfor ønskelige verdier (Simons, 1995). Dette er nært koblet til feedback informasjonsflyt, som brukes til å gjøre mindre korrigeringer for å sikre at de kritiske prestasjonsindikatorene holder seg innenfor ønskelig intervall, ofte basert på benchmarking (Simons, 1995; Ferreira & Otley, 2009). Interaktiv bruk innebærer at man i større grad løfter blikket fremover og har fokus på endring av strategier og planer samt læring i organisasjonen (Simons, 1995). Dette gjøres gjennom at ledelsen tar del i underordnedes beslutningstaking og fokuserer deres oppmerksomhet mot forhold de anser som viktige fra et strategisk perspektiv. Dermed blir det viktig å overvåke informasjon som kan bidra til å redusere strategisk usikkerhet, for eksempel endringer i teknologi, konkurranse, kundepreferanser eller lovverk (Simons, 1995). Interaktiv bruk er slik sett nært koblet til feedforward informasjonsflyt, siden man endrer de grunnleggende antakelsene som ligger bak strategier og handlinger i organisasjonen dersom man samler inn informasjon som tilsier det (Ferreira & Otley, 2009). Altså er både diagnostisk og interaktiv bruk nødvendig for å fullt ut gjøre seg nytte av styringssystemet (Widener, 2007; Ferreira & Otley, 2009).

Spørsmål elleve spør hvordan styringssystemet har endret seg i lys av endringer i organisasjonen eller omgivelsene, og hvorvidt dette er gjort proaktivt eller reaktivt. I den forbindelse er ikke Ferreira & Otley (2009) primært opptatt av hvilke prosesser knyttet til endring som settes i gang i organisasjoner, men i stedet hvilke endringer som konkret finner

sted som følge av, eller på bakgrunn av en forventning om endringer internt eller i omgivelsene, samt konsekvensene av disse. Endringer i styringssystemet viser både til designet av styringssystemet samt hvordan informasjonen som genereres i systemet benyttes (Ferreira & Otley, 2009). Endring av sentrale elementer i styringssystemet kan ta lengre tid enn først antatt, slik at systemet henger etter selv om organisasjonen er klar over endringen. Dermed kan det oppstå "lag", forståtte som forsinkelser, slik at de ulike komponentene i styringssystemet fremstår som usammenhengende (Ferreira & Otley, 2009).

Spørsmål tolv betrakter rammeverket som helhet, og ser på hvor sterke og sammenhengende koblingene mellom komponentene i rammeverket er, slik det fremgår av de elleve foregående spørsmålene. Formålet til Ferreira & Otley (2009) med å presentere dette spørsmålet virker å være idéen om at det er et behov for at de ulike komponentene i et styringssystem har klare koblinger til hverandre og følger hverandre logisk for at et styringssystem skal fungere effektivt. For eksempel bør kritiske prestasjonsindikatorer ha en logisk sammenheng med strategier, og strategier bør videre henge sammen med kritiske suksessfaktorer og organisasjonens generelle målsetninger representert ved visjon og misjon (Ferreira & Otley, 2009). Rammeverkets siste spørsmål, og for øvrig det samlede rammeverket for styringssystemer, kan oppsummeres av Ferreira & Otley (2009) i følgende sitat: "Like any other system, a PMS is greater than the sum of its parts and there is a need for alignment and coordination between the different components for the whole to deliver efficient and effective outcomes" (s. 275).

2.2 Teknologi og usikkerhet

Fra 1980-tallet og frem til i dag har man hatt et særlig fokus på organisasjonens omgivelser, og at økonomistyringen må tilpasses trekk ved omgivelsene (Chenhall, 2003). I litteraturen omtales dette som betingelsesteori (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Chenhall, 2003; Pettersen, 2009). Dette fordrer en bredere forståelse av økonomistyring, og forskningen får et større fokus på hvordan økonomistyringen kan settes sammen til et helhetlig system som stemmer best mulig overens med organisasjonens omgivelser (Chenhall, 2003). I internasjonal litteratur omtales dette som "management control systems" (Chenhall, 2003), men på norsk brukes ofte betegnelsen styringssystem (Busch, 2004; Pettersen, 2009).

Fokuset på omgivelser kan ses i sammenheng med økt global konkurranse og mer usikre omgivelser (Pettersen, 2009). I beskrivelse av omgivelsene brukes ofte variablene usikkerhet, risiko og teknologi (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Chenhall, 2003). En sentral innvending mot betingelsesteorien er at usikkerhet eller risiko ikke evner å ta innover seg kompleksiteten i omgivelsene, og at man burde nyansere dette med variabler som turbulens, mangfold, og kompleksitet (Chenhall, 2003; Khandwalla, 1977). Et sentralt poeng er at økt konkurranse gjør fremtiden mindre forutsigbar, slik at denne oppfattes som mer usikker (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Chenhall, 2003). Dette fører videre til at styringssystemet må tilpasses disse endringene i omgivelsene. Selv om usikkerhet og økt konkurranse påvirker hverandre, kan de likevel trekke i ulik retning (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Økt konkurranse øker behovet for planlegging og koordinering gjennom styringssystemet, samtidig som dette medfører en usikkerhet som gjør det vanskelig å vite hva man planlegger for (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Eksempler på slike endringer kan være endringer i etterspørsel eller teknologi som øker usikkerheten i omgivelsene.

Teknologi er altså en sentral faktor relatert til økt global konkurranse og usikkerhet, og er for øvrig en faktor som er viet mye oppmerksomhet i betingelsesteorien helt fra begynnelsen (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Chenhall, 2003). Tradisjonelt har forskningen på dette området fokusert på produksjonsteknologi og automatisering av vareproduksjon, mens det har vært viet mindre oppmerksomhet mot informasjonsteknologi og tjenesteproduksjon (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Chenhall, 2003). Forskere innenfor betingelsesteori er enige om at teknologi vil ha konsekvenser for økonomistyring og utforming av styringssystemer, men gir likevel ikke konsistente svar på hvordan teknologien påvirker økonomistyring (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Chenhall, 2003).

Det at man ikke har en entydig forklaring på hvordan teknologi virker inn på utformingen av styringssystemet kan for øvrig ses i sammenheng med en vanlig innvending mot betingelsesteorien, nemlig at man studerer enkeltelementer uten å ta hensyn til den komplekse helheten (Chenhall, 2003). Med andre ord kan studier med for ensidig fokus føre til feilaktige og spuriøse funn om hvordan styringssystemer tilpasses omgivelsene (Chenhall, 2003). Videre kan betingelsesteorien kritiseres for ensidig å studere hvordan omgivelsene påvirker organisasjonen, og legge mindre vekt på det kulturelle og sosiale samspillet mellom organisasjonen og omgivelsene (Gooneratne & Hoque, 2013; Chenhall, 2003). Altså synes mye av betingelsesteorien å ha fått et for smalt syn på økonomistyring og styringssystemer,

gjennom et for ensidig fokus på hvordan enkeltelementer påvirkes av konkrete endringer i omgivelsene (Chenhall, 2003; Ferreira & Otley, 2009). Dessuten har store deler av betingelsesteorien et passivt syn på økonomistyring og styringssystemer, hvor styringssystemet fremstår som et administrativt verktøy som skal hjelpe ledelsen i beslutningstaking (Chenhall, 2003).

I forlengelsen av betingelsesteoriens fokus på usikkerhet og teknologi, kan man nevne en mer moderne bølge av teknologisk utvikling som går under betegnelsen digitalisering (Andreassen & Bjørnenak, 2018).

2.2.1 Digitalisering

Digitalisering er et uklart begrep som mangler en klar og entydig definisjon (Unruh & Kiron, 2017). Begrepet fremstår som et paraplybegrep som tar innover seg en rekke forskjellige elementer, og er også nært knyttet til begrepet "industri 4.0", som innebærer eksempelvis økt bruk av informasjonsteknologi, kommunikasjon over digitale flater og maskinlæring (Heggernes, 2017). Digitalisering og utviklingen i digital teknologi skaper usikkerhet og muligheter for bedrifter gjennom økt konkurranse og nye måter å gjøre ting på (Andersen & Sannes, 2018). I det følgende vil vi presentere begrepene digitisering, digitalisering og digital transformasjon, som er en vanlig inndeling for å nyansere begrepet digitalisering, og gjøre en inndeling av det vide spekteret av faktorer som faller inn under begrepet (Unruh & Kiron, 2017; Yoo et al., 2010; Andersen & Sannes, 2018). Deretter følger en presentasjon av digitalisering spisset inn mot økonomistyring og styringssystemer.

Figur 2: Rammeverk for å forstå digitalisering, basert på Unruh & Kiron (2017)

Digitisering er den enkleste formen for digitalisering, og kan beskrives som å sette strøm på papir (Andersen & Sannes, 2018). Digitisering innebærer å gå fra analoge til digitale produkter eller prosesser (Unruh & Kiron, 2017), for eksempel å sende PDF-dokumenter eller e-post i stedet for papir eller brev (Andersen & Sannes, 2018). Historisk har denne utviklingen først skjedd med produkter eller tjenester som er informasjonsbasert av natur. For eksempel innenfor musikk og regnskap har man sett en overgang fra analoge formater som henholdsvis CD og hovedbok til digitale formater som streaming og regneark (Unruh & Kiron, 2017). En lignende utvikling ser man innenfor banksektoren, hvor man går fra manuell kundebehandling over skranke til å i større grad benytte mobil- og nettbank (Andersen & Sannes, 2018).

Digitalisering er neste fase i modellen, og innebærer at bedrifter utvikler nye forretningsmodeller og -prosesser for å kunne dra nytte av digitiserte produkter eller prosesser (Unruh & Kiron, 2017). For bedrifter er dette kanskje den mest sentrale delen av digitalisering, da det raskt kan gjøre tidligere forretningsmodeller og -prosesser utdaterte og innebære at faktorer som tidligere utgjorde en konkurransefordel nå blir en ulempe (Unruh & Kiron, 2017). Dette kan innebære at man må tenke helt nytt, gjennom å ta utgangspunkt i dagens og fremtidens teknologi og ikke hva bedriften har gjort historisk (Andersen & Sannes, 2018). Bedrifter må altså tilpasse seg og utnytte endringene som utviklingen i teknologi representerer. Ofte kommer disse fra omgivelsene, og ofte er det ikke bedriften selv som utvikler teknologien, men ser potensialet og tar den i bruk (Unruh & Kiron, 2017).

Som tidligere nevnt var bankbransjen tidlig ute med digitisering i form av overgang fra skranke til mobil- og nettbank (Andersen & Sannes, 2018). For å utnytte potensialet i denne digitiseringen må forretningsmodeller og -prosesser endres for å kunne dra nytte av denne utviklingen (Unruh & Kiron, 2017). Dessuten kan digitaliseringen og utviklingen i teknologi viske ut tidligere skiller mellom marked og bransjer. Tidligere konsernsjef i DNB, Rune Bjerke, illustrerer dette når han sier at digitalisering ikke bare handler om hvordan banktjenester blir distribuert, men om hvilke markeder og tjenester tradisjonelle banker som DNB kan operere i (Bjerke, 2017). Videre sier Bjerke (2017) at hvilke problemer i kundens hverdag DNB kan løse blir det sentrale, uavhengig av marked eller bransje. For eksempel representerer ikke Vipps noen unik teknologi, men har konkurrenter som ApplePay og PayPal (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Likevel fremstår Vipps som noe mer enn en betalingstjeneste gjennom å løse et problem i kunders hverdag på en enkel måte (Bjerke,

2017). Dette eksemplet illustrerer hvordan bankbransjen kan endre sine forretningsmodeller og -prosesser for å utnytte potensialet i ny teknologi i form av digitalisering.

Den tredje og mest omfattende delen av modellen kalles digital transformasjon. Denne delen av modellen går mer på samfunnsnivå, og innebærer endring av økonomi, institusjoner og samfunn som et resultat av de foregående delene av modellen: digitisering og digitalisering (Unruh & Kiron, 2017; Parviainen et al., 2017). Dette innebærer at samfunn og befolkning integrerer teknologi som en del av deres daglige liv og vaner. For virksomheter innebærer dette at strategier og forretningsmodeller må tilpasses endringene digitisering og digitalisering har medført (Andersen & Sannes, 2018). Det er altså snakk om en atferdsendring på stor skala, og begrepet revolusjon kan benyttes for å beskrive endringens omfang (Unruh & Kiron, 2017). Likevel kan man snakke om digital transformasjon på ulike nivåer, og Parviainen et al. (2017) foretar en inndeling i henholdsvis prosess-, organisasjon-, industri- og samfunnsnivå. For bankbransjen kan fremveksten og økt bruk av intelligente chatboter og automatiserte kundegrensesnitt medføre organisasjons- og prosessendringer, og betraktes som en digital transformasjon (Andersen & Sannes, 2018).

Når det kommer til omfattende endringer i teknologi og samfunn har mennesker historisk tilpasset seg reaktivt heller enn proaktivt (Unruh & Kiron, 2017). Dette skillet finner man også innenfor økonomistyring, hvor litteraturen har betraktet informasjonsteknologi og digitalisering som en støttende heller enn en drivende faktor for endring (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Innenfor økonomistyring kan man argumentere for at dette er i ferd med å endre seg. For eksempel er det blitt enklere og billigere å få tilgang til store mengder data og mer avanserte analysesystemer. Dermed kan man se en utvikling mot mer avanserte prestasjonsindikatorer og prediksjon som en erstatning for tradisjonelle prestasjonsindikatorer (Andreassen & Bjørnenak, 2018).

Digital transformasjon kan også ha negative og utilsiktede konsekvenser (Unruh & Kiron, 2017). Quattrone (2016) peker på at økt bruk av digitale verktøy i økonomistyringen kan ha negative konsekvenser knyttet til kunnskapsutvikling, dialog og sosialisering. Dette fordi økonomistyringsverktøy representerer mer enn bare tall og verdier, blant annet gjennom å være en sosial arena for meningsutveksling, kunnskapsutvikling og motivasjon (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Quattrone, 2016). Videre medfører ofte innføringen av nye digitale verktøy en mer sentralisert organisasjonsstruktur i form av sentraliserte systemer for

eksempelvis lager eller prising (Andreassen & Bjørnenak, 2018). En flat organisasjonsstruktur bidrar til desentralisert beslutningsmyndighet og økt bruk av lokal kunnskap, og muliggjør raske omstillinger i dagens dynamiske og skiftende omgivelser (Kvålshaugen et al., 2019; Andreassen & Bjørnenak, 2018). Dermed kan man få en ufordelaktig balanse mellom lokal kunnskap og sentraliserte systemer (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Digital transformasjon kan også trekke i retning av mer desentraliserte organisasjoner. Digital teknologi har muliggjort nye former for kommunikasjon og koordinering, og derigjennom nye organisasjonsformer. Dette er vanlig innenfor bransjer hvor innovasjon, utvikling og hurtig omstilling er viktig (Yoo et al., 2010).

Mye av økonomistyringslitteraturen tar utgangspunkt i overvåkning og styring av produksjonsutstyr og arbeidstid, som har vært de viktigste knappe produksjonsfaktorene i den tradisjonelle industrielle økonomien (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Digitalisering blir i stadig større grad den drivende faktoren for å øke lønnsomhet og effektivitet i bedrifter, og enkelte forfattere tar til orde for at digital kompetanse blir stadig viktigere for å kunne hevde seg i dagens globaliserte og konkurransepregede markeder (Bredmar, 2017). Dessuten skiller digitale verktøy og teknologier seg fra tradisjonelle produksjonsfaktorer ved at de i mindre grad har begrenset kapasitet (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Dermed kan kritiske prestasjonsindikatorer som tar sikte på å overvåke og nå mål om best mulig utnyttelse av knappe ressurser bli mindre relevante. Videre vil digital teknologi kunne ha konsekvenser for økonomistyring og styringssystemer, spesielt med tanke på informasjon og kommunikasjon (Andersen & Sannes, 2018).

Digitalisering har altså konsekvenser for økonomistyring. Likevel har litteraturen fokusert på digitalisering og innføring av informasjonsteknologi som en støttende faktor for endring heller enn en driver for endring (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Dette er ikke i tråd med hva bedrifter opplever, hvor digitalisering skaper økt konkurranse og nye måter å gjøre ting på innad i bedriften og overfor forbrukerne (Andersen & Sannes, 2018). Litteratur og forskning oppleves å henge etter på dette området, og bedrifter må selv finne ut hvordan de skal tilpasse sine styringssystemer til disse endringene (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Hvis man betrakter digitalisering som en faktor i omgivelsene, som økonomistyringen må tilpasses og utformes i tråd med, kan dette likevel forstås ut fra betingelsesteori (Chenhall, 2003).

2.3 Institusjonell teori

Innenfor institusjonell teori har man en rekke ulike perspektiver, og man kan skille mellom institusjonell teori og ny-institusjonell teori (Scapens, 1994). Ny-institusjonell teori fokuserer i hovedsak på hvordan organisasjoner kan oppnå legitimitet i og overfor omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983). Institusjonell teori kan spores tilbake til starten på 1900-tallet (Sterri, 2016; Scapens, 1994). Teorien fokuserer på rutiner i organisasjoner og institusjonalisering av disse, og er nyttig for å studere endring i økonomistyring dersom man betrakter dette som endring i organisasjonens rutiner (Burns & Scapens, 2000). Likevel fikk ikke teorien stor innflytelse på datidens dominerende økonomiske teorier, og en vanlig innvending var at teorien manglet et sammenhengende teoretisk rammeverk (Scapens, 1994).

Institusjonell teori fikk imidlertid en oppsving på 1990-tallet (Sterri, 2016), noe som kan ses i sammenheng med "relevance lost"-debatten. I 1987 kom Kaplan & Norton med en bok som satte i gang en debatt om hvordan styringssystemer måtte endres for å bedre tilpasses økt konkurranse og ny produksjonsteknologi (Andreassen & Bjørnenak, 2018). På bakgrunn av dette ble det satt i gang en rekke studier som så på hvordan organisasjoner endret styringssystemer på grunn av endringer i omgivelsene, ofte i form av studier om hvordan organisasjoner implementerer ABC-kalkyler eller balansert målstyring (Andreassen & Bjørnenak, 2018).

Burns & Scapens (2000) argumenterer for at institusjonell teori vil være hensiktsmessig for å studere slike endringer i styringssystemer. Man søker å forklare hvordan endringer i økonomistyring og styringssystemer faktisk skjer, heller enn å studere og utvikle modeller for teoretisk endring (Burns & Scapens, 2000). Dette representerer et skille fra nyklassiske økonomiske teorier som bygger på fullkommen rasjonalitet og likevekt, og løfter teoriens analysenivå fra individnivå til institusjonsnivå (Burns & Scapens, 2000; Scapens, 1994). En viktig presisering er at dette ikke betyr at man ser bort fra atferden til enkelte individer, men at analysen ikke bygger på teoretiske antakelser om disse individenes atferd (Scapens, 1994). Videre innebærer dette at institusjonell teori beveger seg bort fra statiske likevektsløsninger, og søker å forklare hvordan og hvorfor styringssystemer i organisasjonen utvikler seg over tid (Kvålshaugen et al., 2019; Burns & Scapens, 2000).

Institusjonell teori har ingen klar og entydig definisjon på institusjoner (Scapens, 1994). Dessuten er institusjon et abstrakt begrep og sosialt fenomen som kan være vanskelig å sette ord på. Burns & Scapens (2000) definerer imidlertid institusjoner som: "the shared taken-for-granted assumptions which identify categories of human actors and their appropriate activities and relationships" (s. 8). Denne definisjonen illustrerer at institusjoner både er spilleregler for atferd og samtidig er et resultat av dette samspillet. Institusjonene kan sies å ha en stabiliserende funksjon, da de hjelper organisasjonsmedlemmene å tolke informasjon og atferd i ellers kompliserte omgivelser (Scapens, 1994). Slik sett bidrar institusjonen til å opprettholde felles tankesett og virkelighetsforståelse blant dens medlemmer, og derigjennom en form for stabilitet (Burns & Scapens, 2000). Denne opplevde stabiliteten er viktig for å unngå konflikt, og bidrar i tillegg til å opprettholde samordning av aktiviteter og stabilitet på overordnet nivå i organisasjonen (Kvålshaugen et al., 2019; Burns & Scapens, 2000).

Institusjonell teori belyser imidlertid også dualiteten mellom stabilitet og endring, og argumenterer for at dette er to sider av samme sak (Burns & Scapens, 2000). Dette forklares med at mindre endringer og justeringer av eksisterende rutiner og institusjoner kan være nødvendig for å opprettholde stabilitet i organisasjonen (Burns & Scapens, 2000). Videre kan dette være en forklaring på at endringer i styringssystemet tar tid og kan karakteriseres som evolusjonære (DiMaggio & Powell, 1983). Dette representerer en alternativ forklaring til "survival of the fittest"-argumentet til nyklassisk økonomi, som i korte trekk sier at organisasjoner over tid vil kunne utvikle optimale løsninger (Scapens, 1994; Heiner, 1983). Organisasjoner vil endre og utvikle seg, men ikke nødvendigvis slik nyklassisk økonomi predikerer med optimale tilpasninger og atferd (Scapens, 1994; Burns & Scapens, 2000).

Dessuten vil organisasjonen søke å opprettholde stabiliteten som institusjoner og rutiner skaper. Nelson & Winter (1982) argumenterer for at denne stabiliteten formes gjennom ønsket om å unngå konflikt. Siden man ønsker å unngå konflikt vil man alltid søke tilbake til eksisterende rutiner og stabiliteten de representerer, med eventuelle mindre justeringer (Scapens, 1994). Dette vanskeliggjør endringer av en revolusjonær art, og er videre med på å reprodusere atferd i organisasjonen for å opprettholde stabiliteten rutiner representerer (Scapens, 1994). En viktig presisering er at dette ikke betyr at organisasjoner er statiske og ikke endres. I konkurranseutsatte bransjer kan man eksempelvis ha rutiner som oppmuntrer til fleksibilitet og innovasjon, for å henge med på utviklingen i omgivelsene (Scapens, 1994).

Mange slike mindre endringer kan imidlertid medføre usikkerhet og konflikt i organisasjonen, noe som i sin tur vil kunne føre til endring av rutiner av en mer revolusjonær art, før nye rutiner og stabilitet igjen etableres (Scapens, 1994).

Styringssystemet kan betraktes som å bestå av stabile regler og rutiner (Burns & Scapens, 2000; Scapens, 1994). Rammeverket for et helhetlig styringssystem som benyttes i denne oppgaven tar innover seg en bred forståelse av økonomistyring, og søker således å ta innover seg økonomiske, sosiale og kulturelle elementer av kontroll (Ferreira & Otley, 2009). Altså synes rammeverket og dets bestanddeler å ha overlapp med sentrale elementer i institusjonell teori, gjennom denne teoriens fokus på regler og rutiner for å forklare sosial atferd (Burns & Scapens, 2000). Videre representerer rammeverket et verktøy for å kunne beskrive styringssystemer gjennom forskning (Ferreira & Otley, 2009), og er i tråd med Scapens (1994) sitt argument om at forskningen bør fokusere på hvordan økonomistyring og styringssystemer faktisk benyttes, heller enn sammenligning av disse praksisene mot teoretiske idealer. Burns & Scapens (2000) poengterer at økonomistyring og styringssystemer over tid har fått en utvidet forståelse utover finansielle elementer, men at forskningen mangler forklaringer på hvorfor og hvordan denne utviklingen har skjedd. Ferreira & Otley (2009) tar innover seg spørsmålet om hvordan styringssystemet har endret seg i lys av endringer i omgivelsene. Institusjonell teori kan således benyttes som teoretisk supplement for å hjelpe å beskrive hvorfor og hvordan styringssystemet endres (Burns & Scapens, 2000), blant annet som en følge av digitalisering.

Endring av styringssystemet vil ofte kunne medføre motstand ved endring eller innføring av nye regler og rutiner (Burns & Scapens, 2000). Ifølge Burns & Scapens (2000) kan denne motstanden i hovedsak oppstå av tre forskjellige, men relaterte årsaker. For det første kan motstand mot endringer i rutiner og institusjoner ha sin bakgrunn i motstridende interesser (Burns & Scapens, 2000). En annen årsak til motstand mot endring kan være at de som omfattes mangler nødvendig erfaring og kunnskap til å håndtere den aktuelle endringen på en tilfredsstillende måte (Burns & Scapens, 2000). En tredje årsak til motstand mot endring kan være at dagens handlings- og tankemønster er så veletablert og innarbeidet i eksisterende rutiner og institusjoner at de er tatt for gitt, og at dette vanskeliggjør overgang til nye handlings- og tankemønster (Burns & Scapens, 2000). Disse formene for motstand gjør det vanskelig å forutse resultatet av endringer, men økt bevissthet omkring slike forhold vil kunne klargjøre hvilke utfordringer slik motstand representerer (Burns & Scapens, 2000). I

neste omgang kan ledelsen fjerne hindringer og sette i gang tiltak for å minimere utfordringene slik motstand mot endring representerer (Kvålshaugen et al., 2019). Dersom det eksempelvis oppdages at det oppstår motstand mot digitalisering fordi organisasjonen mangler kompetanse, kan digitalisering gjøres til en del av organisasjonens visjon, og man kan etablere en kritisk suksessfaktor om å fornye kompetanse og kunnskap på området.

2.4 Oppsummering av teori

Dette kapittelet har presentert oppgavens teoretiske fundament, som danner bakgrunnen for å svare på problemstillingen, og en analyse av empiriske funn. Kapittelet presenterte innledningsvis hva som ligger i begrepene økonomistyring og styringssystem. Her kommer det frem at disse begrepene har fått et stadig mer omfattende innhold. Det avklares også at en slik bred forståelse av begrepene økonomistyring og styringssystem, med fokus på både finansielle og ikke-finansielle aspekter, er det som legges til grunn i denne oppgaven. Det primære teoretiske rammeverket i denne oppgaven er Ferreira & Otley (2009) sitt rammeverk for et helhetlig styringssystem. Denne teorien anvendes for å kartlegge og studere nærmere de ulike komponentene i styringssystemet i banken, samt sammenhengene mellom disse. Dette vil kunne legge grunnlaget for å forstå styringssystemet på en helhetlig måte. For å belyse oppgavens fokus på digitalisering benyttes betingelsesteoriens inkludering av usikkerhet og teknologi i omgivelsene, samt Unruh & Kiron (2017) sitt rammeverk for digitalisering. Dette rammeverket egner seg for å si noe om graden av digitalisering, og benyttes for å karakterisere hvordan digitalisering manifesterer seg i de ulike elementene i det helhetlige styringssystemet. I tillegg ble institusjonell teori introdusert som et teoretisk supplement for å kunne si noe om hvorvidt og eventuelt hvordan digitaliseringsprosesser endrer rutiner og praksiser i banken, blant annet knyttet til styringssystemet, samt hvorvidt slike prosesser møter motstand blant ansatte i banken.

3. Forskningsmetode

I dette kapittelet vil det bli redegjort for forskningsmetoden som er anvendt i denne studien. De metodologiske valgene som er gjort vil bli redegjort for, og drøftet med utgangspunkt i metodeteori. Først vil studiens vitenskapsteoretiske forankring presenteres. Videre følger en redegjørelse for forskningsdesign og metodevalg. Dernest følger en redegjørelse for datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil forskningskvalitet og forskningsetikk presenteres og drøftes.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Innenfor vitenskapsteorien kan man skille mellom to sentrale begreper som representerer to forskjellige syn på hva som er virkelig eller sann kunnskap (Jacobsen, 2015). Disse er ontologi og epistemologi. Ontologi kan beskrives som "slik ting faktisk er", eller "læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut" (Jacobsen, 2015, s. 22). Altså vil forskerens egne oppfatninger om virkeligheten påvirke hvilke problemstillinger som formuleres, samt valg av forskningsmetode (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). En sentral ontologisk problemstilling i økonomi er hvorvidt organisasjoner er sosiale fenomener som kan forstås uavhengig av de sosiale aktørene (Bell et al., 2019). Epistemologi kan forstås som "læren om kunnskap", og "omhandler i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden" (Jacobsen, 2015, s. 23). Med andre ord vil forskerens oppfatning og forståelse av virkeligheten legge føringer for hvilken informasjon som samles inn og som synes mulig å frembringe gjennom forskning (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). En sentral epistemologisk problemstilling i studier er hvorvidt økonomi og sosiale fenomener kan studeres på samme måte som naturfenomener (Bell et al., 2019).

Det er altså et viktig skille mellom ontologi og epistemologi. Likevel har begge til felles at de handler om å innhente informasjon og kunnskap om verden vi lever i (Jacobsen, 2015). Noe forenklet kan man si at ontologien omhandler vitenskapelige modeller, teorier og begreper, mens epistemologi representeres gjennom vitenskapelige forskningsmetoder som benyttes for å innhente informasjon og kunnskap (Madsbu, 2011; Bell et al., 2019). Dermed vil både ontologi og epistemologi legge føringer for valg av forskningsdesign og metode.

I vitenskapsteorien finnes det i hovedsak to utgangspunkt for å forstå virkeligheten: positivisme og hermeneutikk (Jacobsen, 2015). Positivisme har sitt utgangspunkt i naturvitenskapens studie av fysiske objekter og fenomener, og handler om å fortolke og forstå virkeligheten på en objektiv måte (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Dette bygger på et ontologisk utgangspunkt om at det finnes en objektiv og sann verden som kan studeres på en nøytral måte, og at mennesker og sosiale fenomener følger tilsvarende lovmessigheter som naturfenomener (Jacobsen, 2015). Epistemologisk sett bygger positivismen på at informasjon og kunnskap om verden kan innhentes gjennom sansene; ikke bare om naturfenomener, men også om sosiale fenomener og mennesker (Jacobsen, 2015). Hermeneutikken har sitt utgangspunkt i tolkning av tekster, og vektlegger at virkeligheten kan tolkes på forskjellige måter (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Dermed vil hva som er sant avhenge av hvordan virkeligheten fortolkes. Hermeneutikken bygger ontologisk sett på at studiet av mennesker og sosiale systemer ikke er stabile og lovmessige fenomener, men heller i kontinuerlig endring (Jacobsen, 2015). Ut fra et hermeneutisk ståsted vil kunnskapen og informasjonen som innhentes om verden være unik og avhengig av kontekst (Jacobsen, 2015). Epistemologisk samles informasjon og kunnskap gjennom fortolkning av mennesker og sosiale fenomener, og fortolkningsprosessen blir det sentrale (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Empirien tolkes av forskeren, og det er forskerens oppgave å sette dette inn i en større forståelsesramme (Jacobsen, 2015). Dette kalles ofte den hermeneutiske sirkel, hvor enkeltdeler tolkes ut fra forståelse av helheten, og forståelsen av helheten bygger på fortolking av enkeltdelene (Alnes, 2020).

Vår studie søker å øke forståelsen av hvordan økonomistyringen i en bank kan forstås i lys av digitalisering. For å kunne svare på denne problemstillingen må de vi intervjuer fortolke og kommunisere egne erfaringer med digitalisering og økonomistyring i banken. Slik sett kan vi sies å være inspirert av et hermeneutisk ståsted, hvor informantene gir uttrykk for sine subjektive erfaringer, før vi i neste omgang fortolker disse erfaringene for å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2015; Bell et al., 2019). Sagt på en annen måte vil intervjuene generere tanker og opplevelser som vi må fortolke, analysere og sette i kontekst, noe som ligger nært den hermeneutiske sirkel (Alnes, 2020). Videre bygger oppgaven ontologisk sett primært på Ferreira & Otley (2009) sitt rammeverk for helhetlig økonomistyring, supplert med Unruh & Kiron (2017) sitt rammeverk for digitalisering samt institusjonell teori. Samtidig fordrer oppgavens fokus på økonomistyring i lys av digitalisering fortolkning, som ontologisk peker i retning av mindre lovmessigheter og en mer dynamisk virkelighet

(Jacobsen, 2015). Epistemologisk blir dermed fortolkningsprosessen det sentrale for oppgaven, og konteksten sentral for å forstå oppgavens funn.

3.2 Forskningsdesign og metodevalg

Forskningsdesign kan forstås som undersøkelsesopplegget som er best egnet til å gi svar på studiens problemstilling (Bell et al., 2019). Dette må videre ses i sammenheng med hvilken metode som brukes for å innhente data (Bell et al., 2019). I det følgende vil det redegjøres for de metodologiske valgene som er tatt i denne oppgaven.

3.2.1 Kvalitativt forskningsdesign

Et kvalitativt forskningsdesign vil egne seg når man ønsker å se nærmere på hva som ligger i et begrep eller fenomen, og er nært koblet til en hermeneutisk tilnærming (Jacobsen, 2015). Videre er et kvalitativt forskningsdesign ofte nært koblet til et intensivt undersøkelsesopplegg (Tjora, 2017). Et intensivt undersøkelsesopplegg kan forstås som at man går i dybden og undersøker mange variabler, men har få informanter (Jacobsen, 2015). Fordelen med et slikt design er at det er mulig å få en dypere forståelse for fenomenene man studerer. En ulempe med et slikt design er at det kan vanskeliggjøre statistisk generalisering av funn (Jacobsen, 2015). Studien ble også gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse siden vi har studert virkeligheten på ett tidspunkt, noe som gjør oss i stand til å oppnå en dypere forståelse av virkeligheten på et bestemt tidspunkt (Jacobsen, 2015).

I lys av oppgavens problemstilling ble det valgt et intensivt undersøkelsesopplegg. Dette for å kunne få en bedre forståelse av nyanser samt sammenhengen mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2015). Videre kan problemstillingen sies å undersøke fenomener som i mindre grad er studert sammen i forskning tidligere. Disse punktene taler for at et kvalitativt forskningsdesign er egnet for å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2015).

3.2.2 Casestudie

Jacobsen (2015) påpeker at det ofte vil være sammenheng mellom et kvalitativt forskningsdesign, intensivt undersøkelsesopplegg og casestudier. Det finnes flere definisjoner på hva som utgjør en case i forskningssammenheng, men felles for alle disse er at det som vektlegges er en grundig og dyptgående studie av få eller så lite som én enhet (Jacobsen, 2015). I forlengelsen av dette er det nærliggende å stille spørsmål ved hva som utgjør en

undersøkelsesenhet. Dette kan forstås som kontekstuelt utledet fra problemstillingen, basert på hvilke enheter man ønsker å undersøke, for eksempel mennesker, grupper av mennesker eller organisasjoner (Jacobsen, 2015).

I denne oppgaven studerer vi én bestemt bank. Dette kan betraktes som en enkeltcase-studie, og innebærer å gå inn i en organisasjon som er klart avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015; Yin, 2013). Den kollektive undersøkelsesenheten, altså organisasjonen, består også av flere underenheter, i vårt tilfelle toppledere, mellomledere samt ansatte. Videre vil en enkeltcase-studie egne seg for å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten og gir mulighet for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Jacobsen, 2015; Yin, 2013). Dermed vil enkeltcase-studier egne seg for utforskende og beskrivende problemstillinger (Jacobsen, 2015).

Vårt forskningsprosjekt søker å si noe om *hvordan* man kan forstå økonomistyring i lys av digitalisering, og synes derfor å kunne karakteriseres som en beskrivende problemstilling. På bakgrunn av dette, i tillegg til at vi har valgt et intensivt forskningsdesign, ble enkeltcase-studie av en bank sett på som hensiktsmessig for å belyse oppgavens problemstilling.

3.2.3 Utvalg

Utvalg kan forstås som å velge ut informanter som i seg selv ikke er det vi studerer, men som har kjennskap til fenomenet vi studerer (Jacobsen, 2015). Dette gjøres da det ikke er praktisk mulig å undersøke alle som er berørt av fenomenet vi søker å undersøke i problemstillingen (Jacobsen, 2015). Utvalget medfører at man velger ut informanter i en bestemt tid og kontekst, som har kjennskap til fenomener og temaer vi ønsker å undersøke ut fra problemstillingen (Jacobsen, 2015). Disse begrensningene vil ha betydning for undersøkelsens gyldighet, gjennom at vi bare får informasjon om temaene vi velger å undersøke (Jacobsen, 2015). Videre vil oppgavens omfang legge begrensninger på hvor mange informanter man kan undersøke. Dessuten er kvalitative data ofte så innholdsrike og nyanserte at de kan være utfordrende å bearbeide på en fornuftig måte (Jacobsen, 2015).

Videre utarbeidet vi to inkluderingskriterier for å sikre at vi fikk inn nyttig og relevant informasjon fra informantene (Jacobsen, 2015). Følgende to kriterier ble utformet: (1) at de

har fast stilling i banken som leder, mellomleder eller ansatt, og (2) jobber innenfor personmarkedet eller relevant støtteavdeling. Disse betraktningene var utgangspunktet for vårt utvalg av informanter, og vi gjorde et strategisk utvalg basert på hvem i den aktuelle casevirksomheten vi antok kunne generere informasjon for å belyse problemstillingen. I tillegg studerte vi personmarkedet med tilhørende relevante støttefunksjoner, da vår antakelse var at denne delen av banken hadde kommet lengst med hensyn til digitalisering. Gjennom vår kontaktperson i banken kom vi i kontakt med aktuelle informanter, og det ble også foreslått flere informanter som kunne gi informasjon vedrørende vår problemstilling. Dette har likhetstrekk med snøballmetoden, hvor en informant kommer med tips om andre relevante informanter (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette ble det gjort et strategisk utvalg på 9 personer fordelt på ulike hierarkiske nivå, for å sikre et bredt informasjonsgrunnlag. Det ble valgt informanter fra toppledelsen, mellomledere og ansatte. Samtlige informanter hadde kjennskap til fenomenene digitalisering og økonomistyring, og vi syntes informasjonsgrunnlaget var tilfredsstillende.

3.2.4 Dybdeintervju

I denne studien er det benyttet individuelle intervju med ansatte i casebedriften. Ringdal (2018) peker på at formålet med slike intervjuer er å innhente informasjon med den hensikt å kaste lys over den formulerte problemstillingen. I den forbindelse vil intervjuobjektet være å anse som en informant som innehar erfaringer og kunnskap som forskeren ønsker å få et innblikk i (Ringdal, 2018).

Jacobsen (2015) viser videre til i hvilke sammenhenger det åpne individuelle intervjuet egner seg, basert på de styrkene som foreligger ved en slik datainnsamlingsmetode. Blant disse nevnes situasjoner hvor det er relativt få undersøkelsesenheter. Dette siden intervjuer er tidkrevende å foreta, både i form av gjennomføring og det tilhørende administrative arbeidet, i tillegg til at det ofte vil genereres store datamengder (Jacobsen, 2015). Det åpne individuelle intervjuet vil også være egnet i situasjoner hvor forskeren er interessert i hva de enkelte individene sier, nettopp siden slike intervjuer er godt egnet til å kartlegge individenes oppfatninger og holdninger (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) påpeker også at åpne individuelle intervjuer er en godt egnet form for datainnsamling i situasjoner hvor forskeren er opptatt av hvordan individene fortolker og legger mening i spesielle fenomener. Dette siden slike intervjuer gir forskeren mulighet til å kartlegge den enkeltes fortolkning av det

fenomenet som undersøkes, gjennom å undersøke deres forståelse samt hvilken mening de legger i det som undersøkes (Jacobsen, 2015). Intervju med ansatte i casebedriften synes derfor hensiktsmessig i denne studien, da vi ønsker å undersøke og kartlegge hvordan et begrenset antall individer fortolker og legger mening i fenomenet vi undersøker i konteksten av en konkret bank.

Jacobsen (2015) skiller videre mellom ulike former for intervju, og peker på ulike styrker og svakheter ved disse. Disse intervjuformene er: Ansikt-til-ansikt, telefon, chat samt e-post (Jacobsen, 2015). Valg av intervjuform vil ha konsekvenser for en rekke ulike forhold knyttet til prosessen med datainnsamling, blant annet tilgang til informanter, etablering av tillit, intervjuereffekt og flyt i intervjuet (Jacobsen, 2015). I denne studien ble det benyttet en form for telefonintervju med bildeoverføring, hvor kommunikasjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt foregikk over Microsoft Teams. Denne formen for intervju ble ansett som formålstjenlig, blant annet på grunn av den geografiske avstanden mellom intervjuer og intervjuobjektene, samt mellom de ulike intervjuobjektene som var lokalisert ved ulike kontorer. Den pågående pandemisituasjonen aktualiserte også en slik intervjuform. En slik form for intervju gir også muligheter til å oppnå god flyt i samtalen i tillegg til konsentrasjon omkring samtalen og de temaene som blir tatt opp (Jacobsen, 2015).

Et annet punkt å vurdere i forbindelse med intervjuer er hvilken grad av strukturering man ønsker (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) peker videre på at det i forbindelse med intervjuer vanligvis vil foreligge en viss grad av strukturering på forhånd. Når en slik strukturering gjøres på forhånd innebærer det at det i forkant av intervjuet defineres hvilke elementer og temaer som vil bli gjenstand for samtale (Jacobsen, 2015). En slik pre-strukturering av intervjuet gjøres blant annet for å overkomme utfordringen som gjerne oppstår ved innsamling av kvalitative data gjennom at dataene ofte blir komplekse og derigjennom tidkrevende å analysere (Jacobsen, 2015). I forbindelse med vår studie ble det utarbeidet en semistrukturert intervjuguide med fokus på et sett av overordnede tema med tilhørende spørsmål som skulle gjennomgås i løpet av intervjuet. Dette ble gjort på bakgrunn av vårt ønske om å kartlegge samtlige informanters forståelse innenfor hvert av disse temaene, slik at deres svar kunne sammenlignes og tolkes på tvers av ulike informanter. Ringdal (2018) viser dog til at man i forbindelse med intervjuer bør være åpen for individuelle tilpasninger og være forberedt på å følge opp interessante forhold informantene presenterer. Dette ble også praktisert i forbindelse med våre intervjuer, hvor vi forsøkte å legge opp til at informantene

hadde mulighet til å komme med egne refleksjoner, da dette ble ansett for å kunne gi interessante funn.

3.2.5 Dokumenter

Dokumentundersøkelser er en form for datainnsamling som omhandler å samle inn og systematisere informasjon som er samlet inn av andre enn forskeren selv (Jacobsen, 2015). Denne formen for datainnsamling er følgelig en form for innsamling av sekundærdata. Disse dokumentene er ofte ikke produsert ut fra forskerens ønske, men blir produsert til andre formål og trenger å bli innsamlet og analysert av forskeren i forbindelse med det konkrete forskningsprosjektet (Bell et al., 2019). Bell et al. (2019) peker også på at forskeren i forbindelse med dokumentundersøkelser må forholde seg til spørsmålet om troverdighet, og nærmere bestemt hvorvidt kildene er partiske eller på noen måte farget av forfatteren. Dette er noe forskeren bør ha et bevisst forhold til, slik at forsiktighet utvises når man behandler slike kilder som nøyaktige beskrivelser av virkeligheten (Bell et al., 2019). I vår studie har vi benyttet bankens årsrapport som en sekundærkilde til data. Årsrapporten har i den forbindelse blitt brukt som et støttedokument, med den funksjon å være et kontrollelement opp mot det øvrige empiriske materialet innsamlet gjennom intervjuer med ansatte i banken. Dette for å kunne vurdere informantenes utsagn innenfor ulike temaer opp mot informasjonen i årsrapporten.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Gjennomføring

Som tidligere nevnt ble intervjuene av praktiske hensyn gjennomført over Microsoft Teams, og det ble tatt lydopptak av intervjuene. Vår kontaktperson i banken hadde assistert oss i å komme i kontakt med informanter, samt sette opp tidspunkt for intervju, da vedkommende hadde tilgang til kalenderen og mulighet til å sette opp møter med de enkelte informantene. Denne intervjuplanen la opp til intervju på en time, noe som viste seg å bli for lite tid til å komme gjennom alle spørsmålene i intervjuguiden. I gjennomsnitt tok intervjuene cirka 1,5 time å gjennomføre, noe som medførte at flere av intervjuene måtte deles i to deler. I sum ble om lag halvparten av intervjuene foretatt i to runder, og informantene dette ble aktuelt for var tilgjengelige, slik at vi fikk stilt alle spørsmålene i intervjuguiden til samtlige informanter.

Tabellen under gir en oversikt over informantene i utvalget, og viser hierarkisk posisjon samt dato for gjennomføring og lengde på intervjuene:

Informant	**Nivå**	**Dato**	**Varighet**
1	Leder	15.03.2021	1 time og 43 minutter
2	Leder	29.03.2021	1 time og 40 minutter
3	Leder	16.03.2021	1 time og 39 minutter
4	Ansatt	17.03.2021	1 time og 39 minutter
5	Mellomleder	15.03.2021	1 time og 19 minutter
6	Ansatt	16.03.2021	1 time og 11 minutter
7	Ansatt	15.03.2021	1 time og 42 minutter
8	Mellomleder	16.03.2021	1 time og 35 minutter
9	Ansatt	17.03.2021	54 minutter

Tabell 1: Oversikt over informanter

I forkant av intervjuene hadde vi fått assistanse av vår kontaktperson i banken til å sende ut samtykkeerklæring om å delta i forskningsprosjektet, hvor det ble informert om at intervjuet ville bli tatt opp, og at informasjon innhentet gjennom intervjuene skulle anonymiseres og ikke kunne spores tilbake til det enkelte individ. Disse samtykkeerklæringene ble signert og sendt tilbake til oss i forkant av intervjuene av samtlige informanter, bortsett fra én informant som erklærte sitt samtykke gjennom lydopptak.

3.3.2 Transkribering

Ved gjennomføring av dybdeintervju vil det ofte være formålstjenlig å skrive ned informasjon innhentet gjennom samtalen i form av å transkribere materialet. Dette for å kunne bevege seg frem og tilbake i det empiriske materialet, noe som vil gjøre det etterfølgende analysearbeidet lettere (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette ble det i etterkant av intervjuene foretatt en fullstendig transkribering av det empiriske materialet. Lydopptakene ga mulighet til å lytte til intervjuene flere ganger, og utgjorde en nyttig form for kvalitetssikring av det transkriberte materialet. Under transkriberingen prøvde vi å være så nøyaktige som mulig, og skrev ut

intervjuene i sin helhet basert på spørsmålene i intervjuguiden. Under arbeidet med transkriberingen ble alle bortsett fra ett intervju transkribert. Dette ble gjort fordi vi følte intervjuet ikke ga tilstrekkelig informasjon, i tillegg til at vi følte vi hadde nådd et metningspunkt i datainnsamlingen.

3.4 Dataanalyse

I etterkant av transkriberingen satt vi igjen med en stor mengde transkriberte data. Dette er for øvrig en av utfordringene med kvalitative forskningsdesign, nemlig at man sitter igjen med store mengder data som det kan være vanskelig å få oversikt over (Bell et al., 2019). Datareduksjon er derfor en viktig del av analysen, hvor man komprimerer data for å lettere kunne få oversikt gjennom forenkling og strukturering (Jacobsen, 2015).

Jacobsen (2015) deler analyse av kvalitative data inn i fire faser: dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, og sammenbinde. Dokumentering av empiriske data handler om å skrive ut intervjuer, noe vi har foretatt gjennom fullstendig transkribering av intervjuene. Utforskningsfasen handler om å gå relativt usystematisk gjennom det empiriske materialet og se etter forhold som utpeker seg (Jacobsen, 2015). Allerede underveis i intervjuene begynte vi å danne oss et bilde av fenomener og forhold som flere informanter trakk frem. Likevel ønsket vi å gjennomføre en systematisk gjennomgang av det empiriske materialet, da vi som ansvarlige for oppgaven, intervjuene og transkribering kan komme til å legge for mye vekt på enkelte forhold. Systematisering og kategorisering av data ble gjort ved å utarbeide en tabell i Microsoft Excel. Her gikk vi gjennom svarene til samtlige informanter, og trakk ut fenomener, tema, hendelser og eksempler. Informantene ble sidestilt for å skape oversikt, samt gjøre det lettere å studere forskjeller og mønstre på tvers av svarene. Dette medførte en komprimering av det empiriske materialet, som gjorde det enklere å få et helhetsinntrykk av informasjonen, samtidig som det gjorde det lettere å identifisere potensielle nyanser i svarene på bakgrunn av informantenes ulike hierarkiske posisjoner.

3.5 Forskningskvalitet

Ved vurdering av studiens forskningskvalitet brukes begrepene pålitelighet, gyldighet og generalisering (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Disse begrepene brukes tradisjonelt for å vurdere kvaliteten til kvantitative studier, og det er omdiskutert om disse begrepene kan benyttes for å vurdere kvaliteten til kvalitative studier, men forfattere som Tjora (2017) og

Jacobsen (2015) argumenterer likevel for at disse begrepene kan brukes for å drøfte kvaliteten i kvalitative studier. Dette er lagt til grunn for vurderingen av forskningskvalitet i denne oppgaven, og i det følgende vil begrepene pålitelighet, gyldighet og generalisering drøftes og gjøres rede for.

3.5.1 Pålitelighet

I forbindelse med vurderinger omkring forskningens kvalitet blir det viktig å vurdere hvorvidt resultatene som fremkommer skyldes trekk ved selve undersøkelsesopplegget (Jacobsen, 2015). Slike vurderinger knytter seg til forskningens reliabilitet, eller pålitelighet, og innebærer at trekk ved undersøkelsen, samt forholdet mellom den som undersøker og den som undersøkes, kan bidra til å påvirke resultatene (Jacobsen, 2015).

Et sentralt begrep i forbindelse med vurderinger av studiens pålitelighet er det Jacobsen (2015) omtaler som undersøkereffekt. Dette innebærer, som navnet tilsier, at den som undersøker kan ha en effekt på det som undersøkes, og i tilfellet med intervjuer omtales dette gjerne som intervjuereffekt (Jacobsen, 2015). I vår studie ble det som tidligere nevnt gjennomført 9 intervjuer med ansatte i banken. I den forbindelse ble det variert mellom hvem som gjennomførte intervjuet, blant annet på grunn av intervjuenes varighet. Dette valget aktualiserer Jacobsens (2015) begrep om intervjuereffekt, da informantene formodentlig fikk ulike stimuli basert på hvem som gjennomførte intervjuet, noe som videre kan ha påvirket resultatene som fremkom fra de enkelte informantene. Det er likevel verdt å merke seg at selv om det var én som fikk hovedansvaret for å gjennomføre det enkelte intervju, så var vi to intervjuere til stede, slik at den som ikke hadde hovedansvaret likevel kunne stille oppfølgingsspørsmål og kommentere der dette var relevant.

I forlengelsen av dette er det verdt å nevne at én av oss har tidligere arbeidserfaring fra den aktuelle casebedriften, noe som også kan ha bidratt til å generere spesielle resultater i forbindelse med intervjuene. Dette kan tenkes å ha skapt tryggere rammer for informantene, da omtrent halvparten av utvalget hadde kjennskap til én av intervjuerne. Til tross for dette kan informantenes kjennskap til den aktuelle intervjueren altså ha skapt resultater som ikke ville oppstått dersom det var en annen intervjuer med ansvar for det aktuelle intervjuet. Dette kan således ha implikasjoner for studiens pålitelighet (Jacobsen, 2015).

Et annet begrep Jacobsen (2015) presenterer i forbindelse med vurderinger omkring forskningens pålitelighet er konteksteffekt. Dette innebærer at trekk ved konteksten informasjonen blir samlet inn i kan ha konsekvenser for resultatene som fremkommer (Jacobsen, 2015). I vår studie er intervjuene gjennomført digitalt over Microsoft Teams. På denne måten fikk informantene mulighet til å gjennomføre intervjuet i det som kan omtales som en naturlig kontekst, altså i deres naturlige omgivelser (Jacobsen, 2015). Dette kan tenkes å ha gjort informantene tryggere i forbindelse med intervjuet, noe som videre kan ha gjort det lettere å komme med utfyllende informasjon.

Som tidligere nevnt benyttet vi lydopptak i forbindelse med intervjuene, slik at en fullstendig transkribering ble mulig i etterkant. Dette kan anses å styrke studiens pålitelighet, nettopp fordi en av utfordringene ved kvalitative undersøkelser er at store mengder data skal registreres i forbindelse med datainnsamlingen, noe som kan medføre unøyaktige registreringer (Jacobsen, 2015). Dette kan også tenkes å ha styrket det etterfølgende analysearbeidet, da analysene kunne gjøres basert på en fullstendig transkribert oversikt over all informasjon generert gjennom intervjuene.

3.5.2 Intern og ekstern gyldighet

Tjora (2017) definerer gyldighet, eller validitet, på følgende måte: "Gyldighet knytter vi til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille" (s. 232). Videre kan studiens gyldighet deles inn i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Ekstern gyldighet omhandler hvorvidt funnene fra vår studie kan statistisk generaliseres til å gjelde også utenfor dem vi har undersøkt (Jacobsen, 2015). Ekstern gyldighet vil være utfordrende på bakgrunn av en enkeltcase-studie, som heller søker å innhente dybdekunnskap og forståelse omkring dette caset (Bell et al., 2019; Yin, 2013). Generelt vil det i et kvalitativt forskningsdesign være vanskelig å med sikkerhet identifisere kausale mekanismer som vil gjelde for alle tilfeller og derigjennom muliggjøre ekstern statistisk generalisering, siden man heller søker å forstå informantenes oppfatning og forståelse av temaer og fenomener (Collingridge & Gantt, 2008). Våre funn vil derfor i liten grad kunne generaliseres utover den konkrete konteksten vårt case representerer. Likevel kan studien vår legge grunnlag for teoretisk eller konseptuell generalisering, gjennom at man avdekker fenomener og teorier som også kan være relevante for andre case (Tjora, 2017; Jacobsen, 2015).

Intern gyldighet omhandler hvorvidt det empiriske materialet samlet inn gjennom studien gir en sann og god beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Ringdal (2018) påpeker at teoretiske begreper kan være betydelig mer innholdsrike enn det som kan måles gjennom konkrete spørsmål. Denne operasjonaliseringen innebærer å finne mer konkrete indikatorer for å fange opp innholdet i de teoretiske begrepene (Jacobsen, 2015). Under utarbeidelsen av intervjuguiden forsøkte vi så langt det lot seg gjøre å formulere spørsmålene med tanke på å unngå slike teoretiske begreper, ved å konkretisere innholdet i disse begrepene gjennom spørsmålsformuleringene.

Videre er et sentralt spørsmål for intern gyldighet hvorvidt vi har fått tak i de riktige kildene (Jacobsen, 2015). Et vanlig problem kan være at man ikke får tilgang til informantene som besitter informasjonen vi ønsker å innhente (Jacobsen, 2015). Derfor er det viktig å være kritiske til om vi har fått tak i de riktige kildene (Jacobsen, 2015). For å redusere dette problemet har vi som tidligere nevnt benyttet inkluderingskriterier, samt at det er foretatt et strategisk utvalg for å forsøke å inkludere informanter med kunnskap omkring de aktuelle temaene.

Selv om inkluderingskriteriene skal bidra til at vi får tak i de riktige informantene, er det ikke sikkert at disse vil oppgi riktig og virkelighetsnær informasjon (Jacobsen, 2015). Det kan for eksempel tenkes at enkelte informanter ikke ønsker å påpeke negative forhold i casebedriften. Derfor bør summen av informasjon fra ulike informanter benyttes for å danne beskrivelsen av et fenomen (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette har vi i empirien vektlagt å presentere informasjon som fremstilles av flere informanter. Likevel legger dybdeintervjuene opp til at informantene forteller om egne tolkninger og beskrivelser. Med andre ord kan informasjon være sann og virkelighetsnær, selv om informantene ikke nødvendigvis er enige, siden informantene kan tolke forhold ulikt (Jacobsen, 2015). For å redusere denne problematikken har vi i empirien forsøkt å nyansere funnene dersom informantene gir divergerende svar.

Videre har det også betydning for intern validitet hvordan informasjon fremkommer. Her er det sentralt å skille mellom direkte svar på spørsmål fra forskeren og spontane svar fra informanten (Jacobsen, 2015). Når vi som intervjuer gir stimuli gjennom å eksempelvis stille et spørsmål vil vi kunne legge føringer på informasjonen som informanten gir (Jacobsen, 2015). Derfor bør informasjon som informanten kommer med uoppfordret tillegges større

vekt og gyldighet (Jacobsen, 2015). I utarbeidelsen av intervjuguiden forsøkte vi å luke ut ledende spørsmål og i større grad ha åpne spørsmål hvor informantene kunne snakke om egne oppfatninger omkring aktuelle tema og fenomener.

Hvordan empiriske data presenteres i oppgaven vil også ha betydning for oppgavens interne gyldighet (Jacobsen, 2015). Det kan være at forskeren legger til informasjon og fjerner annen informasjon i lys av sine egne meninger og forhåndsantakelser (Jacobsen, 2015). Som tidligere nevnt har en av forfatterne arbeidserfaring fra casevirksomheten, og kan ha tatt inn sine egne oppfatninger og meninger i presentasjonen og analysen av det empiriske materialet. For å motvirke dette har vi lagt vekt på at all informasjon som inngår i empiriske funn også illustreres med sitater. Dessuten har vi forsøkt å styrke studiens gyldighet gjennom en form for metodetriangulering (Jacobsen, 2015), hvor vi har sammenlignet empiriske funn fra intervjuene med informasjon oppgitt i årsrapporten til casebedriften. Dette for å se om ulike metodiske tilnærminger gir sammenfallende informasjon (Jacobsen, 2015).

3.6 Forskningsetikk

Ifølge Ringdal (2018) kan forskningsetikk beskrives som grunnleggende moralnormer som ligger til grunn for vitenskapelig praksis. Jacobsen (2015) viser til at etiske betraktninger i forbindelse med forskningsprosjekter blant annet knytter seg til aspekter ved forholdet mellom forskeren og den som blir undersøkt. I vår studie er kravet til informert samtykke overholdt gjennom at det på forhånd av intervjuene ble sendt ut et informasjonsskriv til de aktuelle informantene, hvor det i nærmere detalj ble beskrevet hva deltakelse i denne studien innebar samt hvilke temaer som skulle undersøkes. På denne måten fikk informantene et nærmere innblikk i hva deltakelse innebar, slik at de videre kunne foreta et frivillig valg om deltakelse. I den forbindelse ble det også opplyst at informantene på hvilket som helst tidspunkt kunne velge å trekke seg. Av informasjonsskrivet fremgikk det også hvordan data innhentet gjennom intervjuene skulle benyttes. Her ble det opplyst at all data ville bli anonymisert, og at personlig informasjon ikke ville fremgå i oppgaven, i tillegg til at de empiriske dataene ville bli slettet ved prosjektets slutt.

Forskningsprosjektet ble meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi sendte inn oversikt over tema vi ønsket å stille spørsmål om i intervjuene, og presiserte at vi ønsket å ta lydopptak av intervjuene samt foreta en fullstendig transkribering. Både lydopptak

og transkribert materiale vil bli slettet ved prosjektets slutt. Godkjenningen av NSD sikrer at retningslinjene for behandling av personopplysninger i forskningsprosjektet er overholdt, og er i tråd med krav om konsesjon og meldeplikt som Jacobsen (2015) presiserer er et krav for undersøkelser hvor personopplysninger skal behandles.

En annen etisk betraktning i forbindelse med forskningsprosjekter er hvorvidt kravet til riktig presentasjon av data er oppfylt (Jacobsen, 2015). Et slikt krav innebærer at man som forskere skal etterstrebe å gjengi resultater som fremkommer gjennom datainnsamlingen på en fullstendig måte og i korrekt sammenheng (Jacobsen, 2015). I forbindelse med vårt forskningsprosjekt er dette kravet forsøkt overholdt gjennom at det er benyttet direkte sitater fra informantene. Disse er videre så langt det har latt seg gjøre ikke tatt ut av sin tematiske kontekst, nettopp for å gi en mest mulig korrekt gjengivelse av informantenes synspunkter samt den tilhørende konteksten for disse synspunktene.

Videre er det sentralt å betrakte forholdet mellom oppdragsgiver og forsker (Jacobsen, 2015). Dette siden forskningsprosjekter ofte kan gjennomføres på bakgrunn av et ønske fra en oppdragsgiver, noe som videre kan true forskerens uavhengighet (Bell et al., 2019). Vår studie er ikke gjennomført på oppdrag fra den aktuelle bedriften, noe som ble presisert i de tidlige stadiene av kommunikasjon med bedriften. Dette ble gjort for å styrke vår uavhengighet i forbindelse med prosjektet, slik at de resultatene som produseres ikke søker å tilfredsstille en oppdragsgivers ønsker (Jacobsen, 2015). Likevel kan det, som tidligere nevnt, bemerkes at en av forfatterne tidligere har arbeidet i bedriften som undersøkes, noe som aktualiserer vurderinger omkring det å studere egen organisasjon (Jacobsen, 2015). Fordelen med kjennskap til organisasjonen var blant annet at det var lettere å få innpass i å bruke virksomheten som case (Jacobsen, 2015). Dog kan det være vanskelig for denne forfatteren å være upartisk med tanke på avstand og nøytralitet (Jacobsen 2015), men her kan det nevnes at oppgavens andre forfatter i mindre grad har slike forutinntatte holdninger og kunnskaper.

4. Kontekstbeskrivelse

4.1 Om banken

Casebedriften er en norsk sparebank lokalisert på Østlandsområdet. Sparebanker spiller en viktig rolle i distriktene i Norge, og skal bidra til lokalt næringsliv og aktiviteter (Meinich, 2019). Dette gjenspeiles også i banken sin forretningsidé, som har fokus på lokal tilstedeværelse. Videre er banken en del av en allianse. Alliansen består av flere selvstendige banker, som samarbeider om å levere produkter og tjenester for å bedre disse bankenes lønnsomhet, slik at de kan være sterke lokale aktører. Blant annet leverer alliansen felles verktøy og løsninger som eksempelvis felles digitale løsninger. Samarbeid om disse ressurskrevende aktivitetene søker å gi stordriftsfordeler.

Banken er i all hovedsak organisert i 3 hovedområder. Disse er personmarked, bedriftsmarked, og intern støtte, hvorav personmarked og bedriftsmarked er områdene med direkte kundekontakt. Intern støtte utgjøres av flere funksjoner i banken som har som sitt hovedanliggende å bidra til øvrige avdelinger for å sikre flyt i deres arbeidsoppgaver samt oppgaver som retter seg mot aktører utad, slik som regulerende myndigheter. Her finner man blant annet funksjoner som IT, økonomi og HR. Ledergruppen består av administrerende banksjef, i tillegg til fem andre ledere fra ulike deler av banken. Videre består bankens styre av 8 medlemmer, hvorav 2 av disse er representanter for de ansatte. Styret gjør hvert år en avsetning til allmennyttige formål som deles ut til lag og foreninger, og illustrerer bankens rolle for lokale aktiviteter.

Banken kan vise til betydelig vekst de seneste årene, og dette er dessuten noe det kontinuerlig settes fokus på, blant annet for å sikre målsetningen om å kunne fortsette å være en selvstendig aktør. Dette siden vekst anses som en sentral faktor i forbindelse med å sikre nødvendig lønnsomhet for å videre kunne operere på et selvstendig grunnlag. Den kraftige boligprisveksten sammen med stadig økt konkurranse gir pressede marginer på utlån, noe som reduserer bankens inntekter. Dette medfører at banken må søke etter måter å effektivisere og rasjonalisere eksisterende drift på, samtidig som man leter etter nye produkt- og markedsområder. På denne måten søker banken å vokse, beholde lønnsomheten og kunne fortsette som en selvstendig aktør.

Casebedriften er en relativt liten bank sett i forhold til øvrige banker i landet, noe som gjenspeiles i deres ønske om å være et lokalt alternativ til større aktører. Bankens inntekter stammer i stor grad fra deres utlånsvirksomhet, og gjenspeiler seg i det som i regnskapet kalles netto renteinntekter. I tillegg utgjør netto provisjonsinntekter, herunder salg av forsikringstjenester og omsetning av verdipapirer, en del av inntektsbildet. Videre kommer en stor del av bankens inntekter fra personmarkedet, og denne delen av banken står for i overkant av halvparten av det samlede resultatet før skatt.

4.2 Om digitalisering i banken

Digitalisering og implementering av digitale systemer er noe det settes fokus på i banken. I tillegg til lokal tilstedeværelse er det altså fokus på å ha gode digitale løsninger. Dette er i tråd med den digitale utviklingen i samfunnet samt krav og forventninger hos kunder. Banksektoren er som tidligere nevnt kommet langt med digitalisering overfor kunder. I denne oppgaven har vi derimot et mer internt fokus og er mer opptatt av hvordan digitale løsninger brukes i forbindelse med økonomistyring internt i banken.

Digitalisering har gjort det enklere å måle og overvåke prestasjoner i banken. For eksempel har banken et eget system som kontinuerlig overvåker trafikk i form av henvendelser fra kunder. Videre kommuniseres det i stor grad over digitale flater, og sentral informasjon legges ut på bankens intranett. Banksektoren er dog ilagt et veldig strengt lovverk med tanke på personvern og sikkerhet, som kan gjøre det ressurskrevende å utvikle nye digitale verktøy og løsninger. Dette understreker viktigheten av alliansen med tanke på felles ressurser og kompetanse for å utvikle gode digitale verktøy og løsninger. Eksempler på slike digitale verktøy og løsninger er Vipps, chatbots, og mobil- og nettbank. Videre illustrerer dette bankens evne til å kombinere lokal fysisk tilstedeværelse med gode digitale løsninger. Banken ønsker å være tilgjengelig i de kanalene kundene etterspør, og skal være tilgjengelige både fysisk og digitalt. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på personmarkedet, da mange av de digitale verktøyene og løsningene synes å være mest synlig i denne delen av banken.

5. Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres de empiriske funnene som er gjort gjennom dybdeintervjuer med ansatte i banken. Empirien som blir presentert i dette kapittelet struktureres ved å ta utgangspunkt i Ferreira & Otleys (2009) konseptualisering av et helhetlig styringssystem som bestående av ulike elementer. Disse elementene er videre undersøkt i lys av digitalisering, med fokus på hvilken betydning digitale verktøy og digitaliseringsprosesser har for disse. Empiriske funn knyttet til institusjonell teori og motstand mot endrings- og digitaliseringsprosesser i banken vil også bli presentert. Til slutt vil vi forsøke å samle trådene i det empiriske materialet gjennom å presentere hovedfunnene, som videre vil legge grunnlaget for den etterfølgende analysen.

5.1 Styringssystem og digitalisering

I dette kapittelet presenteres informantenes oppfatninger omkring styringssystemet og digitalisering i banken.

5.1.1 Visjon og misjon

Av hensyn til anonymiseringen av bedriften kan vi ikke gå i detalj på innholdet i bankens visjon og misjon, men velger heller å fokusere på hvordan disse oppfattes hos de ansatte. Bankens misjon handler i grove trekk om å være til for lokalsamfunnet gjennom sin verdiskapning. I dette ligger det et klart fokus på hvem man til syvende og sist er til for, noe som videre legger rammer for bankens ulike aktiviteter, eksempelvis gjennom en bevissthet omkring deres samfunnsansvar og konkrete tiltak overfor lokalsamfunnet. Flere informanter illustrerer innholdet i bankens misjon samt hva dette kan bety i praksis:

> *"...Vi skal ivareta de lokale verdiene og skape verdier for lokalsamfunnet vårt. Det er derfor vi er til."* (Informant 1)

> *"Det er kundene som eier oss, og vi gir tilbake gjennom midler til allmenngyldige formål."* (Informant 5)

> *"...Selvfølgelig konkurrerer vi på konkurransemessige betingelser, men på en måte også å være tilstede lokalt er jo det som er viktig for oss da."* (Informant 6)

Bankens visjon handler i større grad om hva organisasjonen jobber mot. Her kommer det frem i intervjuene at banken skal være tidlig ute og være med på utviklingen i bransjen og samfunnet, herunder de mange digitaliseringsprosessene som finner sted i samfunnet og deres bransje. Mange av bankens kunder løser nå det meste selv gjennom mobil- og nettbank. Likevel egner noen spørsmål seg bedre å ta fysisk, og det er også viktig å ha løsninger for kunder som foretrekker fysisk interaksjon med bankens ansatte. En informant fra toppledelsen og en mellomleder sier følgende om bankens visjon:

> *"Vi skal være tilgjengelige for kundene våre. Både fysisk og digitalt."* (Informant 2)

> *"... Vi er fremtidsrettet gjennom at vi benytter oss av alle digitale verktøy som vi har."* (Informant 5)

Generelt har medarbeiderne god kjennskap til innholdet i bankens visjon og misjon. Selv om ikke alle kan formuleringene på rams, så kjenner de fleste til hovedtrekkene. Dette kan ses i lys av ledelsens fokus på aktiv kommunikasjon av bankens visjon og misjon, samt disse formuleringenes tilgjengelighet på ulike digitale flater. Gjennom intervjuene kommer det blant annet frem at administrerende banksjef har et spesielt fokus på visjon og misjon i møter med ansatte i banken:

> *"Administrerende er jo ganske konsekvent egentlig med å starte alle møter der ansatte er med, med å ta opp en plansje først med misjonen og visjonen vår, hvorfor vi er til, hva slags oppdrag er det vi har. Så det er egentlig noe som er med egentlig som en innledning nesten i alle sammenhenger."* (Informant 1)

> *"Han som er administrerende hos oss, han benytter egentlig enhver anledning til å snakke om det som går på misjon og visjon."* (Informant 3)

Som illustrert i sitatene over benyttes PowerPoint-presentasjoner til å formidle visjon og misjon i fysiske og digitale møter med de ansatte i banken, slik at de blir gjentatt og forsøkt internalisert hos de ansatte. I tillegg kommuniseres bankens visjon og misjon gjennom deres hjemmesider til eksterne aktører, samt internt til bankens ansatte gjennom deres intranett. Flere informanter forteller om kommunikasjon omkring visjon og misjon via digitale flater:

"Så ligger det tilgjengelig på våre hjemmesider, eller intranettsider for banken. Som ansatt kan man gjøre seg kjent der, og se på det." (Informant 7)

"Det ligger jo ute på hjemmesiden. Og man finner det på intranettet også." (Informant 8)

I intervjuene ble det også stilt spørsmål om hvorvidt det brukes digitale verktøy i forbindelse med utarbeidelse og revurdering av visjon og misjon. Det fremgår imidlertid av intervjuene at visjon og misjon har vært fast i flere år, og at det dermed i mindre grad er kontinuerlige prosesser knyttet til arbeidet omkring visjon og misjon. I den grad visjon og misjon diskuteres, foregår dette på ledernivå uten aktiv involvering av de ansatte. Følgende sitater illustrerer i hvilken grad det jobbes aktivt med visjon og misjon samt på hvilket nivå dette eventuelt jobbes med:

"Den trenger ikke å ligge fast til all evighet [...], men vi mener at den står seg best slik den er." (Informant 1)

"Det er liksom grunnsteinen i bedriften." (Informant 5)

"Det blir kanskje mer på ledernivå at dette blir jobbet med." (Informant 7)

Digitaliseringsprosesser i forbindelse med visjon og misjon knytter seg følgelig i liten grad til aktive prosesser omkring utarbeidelse og tilpasninger, da disse formuleringene i stor grad ligger fast over lenger tid.

Oppsummering

Funnene viser at visjon og misjon er godt kjent blant de ansatte i banken. Kommunikasjon omkring visjon og misjon foregår videre gjennom ulike kanaler, både aktivt fra toppledelsen gjennom presentasjoner i møter samt gjennom digitale flater som hjemmesider og intranett. Det empiriske materialet gir følgelig inntrykk av at den utstrakte kommunikasjonen av visjon og misjon til bankens ansatte har ført til at dette i stor grad er internalisert hos de ansatte. Utstrakt kommunikasjon over digitale flater og ved bruk av digitale verktøy synes således å ha gitt økt bevissthet omkring bankens formål i form av visjon og misjon.

5.1.2 Organisasjonsstruktur

Banken er strukturert i flere mindre kontorer og et hovedkontor. Av det empiriske materialet så synes det å være en samlet oppfatning blant informantene om at banken er hierarkisk oppbygd med tanke på ansvarsområder og hvem som rapporterer til hvem. Selv om det er en liten bank, så er det klart definerte rammer rundt vedtak, beslutninger og prosesser. Samtidig påpeker flere informanter at kommunikasjon mellom ansatte og mellom de ulike hierarkiske nivåene er av en mer uformell art, og det oppfattes som at det kort avstand mellom ledere og ansatte. Banken har opplevd betydelig vekst de siste årene, men har tilsynelatende klart å beholde kort avstand mellom de hierarkiske nivåene. Dette påpekes å kunne være noe som gjør det enklere for ledelsen å fange opp viktig informasjon fra lavere hierarkiske nivåer. Dessuten påpeker informant 6 at alle kjenner hverandre i den aktuelle avdelingen og tar seg tid til å snakke med hverandre, noe som videre legger opp til utstrakt bruk av uformell kommunikasjon. Flere informanter forteller om sin opplevelse av ulike aspekter ved organisasjonsstrukturen:

> *"Det er nok en veldig sånn tradisjonell hierarkisk modell, og ganske klare sånne linjer om hvem som har ansvaret for hva. [...] Så forholdsvis klart definert hvem som skal bestemme hva og hvem du skal rapportere til."* (Informant 1)

> *"Kort vei både i forhold til informasjon, kommunikasjon, og også beslutningslinjer."* (Informant 2)

> *"Det skal nok sies det at vi har i liten grad en sånn ledergruppe, eller ledelse, eller administrerende til og med, som på en måte tar seg selv veldig sånn høytidelig og formelt da. Det er en sånn litt jovial og folkelig måte å lede en bank på, og det tror jeg de fleste setter pris på."* (Informant 3)

> *"Når man ser på organisasjonskartet er det en hierarkisk oppbygging av organisasjonen. [...] Det er en veldig åpen kommunikasjonskultur her."* (Informant 7)

Ledergruppen består av administrerende banksjef og fem andre personer knyttet til nøkkelområder i banken. Under ledergruppen er banken organisert i personmarked, bedriftsmarked, samt støttefunksjoner som økonomi, IT og HR. Videre er banken organisert

med team og teamledere knyttet til den tredelte strukturen (personmarked, bedriftsmarked og støttefunksjoner). Det er imidlertid flere informanter som påpeker problemer med denne måten å organisere på, blant annet en representant for de ansatte:

> *"Vi har kanskje en gammeldags oppbygging av strukturen hvis man setter kunden i perspektiv da. [...] Kundebildet er mye mer sammensatt i dag."* (Informant 7)

Gjennom intervjuene kommer det også frem at digitalisering bidrar til koordinering på tvers av de ulike avdelingene innad i banken, samt mellom kontorer med ulik geografisk lokasjon. En informant fra ledelsen snakker blant annet om hvordan digitalisering og bruk av digitale verktøy og systemer kan muliggjøre opprettholdelse av den aktuelle strukturen i banken, med spredte avdelinger og kontorer. En annen informant kommenterer videre hvordan arbeidsprosesser og kommunikasjon effektiviseres på tvers av avdelinger som en følge av digitalisering. I den forbindelse kan det også nevnes at møteaktiviteten i banken i stor grad foregår over digitale kommunikasjonsflater. Dette understreker ytterligere digitaliseringens rolle i å opprettholde dagens struktur i banken, og muliggjør koordinering og samarbeid på tvers av avdelinger som er geografisk adskilt. Flere informanter kommenterer disse forholdene:

> *"Nå tror jeg ikke det har så fryktelig mye å si lenger om du jobber på en stor eller liten avdeling, for det kommuniseres på samme måten alle steder. [...] Du kobler deg på et Teams-møte og da er det ikke så farlig hvor du sitter, og du er like involvert uansett. [...] Så sånn sett så er det kanskje lettere å opprettholde mindre avdelinger nå enn det har vært tidligere da."* (Informant 1)

> *"Altså når en rådgiver på kontor X sitter her, ikke sant, og innvilger et lån, så kan umiddelbart en medarbeider i internavdelingen på kontor Y plukke opp den saken, produsere dokumentene, og sende tilbake i sakssystemet til rådgiveren etterpå, eller legge det ut til kunden for elektronisk signering og sånne ting, ikke sant. [...] Den digitaliseringen som skjer og de løsningsmulighetene som ligger på dette her er jo veldig ressursbesparende."* (Informant 3)

Flere informanter påpeker at strukturen i banken i stor grad er utformet med tanke på å overholde lover og regler pålagt av regulerende myndigheter, blant annet i forhold til risiko

og compliance, personvern, hvitvasking, utlånsforskrift, og rapportering av ulike bankspesifikke måltall som kapitaldekning og mislighold. Videre skaper dette utfordringer for innovasjon, og utvikling og implementering av digitale løsninger i banken, da mye ressurser brukes på å sikre at man operer i tråd med lover og forskrifter. En representant fra ledelsen sier følgende om dagens organisering og utfordringene knyttet til denne, herunder digitaliseringsprosesser:

> *"For det er liksom såpass fastlåste strukturer. Så at vi er noen slik bedrift som er noe spesielt innovativ i forhold til trender i markedet og kundeopplevelse og slikt, det er nok en større utfordring med den type organisasjon som vi har enn å følge opp det som skal av lover og regler, for der tror jeg vi er ganske gode. […] Også sitter vi med kompetanse som er veldig tung på fag, også kanskje ikke så fryktelig tung på det som skal til for å gjøre seg nytte av digitaliseringsmulighetene."* (Informant 1)

En annen informant fra ledelsen har en lignende oppfatning, og peker på at banken i mindre grad er organisert på en måte som er egnet til å fange opp og dra nytte av de hyppige endringene som blant annet finner sted i forbindelse med digitaliseringsprosesser i samfunnet:

> *"Vi har rigget mange av prosessene våre ut fra slik verden var for 5-10 år siden, så har det skjedd veldig mye de siste 2-3 årene. […] Jeg har vært i bank i fryktelig mange år, og alltid tenkt at nå går det fort, nå endrer det seg mye - men det har aldri vært så kjappe endringer og skjedd så mye som det gjør nå. [...] Og det gjør at jeg tror slik banken er organisert har gått litt ut på dato."* (Informant 2)

En mulig forklaring på at banken i mindre grad er organisert med hensyn til å være innovativ og følge den raske utviklingen i en verden med stadig hyppigere endringer, er deres manglende inkludering av personer med teknologisk kompetanse i ledergruppen. Flere informanter tar til orde for at banken, med dens tilhørende oppgaver, ligner mer og mer på en IT- eller teknologibedrift, og at banken trenger mer kompetanse på dette feltet for å kunne fortsette å være en selvstendig aktør med de økende kravene som stilles på teknologifronten, både med hensyn til krav fra myndigheter og med hensyn til krav og forventninger fra kunder. Følgende sitater illustrerer disse forholdene:

"Vi defineres som en kunnskapsbedrift og en IT-bedrift, men de som sitter nærmest til å ha kunnskap om dette er ikke med i ledergruppen. [...] Vi må ha flere kompetente personer som kan bistå ansatte både med tilegnelse av nødvendig kunnskap, og at vi får det inn som en del av den overordnede styringen og driften fremover. [...] Da hadde vi fått mye raskere, klarere og bedre lederstruktur i forhold til den bedriften vi vil fremstå som da." (Informant 4)

"Også kan vi bank og kreditt og betalingssystemer og slikt, men så er vi jo egentlig ikke gode nok på IT, bruk av nye verktøy. Du trenger egentlig mer kompetanse på det enn du kan på bank etter hvert." (Informant 1)

Disse sitatene illustrerer således bankens slagside mot en organisering omkring overholdelse av lover og regler, noe som påpekes å kunne gå på bekostning av en organisering rettet mot det komplekse teknologiske bildet i bransjen.

Oppsummering

Funnene viser at digitalisering og bruk av digitale verktøy og systemer bidrar til koordinering og effektivisering av arbeidsprosesser på tvers av avdelinger og kontorer i banken. Det virker således som at digitalisering gjør det mulig å opprettholde en struktur med geografisk spredte kontorer, selv i en tid hvor digitalisering gjør det tiltalende å redusere antall kontorer. Videre synes banken å være hensiktsmessig strukturert med hensyn til overholdelse av lover og regler fra regulerende myndigheter, men mindre hensiktsmessig strukturert med hensyn på å være innovativ i forbindelse med trender i markedet og forfølge muligheter knyttet til blant annet digitalisering etter hvert som disse mulighetene presenterer seg. På denne måten synes banken å være organisert på en måte som er hensiktsmessig i stabile omgivelser, men mindre hensiktsmessig i omgivelser preget av hyppige endringer og kontinuerlig utvikling. Videre synes det å være viktig å få inn flere med IT-kompetanse i bedriften, både i ledersjiktet og på ansattsiden, nettopp for å håndtere denne utfordringen.

5.1.3 Strategier og planer

Bankens strategier synes i stor grad å springe ut fra en overordnet strategisk målsetning om vekst. Gjennom vekst kan banken fortsette å være en solid aktør, slik at de kan fortsette å være en selvstendig aktør. Det fremkommer av det empiriske materialet at konkurransen og

marginene på utlån er presset, slik at banken leter etter nye markedsområder og muligheter. Det vises blant annet til økt satsing på markedet for fritidseiendommer. Banken har allerede en stor markedsandel knyttet til de fastboende i området. I den forbindelse påpekes det at det ikke nødvendigvis er ønskelig å vokse innenfor dette segmentet, da det ikke er gitt at de resterende andelene vil være lønnsomme. Nettopp derfor har man rettet blikket mot de potensielle kundene som eier, eller ønsker å eie, fritidseiendom i bankens område. Videre påpekes det at det er viktig å ta ut potensialet som ligger i de kundene banken allerede har. På denne måten kan inntektene fortsette å utvikle seg i positiv retning. Flere informanter, både ledere og øvrige medarbeidere, peker på disse forholdene og beskriver vekst som et viktig strategisk satsingsområde:

> *"... Vekst det overskygger alt synes jeg, hos oss. [...] Så har vi en ledetråd om at vi skal ha en egenkapitalavkastning som er større enn veksten i forvaltningskapital."* (Informant 4)

> *"... Vi har en strategi på at vi skal ha fortsatt vekst - vi tror det er viktig for at vi skal kunne beholde arbeidsplassene. Og vi blir jo stadig mer effektive, og skal vi ikke inn i en nedbemanningsfase, så må vi stadig vokse for å kunne holde oppe aktiviteten."* (Informant 1)

> *"Så derfor så har vi nå fritidsmarkedet, som vi kaller det, det er en av de strategiske bærebjelkene, altså en av de tingene som på en måte skal sikre oss vekst da fremover i tid, ved at vi skal jobbe mye mer målrettet mot de som er deltidsinnbyggere i vårt område."* (Informant 3)

> *"Så må vi se litt etter nye muligheter, og valget er hvor vi skal se etter nye markedsandeler. [...] Så nå er det hytteinnbyggerne som er fokusområde, og ta ut potensialet som ligger der."* (Informant 7)

I tillegg til fokus på vekst, nevner flere informanter bankens sterke fokus på kundetilfredshet. For å kunne fortsette å operere som en selvstendig aktør, som er bankens overordnede målsetning, er det nødvendig å gjøre bankens kunder tilfredse gjennom å skille seg ut på områder som service og tilgjengelighet. Dette henger videre sammen med bankens misjon om

å være til og skape verdier for lokalsamfunnet. Følgende sitater illustrerer innholdet i denne strategien:

> *"Det er der vi kan evne å være ulik de store. [...] Dette med at kunden opplever at han faktisk blir tatt vare på. Vi har omsorg for kunden og gir han en verdi."* (Informant 2)

> *"... Annethvert år så har vi en kundetilfredshetsundersøkelse der vi måler oss mot andre. Det er jo med og setter på en måte de målene vi har, ikke sant, for neste strategiperiode."* (Informant 3)

Samtlige informanter synes å ha kjennskap til hovedtrekkene i bankens strategiplan. Samtidig presiseres det at de strategiske målsetningene presenteres gjennom ulike kanaler, nettopp for å repetere budskapet med formål om å gjøre disse internalisert hos de ansatte. I forlengelsen av dette kan det nevnes at strategiplanen blir vedtatt i ledergruppen, men at det er opp til lederne for de enkelte forretningsområdene å konkretisere denne til en praktisk arbeidshverdag. På den måten søker man å sikre en rød tråd fra ledelsen til de som skal utføre strategien gjennom sine daglige arbeidsoppgaver. I forbindelse med kommunikasjon av strategier og planer spiller dessuten digitale verktøy og kommunikasjonskanaler en sentral rolle. Den nylig vedtatte strategiplanen ligger blant annet tilgjengelig for alle ansatte på bankens intranettsider. Her har de ansatte kontinuerlig mulighet til å gjøre seg kjent med og repetere de aktuelle strategiene. Videre konkretiseres strategiplanen i ulike konkrete strategiske initiativ for de ulike fagområdene, som kommuniseres i digitale møter for disse fagområdene. De strategiske initiativene for hvert fagområde kommuniseres også i ledergruppen, og det kommuniseres hvordan hvert fagområde ligger an i forhold til disse på de månedlige digitale allmøtene med administrerende banksjef. Følgende sitater illustrerer bankens kommunikasjon av strategier og planer:

> *"... Det ligger jo ute på intranettet hos oss da, den planen. [...] Og ellers så kommuniseres det jo da muntlig, både som en gjennomgang av hovedplanen og en oppfølging av hva som har skjedd på de forskjellige områdene. Så den kommunikasjonen mot ansatte i hele organisasjonen, den foregår jo i stor grad muntlig ut i fra den dokumentasjonen som ligger tilgjengelig hele tiden da på intranettet."* (Informant 1)

> *"Det er også gjennom allmøter, hvor det blir gjennomgått fra ledelsen. [...] Veldig ofte så blir jo disse presentasjonene tatt opp og lagt ut så man kan se de igjen senere også. Og ofte så sendes jo disse presentasjonene ut i etterkant også. Så det skal være tilgjengelig for alle."* (Informant 6)

I den grad digitale systemer brukes i forbindelse med utarbeidelse av strategier og planer, så er det at slike systemer genererer informasjon som tas i betraktning før strategiene og planene nedfelles og vedtas. Slik informasjon kan være resultater fra undersøkelser omkring kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet samt informasjon om makroøkonomiske forhold.

> *"Det som danner litt bakgrunnen her er jo [...] Vi måler tilfredsheten blant medarbeidere. Men det også setter jo litt sånn rammer og retning for en strategi for medarbeidere. Også har du da - på det økonomiske området - så er det jo liksom den kontinuerlige overvåkingen av markedet."* (Informant 3)

Informanten påpeker videre at kontinuerlig overvåkning av markedet på bakgrunn av informasjon generert av digitale systemer innebærer makroøkonomiske forhold som eksempelvis kredittvekst, og lokale markedsforhold som arbeidsledighet og boligprisutvikling. Dette illustrerer informasjonsgrunnlaget som strategier og planer utarbeides på grunnlag av.

Oppsummering

De empiriske funnene viser at digitalisering i forbindelse med strategier og planer i stor grad omhandler kommunikasjon av disse. Mer konkret viser informantene til at den vedtatte strategiplanen blant annet gjøres tilgjengelig på bankens intranett, slik at de ansatte til enhver tid har mulighet til å gjøre seg ytterligere kjent med innholdet. I tillegg kommuniseres bankens strategier og planer gjennom møter og strategisamlinger for de ansatte, hvor ledelsen presenterer og går gjennom punktene i strategiplanen, samt kommer med oppdateringer på hvordan banken ligger an med hensyn til de ulike satsingsområdene. Disse presentasjonene gjøres også tilgjengelig på bankens intranett. Den samlede kommunikasjonen av strategier og planer over digitale flater virker å ha ført til større bevissthet blant de ansatte omkring de generelle trekkene i strategiplanen. Videre fremstår det som at bakenforliggende undersøkelser og informasjon generert av digitale systemer til en viss grad legger grunnlaget for strategier og planer i banken.

5.1.4 Kritiske suksessfaktorer og kritiske prestasjonsindikatorer

Av det empiriske materialet fremgår det at informantene har vanskelig for å skille mellom begrepene kritiske suksessfaktorer (KSF) og kritiske prestasjonsindikatorer (KPI). Dette viser seg blant annet gjennom at informantene ved flere anledninger ga svar som omhandlet KPI da spørsmålet i seg selv omhandlet KSF, da KPI viste seg å være enklere å eksemplifisere. Likevel springer disse ut fra KSF-ene, som sier noe om hva det er viktig å måle og overvåke i lys av bankens overordnede strategier og planer. Likevel nevner informantene tre sentrale KSF-er for banken, nærmere bestemt lønnsomhet, kundetilfredshet og kompetanse, som videre kan ses i sammenheng med bankens vekstmål. Følgende sitater illustrerer dette:

> *"... Kritisk suksess for banken vår, det er på en måte resultater. [...] Det å være lønnsom nok til å bestå som selvstendig bank, det er jo det som er det kritiske. Og det er jo mange ting å ta tak i egentlig, men de viktigste, det er nok det som vi kaller netto renteinntekter."* (Informant 3)

> *"Så jeg tror det som er viktig for oss, det er at vi klarer å holde på vårt særpreg. Og det som vi synes er vårt særpreg er jo da for eksempel at vi er mer personlige enn det disse store nasjonale konsernene er."* (Informant 1)

> *"... Vi har behov for en annen type kompetanse enn vi hadde tidligere. Vi har jo sagt det slik at vi ligner mer og mer på en IT-bedrift. Så kompetanse på IT, prosesser og datadrevet kundekommunikasjon."* (Informant 2)

Dette er følgelig faktorer informantene anser som kritiske for å sikre bankens fremtidige suksess. Videre har banken flere KPI-er for å kontinuerlig overvåke lønnsomhet, kundetilfredshet og kompetanse. Sentrale KPI-er for å overvåke lønnsomhet som fremgår av det empiriske materialet er utlånsvekst, innskuddsvekst, rentenetto, kapitaldekning og mislighold. Med tanke på kundetilfredshet deles denne inn i KPI-er for besvaringsgrad og servicegrad, hvor banken har et spesielt fokus på besvaringsgrad. Med tanke på kompetanse konkretiseres dette gjennom kompetanseheving på andre områder enn det tradisjonelle bankfaget, slik som personvern, bærekraft og IT-kompetanse. Det pekes også på at digitale verktøy kan gjøre det enklere for flere å gjennomføre kursing og kompetanseheving. Følgende sitater illustrerer sentrale KPI-er i banken:

"Vi har jo rene økonomiske måltall. Som går på utlånsvekst, innskuddsvekst, spareavtaler, fondsmidler, margin. [...] Det er mislighold og kvalitet på porteføljen. [...] Vi har måltall på alle de tradisjonelle forretningsområdene våre." (Informant 2)

"... Servicegraden beregnes for eksempel ut fra hvor lange samtaler vi har med kunden. [...]. Ja, det er viktig at vi ser på det, men det er besvaringsgraden som bestemmer hvordan kunden opplever oss da. Hurtig, eller rask respons da." (Informant 5)

"... Kompetanseheving, at vi klarer å ha en organisasjon som hele tiden klarer å fornye seg, at vi klarer å ta inn nye typer kompetanse i forhold til bærekraft, i forhold til digital kompetanse, at vi liksom ikke er statiske i så måte, det blir jo viktig." (Informant 1)

"Det samme er det med kompetanseheving. Det er en annen sak av digitaliseringen. Det er mye enklere og tilgjengelig for flere å få kompetanse." (Informant 7)

Det synes å være bred enighet blant informantene om at digitaliseringsprosesser i banken, og implementering av digitale systemer og verktøy, har ført til innføring av nye typer prestasjonsindikatorer. Dette begrunnes blant annet med at digitale verktøy gjør det mulig å utarbeide målinger og statistikk på nærmest alt man foretar seg innenfor alle deler av bankens virksomhet. Informantene gir også uttrykk for at dette har ført til at man har utarbeidet og tatt i bruk flere prestasjonsindikatorer, noe som påpekes å kunne gi et bedre og mer nøyaktig bilde av bankens prestasjoner. Dette bidrar i sin tur til en bredere og bedre oversikt over hvordan banken rent konkret presterer på de områdene som blir ansett som kritiske, som formulert i de kritiske suksessfaktorene. Flere informanter forteller om sin oppfatning omkring digitalisering og hvordan dette fører til nye indikatorer:

"Nå kan jeg gi statistikk til min leder, som kan gi det videre til ledergruppa. [...] Så jeg mener at det er veldig positivt at vi har fått digitale verktøy til å måle [...] og at vi får statistikk på alt, for det gjorde vi ikke før." (Informant 5)

> *"... Man har jo mye mer tilgjengelig informasjon i dag enn det man hadde før, så det er jo klart det at desto mer disse verktøyene klarer å samle og prosessere, desto mer krav vil jo omverden stille til oss av hva vi skal produsere og opplyse om også, tenker jeg. [...] Det gjør det lettere å ha en løpende oppfølging, det gjør det jo. [...] Også bidrar det til nye typer KPI-er tror jeg, at ting er veldig digitalisert. Lettere å hente ut informasjon fordi alt lagres elektronisk da, det er jo klart."* (Informant 6)

I forlengelsen av dette påpeker flere informanter at bruk av digitale systemer og verktøy også har ført til et utvidet spekter hva angår forhold man måler og overvåker. Mer konkret pekes det på mulighetene som ligger i måling av forhold som går ut over det rent økonomiske, slik at man nå også har muligheter til å overvåke ikke-finansielle aspekter ved bankens virksomhet. En informant fra ledelsen peker på hvordan det gjennom prosesser med digitalisering har blitt mer aktuelt å måle ikke-finansielle forhold:

> *"Også tror jeg det er viktig å måle på en del andre ting enn - ikke bare måle på økonomiske resultater, slik vi har hatt tradisjon for i bank. Det er jo en veldig kroner og øre bransje dette vi driver i, men vi må måle på mer kriterier som går på: treffer vi kunden, er budskapene våre gode nok, gjør vi ting her nå som gir verdi for kunden?* (Informant 2)

Selv om flere av informantene påpeker at digitalisering har betydning i forbindelse med prestasjonsindikatorer, på den måten at det muliggjør bruk og overvåkning av flere parametere, påpekes det at det ikke nødvendigvis er ønskelig å utnytte det fulle potensialet som ligger i digitale verktøy i den forbindelse. Dette begrunnes med at det ikke vil være praktisk mulig å ta inn over seg og bruke informasjonen fra et stort antall KPI-er. Kjernen i denne oppfatningen er således at man vil risikere å få uhensiktsmessig mange målinger i forhold til hva man i realiteten klarer å fokusere på. To informanter fra ledelsen illustrerer denne utfordringen:

> *"... Du klarer ikke å ha fokus på 50 ting likevel. [...] Det har vel noe med hvor mye du klarer å ha fokus på samtidig, og en erkjennelse av at vi kanskje hadde for mange ting som vi målte på før, og det gjør at du, ja, det ble sånn halvveis det meste."* (Informant 1)

"Jeg for min egen del for personmarked har nok flere KPI-er på min pult og mitt ark enn det jeg formidler ut til alle. Fordi å ha 10 forskjellige KPI-er er ingen god øvelse - du skal ha maks 3, som du har ordentlig fokus på." (Informant 2)

Videre kommer det frem at banken har mange ulike digitale verktøy og systemer de bruker for å overvåke og innhente informasjon, blant annet i forbindelse med prestasjonsindikatorene, og informantene synes samstemte i at digitalisering gjør overvåkingen av KPI-ene mer effektiv. Ledere i banken har blant annet et eget styringssystem i form av et dashbord som kontinuerlig overvåker forhold som vekst, porteføljeutvikling, margin og digitalisering. I bankens kundesenter er det i tillegg lokalisert en monitor som kontinuerlig overvåker og gir oppdatert informasjon i forbindelse med indikatorer for denne delen av banken. Følgende sitater illustrerer dette:

"... Som er et styringssystem der du kan bygge opp et dashbord. [...]. Så det betyr at han som er leder for bedriftsmarkedet, han kan på sitt dashbord sette det opp slik at han kan overvåke veksten nærmest daglig." (Informant 3)

"Kundesenteret har et eget system. Og de har jo en stor skjerm og ser hele tiden hvor mange ligger det i kø, hvor mange har vi plukket, hvordan har det vært i dag, hvilken type henvendelser er det." (Informant 2)

Likevel er prosessen med å samle og gruppere informasjon til rapporter internt og til regulerende myndigheter først og fremst en manuell prosess. Dette gjelder særlig innenfor økonomiavdelingen, som utarbeider eksterne og interne rapporter basert på de økonomirelaterte KPI-ene. En av informantene forteller om sin opplevelse av digitalisering og dens betydning for rapportering omkring prestasjonsindikatorer:

"... Det kan være en manuell jobb å sette de opp, i forhold til at du henter ting i fra forskjellige systemer. Men grunnlaget for rapportene er alltid digitalt." (Informant 3)

Dermed synes digitalisering å gjøre informasjon omkring KPI-ene lettere tilgjengelig gjennom systemovervåkning, mens prosessen knyttet til å sammenfatte og rapportere i forbindelse med KPI-ene i stor grad fortsatt er en manuell prosess.

Oppsummering

De empiriske funnene synes å antyde at digitalisering og bruk av digitale systemer har ført til innføring av flere så vel som nye typer prestasjonsindikatorer i banken. Blant annet har det blitt større fokus på såkalte ikke-finansielle prestasjonsindikatorer, noe som representerer et utvidet fokus sammenlignet med det tidligere smale fokuset på finansielle måltall. Likevel påpeker flere informanter at man ikke bør ha for mange KPI-er man aktivt kommuniserer ut til ansatte i banken, da det i realiteten er begrenset hvor mye man kan ha aktivt fokus på samtidig. Videre spiller digitalisering en viktig rolle i å kontinuerlig overvåke KPI-ene, og gjør det lettere for aktuelle aktører å lokalisere informasjonen de trenger for å rapportere omkring nivået på de ulike indikatorene. Dog har digitalisering i mindre grad påvirket arbeidet med å samle informasjon og utarbeide interne og eksterne rapporter, som fremdeles først og fremst er en manuell prosess.

5.1.5 Målsetting, prestasjonsevaluering og belønningssystemer

Empirien danner et bilde av at målsetting i banken kan forstås som å bestå av benchmarking med andre banker i alliansen og banker i Norge, samt egne mål basert på lokale trender i banken. Videre synes målene å settes slik at de skal være oppnåelige, men at det samtidig skal være noe å strekke seg etter. I forbindelse med målsetting benyttes digitalisering i form av ulike systemer når man skal beregne og foreta sammenligninger av benchmarks, men nivået man bestemmer seg for å sette på de ulike målene er likevel først og fremst en manuell prosess. Følgende sitater illustrerer dette:

> *"For vår del så handler det nok veldig mye om sammenligningsgrunnlaget vårt. [...] Vi får ut en benchmark da mot sammenlignbare banker. Og vår målsetting har stort sett vært å ha en høy plassering eller rangering i en sånn benchmark da."* (Informant 3)

> *"Jeg lager veldig mye benchmarks, spesielt mot sparebanker i Norge. Og så setter vi egentlig måleparametere, veldig ofte da ut mot hva vi selv ser som trend i banken. Hvis vi ser vi har et potensiale til å gjøre noe på en bedre måte, eller løse på en bedre måte."* (Informant 4)

> *"Det er nå i hvert fall viktig å sette oss mål som er litt hårete - at man ikke på forhånd vet at det her går bra, så det trenger vi ikke å anstrenge oss så veldig mye for. Det må være såpass at du har noe å strekke deg etter."* (Informant 1)

Prestasjonsevaluering i banken foregår i større grad på avdelings- eller teamnivå, og i mindre grad på individnivå. I den utstrekning prestasjoner evalueres og gjennomgås på individnivå gir informantene uttrykk for at dette skjer i organiserte former i samtaler mellom den enkelte ansatte og dens overordnede, slik som i medarbeidersamtaler. På avdelings- eller teamnivå evalueres det imidlertid hyppigere og i større utstrekning, blant annet ved at de månedlig mottar en rapport som viser hvordan de ligger an i forhold til sine budsjettall. I forbindelse med disse evalueringene er det lederne for de respektive teamene som ansvarliggjøres for oppnåelse, eller eventuelt mangel på oppnåelse av målsetninger. Flere informanter forteller om sin opplevelse av prestasjonsevaluering i banken og på hvilket nivå dette foregår:

> *"Det ligger liksom i teamet, og enkeltprestasjoner er i første omgang en dialog som skal skje med nærmeste leder og den ansatte."* (Informant 7)

> *"Den enkelte medarbeider blir jo fulgt opp på individnivå av sin nærmeste leder. Så der foregår det en en-til-en tilbakemelding. Men i forhold til videre oppover i organisasjonen og rapportering oppover, så er det på teamnivå, eller på avdelingsnivå da. Og da er det lederne som blir ansvarliggjort for måloppnåelsen."* (Informant 1)

Videre viser informantene til at digitalisering og de mulighetene som ligger i informasjonsgenerering og overvåkning i digitale systemer har konsekvenser for prestasjonsevaluering i banken. Dette ved at evalueringene er fundert i et bredere og mer presist datagrunnlag gjennom ulike digitale systemer og verktøy. Flere informanter beskriver deres oppfatning av digitalisering og dens innvirkning på prestasjonsevaluering i banken:

> *"Det er klart at presisjonsnivået har jo blitt mye høyere. [...] Presisjonsnivået er høyere og tidsbruken for å få det frem er kortere, så det er i begge ender."* (Informant 3)

> *"... Med digitale verktøy så blir ting satt mer i system. [...] At man har verktøy som hjelper til i oppfølgingsprosessen. Og også det at man på en måte gjør ting likt fra år til år."* (Informant 6)

Banken har et generelt fokus på at det er teamet, avdelingen eller banken som helhet som sammen skaper de gode resultatene, og ikke enkeltindivider. Altså viser det empiriske materialet at det utenom medarbeidersamtaler i mindre grad evalueres på individnivå, selv om digitalisering gjør at man har tilgang på mer data om den enkeltes prestasjoner.

> *"... Vi må være forsiktige med å overvåke. Altså hvis vi skal drive med overvåkning av folk - av ansatte - så må vi være sikker på at det er innenfor lovverket."* (Informant 4)

> *"Du vil bli forskrekket over hvor manuelt mye av det er. Men de har et tableau som er oppdatert fra dag til dag, der du ser egentlig alt du trenger å se helt ned på den enkelte rådgiver eller selger. Og det er jo heldigitalt. [...] De sender rapport ut til teamet sitt en gang i uka."* (Informant 2)

Med andre ord virker informantenes oppfatning å være at digitalisering ikke har ført til at det evalueres i større grad på individnivå, selv om man gjennom digitale systemer har mulighet til å kartlegge ulike aspekter ved prestasjoner helt ned på individnivå innenfor de fleste områder av bankens virksomhet.

Videre ble det spurt om belønningssystemet i banken. I den forbindelse ga informantene eksempler på både finansielle og ikke-finansielle belønninger. Av finansielle belønninger i banken er det fastlønn, lokale lønnssamtaler og overskuddsdeling. Overskuddsdelingen er utformet slik at alle ansatte i banken får akkurat den samme bonusen basert på stillingsprosent, og utgjør altså gjennomsnittlig månedslønn i banken. Denne er basert på en kompleks modell som videre baseres på forskjellige kriterier som må oppnås for at det skal utløse bonus for de ansatte. I beregningen av bonusen hentes det inn informasjon fra ulike digitale systemer, herunder lønnssystemet til banken for å innhente informasjon om sykefravær. Av ikke-finansielle belønninger opplyses det om ros og anerkjennelse fra nærmeste leder i form av samtaler, samt anerkjennelse gjennom saker på intranett. Følgende sitater belyser de økonomiske og ikke-økonomiske belønningsformene i banken:

"For det økonomiske perspektivet, så har vi noe som går på banken overordnet. [...] Og det kalles ikke bonus, det kalles overskuddsdeling, for det går jo på hvordan firmaet har gått de siste årene, og sammenligner året før med året det beregnes. [...] Men det er jo likt, og det er veldig fokus på at alt skal være likt i banken her. Og det ser jeg på som positivt, for alle bidrar på sin måte. Det er veldig mye felles belønning, kan du si. Gjør banken det bra, så er det positivt for alle." (Informant 5)

"... Ros tror jeg deles ut relativt rundhåndet. Det er i hvert fall mitt inntrykk. De som leverer godt de vet det og de får høre det. Også kan det hende at noen skulle ønske at de hadde fått enda mer, men min oppfatning er i hvert fall at det fanges opp. [...] For eksempel forsikringsteamet til banken - der har du en 2-3 stykker som er ordentlig sånn på hugget, og de får innimellom noe sånn omtale for spesielle ting da." (Informant 3)

"Den er nokså innfløkt den bonusmodellen. For det går litt på 10-års statsrente og litt forskjellige kriterier som må slå inn for at det skal utløse bonus." (Informant 8)

Følgelig praktiseres det belønninger av både en finansiell og ikke-finansiell karakter i banken. Både finansielle og ikke-finansielle belønninger finner sted på individ- og gruppenivå, men det synes å være en tendens til at de økonomiske belønningene gjøres på gruppenivå, mens de ikke-finansielle belønningene gjøres på individnivå.

Oppsummering

Funnene viser at digitalisering spiller en rolle i forbindelse med målsetting i banken, blant annet gjennom at digitale systemer gjør det lettere å foreta benchmarks når man skal bestemme nivået på mål. I forbindelse med prestasjonsevaluering bidrar digitalisering til mer presise evalueringer gjennom store mengder systemgenerert informasjon, på organisasjons- så vel som teamnivå. Digitalisering gir også banken mulighet til å kartlegge og evaluere et bredt spekter av prestasjoner på individnivå, men dette benyttes ikke i bankens rutiner for prestasjonsevaluering. I forbindelse med deler av den finansielle belønningen spiller dessuten digitalisering en rolle, gjennom at digitale verktøy benyttes for å beregne hvorvidt ulike parametere oppfylles. Ikke-finansielle belønninger i form av ros og anerkjennelse kan gjøres gjennom saker og oppslag på bankens intranett.

5.1.6 Informasjonsstrømmer, systemer og nettverk

Det empiriske materialet viser at banken benytter systemer for informasjon som i stor grad kan sies å knytte seg til feedback informasjon, og derigjennom tilpasning av eksisterende atferd. Banken har blant annet etablert et digitalt system hvor man forsøker å logge tidligere feil som er gjort innenfor ulike områder av bankens virksomhet, for på denne måten å kunne etablere nye rutiner for å unngå gjentakelse av de samme feilene. Gjennom dette systemet forsøker banken følgelig å kartlegge og systematisere områder hvor det er rom for forbedring, slik at man kan tilpasse atferd og rutiner for å lykkes bedre i fremtiden. En informant fra ledelsen beskriver dette digitale systemet for feedback informasjon:

> *"... Som er en måte å samle informasjon om ting vi gjør feil, og først og fremst da med tanke på at vi skal lære av det slik at vi ikke gjentar det. [...] Hvis du har gjort en feil [...] så skal vi legge det inn i den databasen, også har da lederen ansvaret for å følge opp slik at vi får opp en rutine som sikrer at det blir fanget opp slik at vi ikke glipper på det fremover. Og når vi da har samlet informasjon der gjennom tid, så vil vi jo se på hva slags områder vi har svakheter som vi må gjøre noe med."* (Informant 1)

Likevel poengterer flere informanter at det å finne avvik og gjøre korrigeringer på enkelte områder fortsatt er basert på mye manuell jobb, for eksempel manuell oppdatering av rutine- og prosessbeskrivelser. Følgende sitater illustrerer de manuelle prosessene knyttet til feedback informasjon i banken:

> *"Vi finner jo på en måte ting, avvik, og korrigerer, men det er jo mye basert på manuelt, ikke sant - at vi så at: oi, her burde vi gjort det sånn. [...] Jeg føler at ofte når vi finner og korrigerer, så er det gjerne ikke et system som forteller oss det."* (Informant 6)

> *"For det kommer alltid løsninger, det skjer ting i de digitale flatene [...] som gjør at vi må ta to steg tilbake å se hva betyr dette for prosessene våre. [...] Nå kom det ny utlånsforskrift. Da må jeg tilbake å se i kreditthåndboka [...] også må jeg gjøre endringer der."* (Informant 2)

Det empiriske materialet gir også eksempler på bruk av feedforward informasjon. Her viser informantene til opplæring og kompetanseheving i banken. Opplæring gjennomføres gjennom et opplæringsverktøy som leveres av alliansen, og kan forstås som e-læringskurs. Kursene leveres sentralt av alliansen, men lederne i banken har selv ansvaret for læringsoppfølgingen i form av å sikre at ansatte gjennomfører kursene og tilegner seg ønsket kompetanse. En mellomleder belyser hvordan banken fokuserer på kontinuerlig læring og utvikling på individnivå, for på denne måten å skape kollektiv læring på organisasjonsnivå:

> *"Vi har jo et opplæringsverktøy vi bruker, men det kommer ofte fra alliansen da. [...] Den følger vi opp hele tiden, for der legger de til kurs som er relevante for oss hele tiden. Det blir fulgt opp av vi lederne. [...] Det blir jo mer at vi følger opp og motiverer til videre læring da."* (Informant 5)

En informant fra ledelsen nyanserer likevel beskrivelsen av fokuset på kontinuerlig læring og utvikling i banken, og peker på hvordan dette også er en ubevisst prosess blant ledere. På denne måten blir læring og utvikling i tillegg en prosess hvor blant annet ledere i det daglige analyserer på hvilke områder det kan skapes forbedringer for fremtidige prosesser og rutiner:

> *"Det tror jeg skjer ubevisst i det daglige. [...] Jeg driver hele tiden og leter etter hvordan vi kan gjøre ting bedre, enklere, greiere her for at prosessene skal bli effektive."* (Informant 2)

Empirien gir inntrykk av at kommunikasjon og utveksling av informasjon i banken i stor grad skjer over digitale flater. Dette gjelder også for informasjonsstrømmer relatert til økonomistyring i banken ut til ansatte og ledere, som eksempelvis nivå på KPI-er i forhold til bankens strategi. Informasjonsstrømmer gjennom digitale flater som eksempelvis Microsoft Teams, e-post og intranett har bidratt til at flere ansatte har fått et bevisst forhold til økonomistyring og tilhørende informasjon, noe som tidligere var forbeholdt ansatte med klart definerte stillinger innenfor dette området. I forlengelsen av dette nevnes også de økte mulighetene for å visualisere informasjon knyttet til økonomistyring som en mulig faktor i forbindelse med den økte oppmerksomheten omkring økonomistyring blant bankens ansatte. To representanter fra ledelsen forteller om sine oppfatninger omkring digitalisering og tilhørende informasjonsstrømmer knyttet til økonomistyring:

"... Digitaliseringen er med på å gjøre ting mer slik forståelig for alle kanskje. [...] Mens det [informasjon knyttet til økonomistyring] kanskje tidligere var mer for de få som satt midt oppe i det. Nå har vi fått mye mer muligheter til å visualisere resultatene slik at alle kan skjønne hva det dreier seg om, tror jeg. Det var liksom noen som satt bortgjemt i en krok i kjelleren eller et sted som styrte med økonomistyring og regnskapsrapportering, og fikk ut noen tall som de puttet i en skuff. Nå er det [informasjon knyttet til økonomistyring] mye mer tilgjengelig, og mye lettere å få fremstilt det slik at du kan kommunisere det til alle da. Så det har blitt en del av hverdagen for alle som jobber i banken." (Informant 1)

"Det er en annen måte å jobbe med kommunikasjon og informasjon på. Både overfor de ansatte, men også overfor kunder." (Informant 2)

Informant 2 peker således på et annet sentralt punkt i dette henseende, nemlig digitaliseringens innvirkning på mulighetene for å kommunisere økonomisk så vel som ikke-økonomisk informasjon til de eksterne omgivelsene for øvrig.

Oppsummering

Funnene viser at digitalisering spiller en rolle i forbindelse med gruppering og systematisering av informasjonsflyt i banken, blant annet knyttet til økonomistyring. Dette viser seg blant annet gjennom et av bankens digitale systemer, som har til hensikt å systematisere informasjon om forhold som kan forbedres og korrigeres gjennom etablering av eksempelvis nye rutiner. Videre finner vi eksempler på feedforward informasjonsflyt gjennom at det benyttes digitale verktøy for å drive med opplæring og kompetanseheving gjennom e-læring. I tillegg antyder funnene at digitalisering har bidratt til å gjøre informasjon omkring økonomistyring mer tilgjengelig hos de ansatte i banken, slik at en større andel av de ansatte har et bevisst forhold til dette. Digitalisering kan for øvrig også sies å være viktig for kommunikasjon og informasjonsflyt innad i banken så vel som overfor eksterne omgivelser.

5.1.7 Endring av styringssystemet

Et annet sentralt punkt i det empiriske materialet knytter seg til reaktive så vel som proaktive endringer av det helhetlige styringssystemet på bakgrunn av digitalisering. Informantene gir klare indikasjoner på at flere digitaliseringsprosesser i banken har vært av en reaktiv art, noe

som skyldes ulike forhold ved bankens virksomhet og den aktuelle bransjen. Bransjen er ilagt strenge krav fra regulerende myndigheter, særlig med tanke på rapportering av bransjespesifikke tall samt sikkerhet i sine digitale verktøy og systemer. Flere informanter påpeker at det kommer stadig strengere krav fra regulerende myndigheter, som banken videre må innarbeide i sitt styringssystem i form av kontrollarbeid. Flere informanter forteller i den forbindelse om at de strenge reguleringene de er ilagt på mange måter har tvunget banken til å finne og implementere digitale løsninger for å imøtekomme og overholde disse kravene:

> *"Så det kommer alltid noen slike former for regulatoriske krav som krever endring, og krever en digitalisering."* (Informant 6)

> *"Den store endringen er vel i og for seg at man har et mye skarpere, mer krevende, kontrollregime nå. Det er så mye rundt lov og forskrift, mye føringer fra EU, som gjør at vi bruker mye mer tid på kontroll og styring nå enn vi gjorde før. [...] Men vi har jo fått mye verktøy, rapporterings- og støttesystemer rundt det, som gjør at man faktisk kan greie å få det til."* (Informant 2)

Likevel viser informantene til at de strenge reguleringene banken er ilagt også har medført treghet i forbindelse med implementering og bruk av digitale verktøy og tilpasning av styringssystemet. Dette fordi det tar tid å utvikle og tilpasse systemer slik at de er i tråd med det som kreves av banken fra regulatorisk hold. En informant illustrerer denne utfordringen på følgende måte:

> *"... Kravene fra myndighetene har blitt så annerledes mot slik det var før. Det har vært strengt hele tiden, men det har blitt enda strengere. Og vi ser at der andre bedrifter benytter seg av digitale verktøy, så må bankene vente fordi det er så strengt i forhold til lovverket."* (Informant 5)

På den andre siden tyder det empiriske materialet på at banken også er klar over ulike forhold som vil kunne få konsekvenser for økonomistyringen i banken fremover. På denne måten søker man å forholde seg proaktivt til ulike forhold som vil kunne få betydning for bankens virksomhet på sikt. I denne sammenheng nevnes blant annet fremtidige krav fra regulerende myndigheter i Norge så vel som EU. En informant nevner kommende rapporteringskrav for bærekraft for banker som eksempel:

> *"Men jeg ser jo at det rapporeringsveldet som vedtas i EU og som slår inn til alle banker ganske snart nå, det fordrer på en måte en mer digital løsning for en del innen bærekraft, uten tvil. [...] Det er en sånn ting som nå er varslet at vil kreve betydelige ressurser for å på en måte tilfredsstille regelverket som er adoptert i fra EU. "*
> (Informant 3)

Sitatet illustrerer at banken er klar over at mer omfattende reguleringer hva angår rapportering om bærekraft kommer i nærmeste fremtid. Her ser man at det er behov for en endring av styringssystemet for å kunne innarbeide kravene som stilles i forhold til dette.

Oppsummering

Empirien viser at styringssystemet er endret på en reaktiv måte for å imøtekomme strengere krav fra regulerende myndigheter i bankens økonomistyring, blant annet gjennom implementering av nye digitale løsninger. Således kan digitalisering sies å ha muliggjort overholdelse av stadig strengere krav og reguleringer for banken. Likevel har implementering av nye digitale løsninger for styringsformål tatt tid, nettopp på grunn av de strenge kravene som stilles til banken og disse løsningene fra regulerende myndigheter. Videre finner vi at banken er klar over økte krav når det gjelder rapportering på bærekraft, og er proaktive gjennom at de er klar over at dette fordrer endring av styringssystemet.

5.2 Implementering og motstand

I intervjuene ble det også forsøkt kartlagt hvilke holdninger de ansatte i banken har hatt til endringer og implementering av nye digitale løsninger. I den forbindelse er fenomenet motstand mot endrings- og digitaliseringsprosesser sentralt. Innledningsvis virker det å være en samlet oppfatning blant informantene om at de mange digitaliseringsprosessene i banken har møtt motstand blant de ansatte, dog i varierende grad. Det empiriske materialet viser videre flere potensielle årsaker til at slik motstand har oppstått i forbindelse med implementering av nye digitale verktøy og løsninger. I det følgende vil informantenes oppfatninger omkring disse potensielle årsakene presenteres.

Det synes å være bred enighet blant informantene om at en av de potensielle årsakene til at motstand oppstår er at de allerede har godt innarbeidede rutiner, og dermed ikke ønsker å

legge ned tid og innsats i å lære seg et nytt digitalt system eller verktøy som de ikke ser nytten av. Videre påpeker flere informanter at det bør brukes tid på å forklare hvorfor man skal endre en godt innarbeidet arbeidsprosess. Dersom dette ikke gjøres, påpeker informantene at man i en travel arbeidshverdag vil nedprioritere å lære seg de nye systemene eller verktøyene, da man har nok med å få unna daglige arbeidsoppgaver i systemer og verktøy som fungerer godt med eksisterende rutiner. Følgende sitat oppsummerer informantenes syn på endring av stabile rutiner som en potensiell kilde til motstand:

> *" ... Spesielt når det påvirker godt innarbeide arbeidsprosesser og det skal endres. Det er klart at det er tidkrevende å få inn de endringene da. [...] Hvis du er vant til å jobbe på en måte og det fungerer greit, så er det klart at når man skal tenke litt på nytt, og du har en god arbeidsrutine fra før, så er det klart at det rokker litt med arbeidsdagen din og kanskje den tiden man bruker på å utføre arbeidet. [...] Og kanskje du ikke helt ser effekten av hvorfor det skal være en endring med en gang, ikke sant. Så det er noe med å forklare det da, ut mot den enkelte bruker - hvorfor man skal endre arbeidsprosess."* (Informant 7)

Informantene viser også til alderssammensetningen blant de ansatte i banken som en mulig årsak til at implementering av nye digitale løsninger har møtt motstand. Dette siden gjennomsnittsalderen blant de ansatte i banken er relativt høy. I den forbindelse pekes det blant annet på at flere av de ansatte i banken har vært vant til å jobbe med manuelle prosesser, og følgelig i mindre grad har vært vant til å håndtere de mange digitale systemene banken nå forventes å anvende. En informant viser også til at nye digitale løsninger kan bli fremstilt som enkle å gjøre seg kjent med og forholde seg til, når de i realiteten kan være komplekse og utfordrende. En annen forklaring som trekkes frem av informantene er at ansatte med lenger fartstid i banken i større grad har vært vant til en arbeidshverdag preget av stabilitet og mindre hyppige endringer. Av denne grunn kan motstand mot stadig nye digitale løsninger og endringer generelt oppstå. Følgende sitater utdyper alderssammensetningen i banken og dens betydning i forbindelse med implementering av nye digitale løsninger:

> *"... Når du først har begynt å jobbe her så er du her til du er pensjonist, så vi har jo en ganske høy gjennomsnittsalder, selv om den har sunket litt de siste årene. Men det er ingen tvil om at den snittansatte hos oss har - jeg vil ikke si høy alder - men relativt*

høy alder, har økonomisk bakgrunn, og har i mindre grad systemteknisk bakgrunn." (Informant 3)

"Vi har et generasjonsskifte nå, og vi ser at generasjonen min og nyere er mer vant til PC-bruk og alt dette. [...] De yngre tar det mye fortere enn de eldre ansatte - og det er naturlig og. [...] Jeg skjønner at det kan være utfordrende når du har sittet her siden man punchet giroer, til at man skal sitte i system som skal virke enkle, men kan være vanskelige likevel." (Informant 5)

Flere informanter påpeker at nye digitale systemer og verktøy ofte innføres som et tillegg til, eller på toppen av eksisterende rutiner og løsninger. Dette medfører at ansatte må forholde seg til stadig flere systemer og verktøy. Det påpekes også at vedlikehold av denne typen kompetanse blir skadelidende i en travel arbeidshverdag med tanke på å få gjennomført kursing på alt som kommer av nye digitale verktøy og løsninger. Flere informanter i banken er klar over at dette har vært et problem tidligere, noe som eksempelvis har medført at noen har fortsatt å bruke de gamle systemene og verktøyene selv om det har kommet en erstatning, fordi de fortsatt har tilgang til de gamle verktøyene og systemene. På bakgrunn av dette ble eksempelvis ansattes tilgang til Skype kuttet samtidig som Teams ble innført som bankens primære digitale verktøy for intern kommunikasjon. Flere informanter påpeker at man må bli flinkere til å skru av og sanere gamle verktøy og systemer når det innføres noe nytt:

"Men så er det vel kanskje uttrykt litt motstand mot at vi får stadig nye digitale løsninger, men det som kanskje kunne vært sanert, det blir ikke gjort - det blir liggende der. Så har vi litt forskjellige tekniske løsninger man kan bruke. [...] Er det egentlig det systemet vi bruker eller er det det systemet?" (Informant 4)

"Vi har vært verdensmestere på dette at vi tar inn nye ting, nye verktøy, men vi skrur ikke av noe gammelt. [...] Det må være slik at vi kan plukke og skru av noe annet. [...] For å unngå at vedkommende skal bruke et gammelt system, så må vi skru av tilgangen til det systemet. For hvis han har det, så fortsetter han å bruke det. [...] Og det er for å unngå dette her at de ansatte skal slippe å vedlikeholde kompetanse på mange forskjellige systemer. [...] Hverdagen er så travel at kompetanse er en av de tingene som vi på sett og vis ikke har klart å prioritere godt nok." (Informant 2)

Nye digitale systemer er i stor grad noe banken mottar fra alliansen de er en del av. Dette oppfattes av flere informanter som en mulig årsak til at motstand kan oppstå blant bankens ansatte, da beslutningene omkring de digitale løsningene fattes i fora hvor de i mindre grad har mulighet til å delta. På denne måten kan beslutninger om implementering oppleves som toppstyrte prosesser. Flere informanter peker i den forbindelse på at deres manglende involvering og reelle påvirkningskraft på disse prosessene kan være en kilde til passive holdninger til implementering blant de ansatte. I forlengelsen av dette nevnes det at de digitale systemene som leveres til banken og som søkes implementert ofte ikke er ferdig utviklet, noe som også skaper utfordringer. Flere informanter forteller om sin opplevelse av implementering av nye digitale løsninger og involvering i denne sammenheng:

> *"Fordi at, i og med at vi er med i et alliansesamarbeid, så er det jo også faktisk digitale endringer som på en måte blir tatt over vårt hode også, altså banken sitt hode."* (Informant 6)

> *"... Det her er jo noe som rulles ut ofte i flere banker samtidig. Og det er nok i liten grad opp til hver enkelt å like eller ikke like det. Det er en del av jobben. Og summen er jo da vurdert til å ha en større nytte enn belastning. [...] Du får ikke gjort noe med det når det først har kommet - da er det besluttet og utviklet, og da skal det tas i bruk."* (Informant 3)

> *"Med henvisning til et sentralt system vi ikke har noen særlig påvirkning på. Det er en veldig passiv holdning til det, fordi systemene får vi levert fra alliansen i en pakke som gjelder alle sammen. [...] Egen erfaring er at det [digitaliseringen] går for fort frem i den forstand at vi ikke får noe system som er ferdig utviklet når vi tar det i bruk."* (Informant 4)

Til tross for at flere informanter påpeker at det har vært motstand mot endring og digitaliseringsprosesser, er det samtlige informanters oppfatning at de ansatte likevel betrakter implementering av nye digitale løsninger som en naturlig del av banken sin utvikling. En forklaring på dette er at de ansatte ser at det vil være viktig for banken å holde følge med den digitale utviklingen i samfunnet og i bransjen for å kunne opprettholde sin virksomhet. Dessuten er det flere informanters oppfatning at digitalisering ikke har ført til nedbemanninger i banken, noe som har hindret en negativ grunnholdning til endringer i

forbindelse med digitalisering. Dette sammen med forsøk på opplæring, repetisjon og oppfølging kan være mulige forklaringer på at ansatte ser på digitalisering som en naturlig del av bankens utvikling, til tross for at det har vært uttrykt motstand knyttet til disse prosessene. Flere informanter forteller om sin oppfatning av holdninger blant bankens ansatte knyttet til digitalisering som en naturlig utviklingsprosess:

> *"Det er ingen som stiller noe spørsmålstegn ved at vi skal være langt fremme der, og at vi må ta i bruk de nye tingene. [...] Vi må henge med på det som kundene våre henger med på. Vi må ha i hvert fall like god kompetanse som kundene våre har, og vi må ha de tjenestene som de etterspør, ellers så er det kjørt. Så det tror jeg alle vet."* (Informant 1)

> *"Hvis det fortsatt sitter noen i banken som tror digitalisering ikke er et alternativ, og at digitalisering ikke kommer som en kule og har kommet som en kule - da vil de slite. For vi er kanskje en av de bransjene som er mest digitalisert."* (Informant 2)

> *"Jeg tror de ansatte ser på det [innføring av nye digitale systemer] som en naturlig del av den utviklingen vi er i. Basert på de omgivelsene - det som skjer rundt oss hele tiden da."* (Informant 4)

Avslutningsvis kan det også nevnes at flere informanter påpeker at det har vært en kontinuerlig utvikling av digitale verktøy og løsninger, og at det er vanskelig å peke på store enkeltvise hendelser vedrørende digitalisering og økonomistyring i banken. Altså synes informantenes oppfatning å være at digitalisering i forbindelse med økonomistyring er preget av flere mindre endringer og justeringer over tid som bygger opp under hverandre.

Oppsummering

De empiriske funnene viser at digitaliseringsprosesser i form av implementering av nye digitale løsninger har medført motstand blant de ansatte i banken, og at dette kan ha oppstått av ulike årsaker. Blant annet synes denne motstanden å være et resultat av etablerte handlings- og tankemønster i form av veletablerte arbeidsrutiner, som de ansatte synes fungerer godt. Motstand knyttes også til alderssammensetningen blant de ansatte i banken, og mer konkret den relativt høye gjennomsnittsalderen. En annen kilde til motstand er at nye løsninger ofte implementeres samtidig som eksisterende løsninger består, som medfører at

ansatte må forholde seg til og opprettholde kompetanse på mange systemer. Videre har ansatte lite reell påvirkningskraft når nye løsninger skal implementeres, da disse kommer sentralt fra alliansesamarbeidet, ofte ikke ferdig utviklet og med vesentlige mangler. Likevel ser de ansatte i banken på digitalisering som en naturlig del av bankens utvikling, noe som kan ses i sammenheng med den digitale utviklingen i bransjen og samfunnet for øvrig.

5.3 Oppsummering og hovedfunn

På bakgrunn av det empiriske materialet har vi identifisert fem hovedfunn. Disse danner grunnlaget for den videre analysen, og vil bli drøftet med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og teoretiske rammeverk.

1. Digitalisering har muliggjort utstrakt kommunikasjon og flyt av informasjon over digitale flater i banken, blant annet knyttet til visjon og misjon samt strategier og planer.
2. Digitalisering bidrar til koordinering og effektivisering på tvers av avdelinger og kontorer i banken, og gjør det mulig å opprettholde dagens struktur med flere geografisk spredte kontorer.
3. Digitalisering har ført til innføring av flere så vel som nye typer prestasjonsindikatorer i banken.
4. Gjennom digitalisering har det blitt mulig å kartlegge og kontinuerlig overvåke de fleste områder av bankens virksomhet gjennom omfanget av tilgjengelig informasjon, helt ned på individnivå. Likevel brukes ikke denne informasjonen aktivt i forbindelse med prestasjonsevaluering på individnivå.
5. Digitaliseringsprosesser og implementering av nye digitale verktøy har møtt motstand blant de ansatte i banken, selv om de ser på slike prosesser som en naturlig del av bankens utvikling.

6. Analyse

Slik det ble belyst i innledningen anses det som høyst relevant å studere digitalisering og dens implikasjoner i bankbransjen, og nærmere bestemt hvorvidt slike prosesser vil ha konsekvenser for økonomistyring og styringssystemer i banker. Vi har i den forbindelse undersøkt hvilke implikasjoner digitalisering har for ulike elementer i det som ifølge Ferreira & Otley (2009) kan anses som et helhetlig styringssystem, samt hvorvidt digitaliseringsprosesser har møtt motstand blant de ansatte, noe som videre vil kunne ha betydning for økonomistyringen. Dette for å kunne svare på problemstillingen: *Hvordan kan økonomistyringen i en bank forstås i lys av digitalisering?*

6.1 Digitalisering og betydning for kommunikasjon og informasjonsflyt i styringssystemet

Andersen & Sannes (2018) finner at digitalisering påvirker informasjon og kommunikasjon i organisasjoner. Dette finner vi støtte for i vår empiri, gjennom at kommunikasjon og flyt av informasjon i utstrakt grad skjer over digitale flater i banken, blant annet med tanke på visjon og misjon samt strategier og planer. I lys av Unruh & Kiron (2017) sitt rammeverk for digitalisering, synes kommunikasjon i første rekke å kunne beskrives som digitisering. Dette innebærer en overgang fra analoge til digitale prosesser (Unruh & Kiron, 2017), og her kan bruk av Microsoft Teams i stedet for telefon og brev nevnes som eksempel.

Med tanke på informasjonsflyt i banken finner vi eksempler både på det Ferreira & Otley (2009) omtaler som feedback og feedforward informasjonsflyt. Feedback informasjonsflyt kjennetegnes av overvåkning av nåværende prestasjoner (Ferreira & Otley, 2009). Banken synes å ha fokus på kontinuerlig å finne nye måter å gjøre ting på, gjennom korrigering og oppdatering av rutine- og prosessbeskrivelser. Selv om det eksisterer digitale verktøy for å kartlegge områder hvor det er rom for forbedring, er det fortsatt først og fremst en manuell oppgave å innføre disse korrigeringene. I lys av Unruh & Kiron (2017) synes dette å kunne karakteriseres som digitisering, altså en mild form for digitalisering. Feedforward informasjonsflyt handler i større grad om læring og endring av strategier og planer (Ferreira & Otley, 2009). Her kan bankens fokus på opplæring og kompetanseheving nevnes. Måten dette gjennomføres på synes å ha likhetstrekk med det Unruh & Kiron (2017) definerer som digitalisering, gjennom at digitale systemer i form av e-læringsverktøy har endret prosessene

og måten opplæring gjennomføres på. Kurs sendes ut digitalt fra alliansen, og samarbeidet om slik kursing kan bidra til at banken sikrer seg sentral kompetanse som de ikke har ressurser til å innarbeide selv.

Det teoretiske grunnlaget viser også til at kommunikasjon er en sentral del i forbindelse med ulike elementer i et helhetlig styringssystem (Ferreira & Otley, 2009). Blant annet inkluderer Ferreira & Otley (2009) spørsmål om hvordan kommunikasjon foregår i forbindelse med visjon og misjon, kritiske suksessfaktorer, strategier og planer samt kritiske prestasjonsindikatorer i deres konseptuelle rammeverk. Dette illustrerer Ferreira & Otleys (2009) utstrakte fokus på kommunikasjon og informasjonsflyt innad i organisasjonen i forbindelse med styringssystemer og økonomistyring generelt. Vårt empiriske materiale illustrerer også hvordan kommunikasjon og informasjonsflyt over digitale flater i forbindelse med de nevnte elementene utgjør en sentral del av det helhetlige styringssystemet i banken. Empirien viser at ansatte i banken er godt kjent med formuleringene for visjon og misjon, samt de strategiene og planene banken har utarbeidet. Dette kan ses i sammenheng med den utstrakte kommunikasjonen omkring disse forholdene over digitale flater. Blant annet trekkes det frem at visjon og misjon kommuniseres gjennom bankens intranett, så vel som i digitale møter hvor toppledelsen til enhver tid er opptatt av å sette fokus på disse forholdene for å gjøre disse internalisert hos de ansatte. Det er følgelig nærliggende å anta at digitalisering og tilhørende digitale kommunikasjonsflater har ført til en større bevissthet blant bankens ansatte omkring slike formuleringer, slik at disse formuleringene, som Ferreira & Otley (2009) poengterer, i større grad internaliseres og legges til grunn for arbeidet de ansatte gjør.

Kommunikasjon omkring disse forholdene er således en sentral del av et prestasjonsstyringssystem, da det innebærer et forsøk på å påvirke atferd hos de ansatte i organisasjonen (Ferreira & Otley, 2009). Dette gjennom at visjon og misjon kan fungere som en kollektiv rettesnor som viser de ansatte hvilken retning det er ønskelig at organisasjonen skal bevege seg i (Ferreira & Otley, 2009). Empirien viser at digitalisering spiller en sentral rolle i forbindelse med slik kommunikasjon, i tråd med Andersen & Sannes (2018) som viser betydningen av digital teknologi for informasjonsflyt og kommunikasjon, og blir derigjennom en viktig del av informasjonsflyten som skal sørge for effektiv operasjonalisering av det helhetlige styringssystemet (Ferreira & Otley, 2009). Kommunikasjon omkring slike forhold over digitale flater innehar således et styringselement, ved at det søker å skape bevissthet blant de ansatte knyttet til hvilken atferd som er ønskelig

for at organisasjonen skal oppnå sine målsetninger på overordnet nivå (Ferreira & Otley, 2009). Videre gjør dette seg også gjeldende i forbindelse med kommunikasjon omkring strategier og planer, som også gjøres over digitale flater, da disse også nødvendigvis må kommuniseres for at de ansatte skal være seg bevisste hvordan banken konkret skal gå frem for å nå målsetningene (Ferreira & Otley, 2009; Merchant & Van der Stede, 2007).

Det helhetlige styringssystemet i banken synes å utvise trekk som støtter opp under de smale definisjonene av økonomistyring, slik som Anthony (1965) som vektlegger et finansielt perspektiv, og kontroll gjennom mekaniske og formelle styringsmekanismer (Chenhall, 2003). Eksempelvis er strategier og planer samt kritiske prestasjonsindikatorer, og kommunikasjonen av disse over digitale flater, eksempler på bruk av slike formelle mekanismer. Videre illustrerer empirien utstrakt bruk av det som kan karakteriseres som ikke-finansielle samt sosiale og kulturelle aspekter ved økonomistyring (Busch, 2004). Visjon og misjon har en toneangivende rolle i banken, og kan karakteriseres som et ikke-finansielt aspekt ved økonomistyringen. Dette synes å lene mer mot en forståelse av økonomistyring som tar innover seg betydningen av sosiale og kulturelle elementer knyttet til styring og kontroll, i tråd med forfattere som Røvik (1998) og Abernethy & Stoelwinder (1995). Med andre ord synes empirien å illustrere eksempler både på smale og primært finansielt orienterte, så vel som brede og ikke-finansielt orienterte definisjoner på økonomistyring. Altså synes empirien å støtte opp under et holistisk syn på styringssystemer slik som Ferreira & Otley (2009) presenterer, gjennom å vise hvordan også ikke-finansielle elementer har betydning for økonomistyring i banken, i tillegg til de tradisjonelle finansielle elementene av styringssystemet. I tillegg spiller digitalisering en sentral rolle i forbindelse med inkludering av slike ikke-finansielle aspekter ved styringssystemet, gjennom at digitale systemer muliggjør utstrakt kommunikasjon og dermed synliggjøring av også slike aspekter, i tråd med Andreassen & Bjørnenak (2018) som argumenterer for at ny teknologi gir nye informasjonskilder og nye typer data til bruk i styringssystemer.

Gooneratne & Hoque (2013) viser til at det historisk sett har vært mindre behov for formelle kontrollmekanismer i banksektoren, da denne sektoren har vært preget av et smalere spekter av aktiviteter med et tilhørende beskjedent informasjonsbehov, blant annet på bakgrunn av de stabile omgivelsene bankene har operert i. Empirien viser at banken nå utfører et bredere spekter av aktiviteter, og dessuten opererer i stadig skiftende omgivelser. I den forbindelse synes digitalisering i form av ny teknologi å være en faktor som i bankbransjen har virket inn

på konkurranse og usikkerhet, og derigjennom ført til mer turbulente og ustabile omgivelser (Chenhall, 2003; Andreassen & Bjørnenak, 2018). Vår empiri viser altså at dette er tilfellet, hvor banken nå opererer i stadig skiftende omgivelser i form av økt konkurranse gjennom pressede marginer på utlån og usikkerhet frembragt av blant annet digitalisering i bransjen. Banken benytter videre finansielle så vel som ikke-finansielle aspekter ved styringssystemet, eksempelvis i form av tradisjonelle finansielle KPI-er som mislighold og utlånsvekst samt ikke-finansielle KPI-er som servicegrad og kompetanseheving, og illustrerer hvordan styringssystemet i banken kan ses i sammenheng med trekk i omgivelsene som usikkerhet, risiko og teknologi (Chenhall, 2003; Andreassen & Bjørnenak, 2018). Dette står således i kontrast til det tidligere begrensede behovet for kontrollmekanismer og informasjon i stabile omgivelser som Gooneratne & Hoque (2013) presenterer i sin historiske gjennomgang av økonomistyring i banksektoren.

6.2 Digitalisering og betydning for koordinering og strukturering

Andreassen & Bjørnenak (2018) argumenterer for at innføringen av nye digitale systemer ofte medfører en mer sentralisert organisasjonsstruktur. Vår empiri synes å utvise det motsatte, og vi finner at digitalisering bidrar til koordinering og effektivisering på tvers av avdelinger og kontorer i banken, og gjør det mulig å opprettholde dagens desentraliserte organisasjonsstruktur med flere geografisk spredte kontorer. Andreassen & Bjørnenak (2018) påpeker videre at innføringen av nye digitale verktøy ofte medfører en sentralisering av organisasjonsstrukturen i form av sentraliserte systemer. Det empiriske materialet synes å støtte opp under dette argumentet, gjennom de felles løsningene alliansen leverer. Tilsynelatende synes altså digitalisering å trekke organisasjonsstrukturen i banken i ulik retning; sentralisering og desentralisering av organisasjonsstrukturen (Ferreira & Otley, 2009; Kvålshaugen et al., 2019). Likevel kan man argumentere for at digitaliseringen i denne casen først og fremst trekker organisasjonsstrukturen i en desentralisert retning. Selv om alliansesamarbeidet medfører sentralisering i form av sentraliserte og felles systemer for bankene i alliansen, i tråd med Andreassen & Bjørnenak (2018) sitt argument om sentraliserte systemer, er formålet med dette samarbeidet at det skal bidra til stordriftsfordeler og derigjennom bidra til at bankene i alliansen skal kunne operere som selvstendige aktører i sitt lokale miljø. Dermed kan alliansesamarbeidet bidra til å styrke bankens konkurransekraft, slik at den kan fortsette sin drift som selvstendig aktør med det som kan karakteriseres som en desentralisert struktur (Ferreira & Otley, 2009; Kvålshaugen et al., 2019).

Det teoretiske grunnlaget tilsier videre at en flatere organisasjonsstruktur med desentralisert beslutningsmyndighet bidrar til raskere omstilling i dagens skiftende omgivelser og økt bruk av lokal kunnskap (Kvålshaugen et al., 2019; Andreassen & Bjørnenak, 2018). Andreassen & Bjørnenak (2018) viser videre til hvordan innføring av nye digitale systemer og sentraliseringen av disse kan skape en ufordelaktig balanse mellom den lokale kunnskapen i strukturen og de implementerte sentraliserte systemene. I motsetning til Andreassen & Bjørnenak (2018) synes vår empiri å vise en fordelaktig balanse mellom lokal kunnskap og systemer levert fra alliansen, i den forstand at banken har sterk kompetanse på tradisjonelle bankoppgaver, men er mindre sterke på IT-kompetanse. Ansatte i bankens ulike avdelinger jobber i felles systemer levert av alliansen når de skal utføre sine daglige bankrelaterte oppgaver. Dermed kan man få brukt lokal kunnskap i bankens avdelinger, samtidig som sentraliserte systemer bidrar til effektivisering og koordinering på tvers av avdelinger og kontorer gjennom at ansatte ved ulike kontorer jobber i de samme systemene. På denne måten håndterer man utfordringen Andreassen & Bjørnenak (2018) nevner med en potensiell ubalanse mellom sentraliserte systemer og utnyttelse av lokal kunnskap.

Bredmar (2017) påpeker at digitalisering er en sentral faktor for å øke lønnsomheten og effektiviteten i bedrifter. Digitalisering synes også å bidra til å effektivisere flere prosesser i banken. For eksempel påpekes det at digitalisering har gjort kommunikasjonen og informasjonsflyten mellom kunderådgivere og interne avdelinger mer ressursbesparende og effektiv i forbindelse med behandling av lån i tilhørende sakssystem. Dette er i tråd med Granlund & Malmi (2002) som påpeker digitale systemers potensiale for kommunikasjon og informasjonsflyt i økonomistyringen. I lys av Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk for digitalisering synes denne effektiviseringen å kunne karakteriseres som digitalisering, siden banken utnytter potensialet som ligger i de digitale verktøyene med tanke på ressursbesparelse i sitt sakssystem for lån. Her kan det påpekes at digitalisering innebærer en mer omfattende endring i en organisasjon, hvor nye forretningsprosesser utvikles for å dra nytte av produkter eller tjenester som er digitiserte (Unruh & Kiron, 2017; Andersen & Sannes, 2018). Altså har banken gjennomgått en digitisering knyttet til behandling av lån, og har i tråd med Unruh & Kiron (2017) sitt rammeverk gått fra analoge til digitale prosesser gjennom å bruke digitale verktøy for utveksling av informasjon i stedet for å sende brev, samt at kunden kan signere digitalt ved hjelp av bankID. Videre har banken et eget digitalt sakssystem for å behandle lån, og har slik sett tilpasset forretningsprosesser for å dra nytte av den nevnte digitiseringen, noe som altså kan betraktes som digitalisering i tråd med Unruh &

Kiron (2017) sitt rammeverk. Dette illustrerer at digitalisering har ført til effektivisering og bedre koordinering omkring viktige prosesser i banken, samt mellom de ulike avdelingene og kontorene, noe som videre er en sentral faktor i forbindelse med opprettholdelse av dagens struktur med geografisk spredte kontorer. Dette i tråd med det teoretiske grunnlaget som viser at digitalisering er en sentral faktor i forbindelse med blant annet økt effektivitet (Bredmar, 2017), samt kommunikasjon og koordinering (Yoo et al., 2010).

Selv om empirien viser at organisasjonsstrukturen utviser desentraliserte trekk, peker likevel flere informanter på at organisasjonsstrukturen kan beskrives som hierarkisk, med tydelige ansvarsområder og rapporteringsansvar. Disse trekkene stemmer overens med det Kvålshaugen et al. (2019) kaller en sentralisert struktur. Dette kan ses i sammenheng med at banken synes å være strukturert for å overholde det strenge lovverket de er ilagt fra regulerende myndigheter, noe empirien illustrerer. Slik sett er organisasjonsstrukturen et viktig kontrollelement, gjennom at den tydeliggjør ansvarsområder og lederansvar (Ferreira & Otley, 2009). Dessuten kan disse sentraliserte trekkene ved strukturen ses i sammenheng med Johnson et al. (2002), gjennom at det kan karakteriseres som en organisasjonsstruktur med høy grad av formalisering av regler og rutiner, i bankens tilfelle for å overholde krav fra regulerende myndigheter. Selv om ansvarsområder og rapporteringsansvar har et klart sentralisert preg, synes bankens struktur som helhet å være av en mer desentralisert karakter gjennom flere og til dels uavhengige enheter. Altså synes digitalisering å bidra til å opprettholde en desentralisert organisasjonsstruktur, til tross for at tydelige ansvarsområder og rapporteringsansvar, blant annet i forbindelse med overholdelse av lover og regler, er av en sentralisert karakter.

6.3 Digitalisering og prestasjonsindikatorer

Ferreira & Otley (2009) legger en bred forståelse av økonomistyring til grunn, og argumenterer for at prestasjonsindikatorer både kan være av en finansiell og ikke-finansiell karakter. Dette finner vi støtte for i vår empiri, som viser at banken har innført et bredt spekter av ikke-finansielle prestasjonsindikatorer innenfor eksempelvis kunderettede aktiviteter, i tillegg til tradisjonelle finansielle prestasjonsindikatorer. Vi finner imidlertid ikke støtte i empirien for Ferreira & Otleys (2009) påstand om at styringssystemer er mer robuste og utviklet for finansiell informasjon enn for ikke-finansiell informasjon. Dette siden banken i utstrakt grad benytter ikke finansiell informasjon som en aktiv del av det helhetlige

styringssystemet. Andreassen & Bjørnenak (2018) påpeker at digitalisering har gjort avanserte analysesystemer for håndtering av store mengder data mer tilgjengelig, og at man kan se en utvikling mot mer avanserte prestasjonsindikatorer. Vår empiri viser at banken i større grad enn tidligere overvåker og samler inn et bredt spekter av informasjon om store deler av bankens virksomhet, blant annet i form av ikke-finansielle prestasjonsindikatorer knyttet til kundetilfredshet og kompetanse i tillegg til tradisjonelle finansielle prestasjonsindikatorer. Dette kan betraktes som mer avanserte prestasjonsindikatorer for bankens vedkommende, i tråd med Andreassen & Bjørnenak (2018), og er slik empirien illustrerer muliggjort gjennom digitale systemer og verktøy som kontinuerlig kartlegger relevant informasjon som benyttes i disse prestasjonsindikatorene. Altså synes digitalisering i banken å ha medført et bredere spekter av prestasjonsindikatorer, med et ikke-finansielt så vel som et finansielt innhold (Ferreira & Otley, 2009).

Ferreira & Otley (2009) poengterer også at antall prestasjonsindikatorer bør tas i betraktning i forbindelse med økonomistyring i en organisasjon. Keegan et al. (1989) argumenterer for at organisasjoner ofte inkluderer for mange indikatorer, slik at flere av disse kan bli å anse som overflødige med hensyn til deres tiltenkte funksjon. Dette argumentet støttes av Ferreira & Otley (2009), som viser at inkludering av et stort sett av prestasjonsindikatorer vil kunne føre til at de mister noe av den effekten som var tiltenkt, blant annet på bakgrunn av lederes manglende evne til å følge opp alle disse indikatorene. Empirien viser som nevnt at det er informantenes oppfatning at digitalisering har ført til innføring av flere så vel som nye typer prestasjonsindikatorer. Dette aktualiserer således det Keegan et al. (1989) samt Ferreira & Otley (2009) presenterer som utfordringer i forbindelse med antall prestasjonsindikatorer. Til tross for dette viser empirien at banken er seg bevisst denne problematikken, og flere informanter viser til at det ikke nødvendigvis er ønskelig å utnytte det fulle potensialet som ligger i digitale systemer i forbindelse med prestasjonsindikatorer. Mer konkret omhandler dette informantenes erkjennelse av at det ikke vil være praktisk mulig å ta inn over seg og aktivt bruke informasjonen som genereres gjennom et stort antall prestasjonsindikatorer. På dette området er det følgelig mulig å argumentere for at til tross for at banken har innført flere så vel som nye typer prestasjonsindikatorer, så viser empirien at banken er seg bevisst og håndterer utfordringen Ferreira & Otley (2009) og Keegan et al. (1989) presenterer i forbindelse med et større antall prestasjonsindikatorer.

I lys av Unruh & Kiron (2017) sitt rammeverk synes overvåkningen og bruken av et bredere sett av prestasjonsindikatorer ved første øyekast å kunne klassifiseres som digitalisering, da banken overvåker sine prestasjoner på en annen og mer omfattende måte enn tidligere, og bruker digitale verktøy og systemer i denne prosessen. Likevel påpeker flere informanter at det å sette sammen rapporter basert på prestasjonsindikatorene likevel først og fremst er en manuell oppgave, selv om dette arbeidet gjøres ved hjelp av digitale systemer. Dette trekker i retning av digitisering (Unruh & Kiron, 2017), siden rapporteringsarbeidet internt og eksternt i stor grad gjøres manuelt. Innenfor enkelte områder i banken har imidlertid digitaliseringen av prestasjonsindikatorer kommet lenger, for eksempel i et styringssystem lederne har tilgang til som nærmest kontinuerlig overvåker vekst i porteføljen, og monitoren på kundesenteret som overvåker data om inngående kundetrafikk. Således illustrerer empirien både eksempler på det som kan karakteriseres som digitisering og digitalisering i lys av Unruh & Kiron (2017) sitt rammeverk.

Ferreira & Otley (2009) poengterer at det bør være kohesjon mellom kritiske prestasjonsindikatorer, overordnede målsetninger, kritiske suksessfaktorer, samt strategier og planer. Av det empiriske materialet fremgår det eksempelvis at kritiske suksessfaktorer for banken er lønnsomhet, kundetilfredshet og kompetanse, samt at disse er videre kodifisert i ulike prestasjonsindikatorer, og at digitale verktøy brukes for å overvåke disse. Suksessfaktorene kan videre forstås i lys av bankens mål og strategier for vekst, som er sentrale for at banken skal kunne fortsette å drive sin virksomhet som selvstendig aktør, noe som videre kan ses i lys av bankens misjon om lokal tilstedeværelse og visjon om å følge med på utviklingen i bransjen og samfunnet for øvrig. Altså synes det å være en rød tråd gjennom disse elementene i styringssystemet i banken. Betydningen av dette illustreres også i det siste spørsmålet i Ferreira & Otleys (2009) konseptuelle rammeverk, som peker på nødvendigheten av klare logiske koblinger mellom de ulike elementene for at et helhetlig styringssystem skal fungere effektivt. På denne måten støtter empirien Ferreira & Otley (2009), gjennom at de kritiske prestasjonsindikatorene har en logisk sammenheng med de nevnte elementene av det helhetlige styringssystemet. Dette kan ses i sammenheng med mulighetene digitalisering gir i forbindelse med informasjon og kommunikasjon, slik Andersen & Sannes (2018) og Granlund & Malmi (2002) viser, ved at slike koblinger lettere kan synliggjøres gjennom omfanget av informasjon digitale systemer genererer innenfor de fleste områder av bankens virksomhet.

6.4 Digitalisering og betydning for evaluering og belønning av prestasjoner

Ferreira & Otley (2009) påpeker at belønning på gruppenivå har blitt mer vanlig, blant annet fordi det kan være vanskelig å evaluere den enkeltes bidrag til felles måloppnåelse. Informantene er samstemte i at banken først og fremst evaluerer og belønner på gruppenivå, og støtter således Ferreira & Otley (2009) sin påstand om belønning på gruppenivå. Digitalisering har likevel gjort det mulig i større grad kontinuerlig å overvåke og evaluere prestasjoner på individnivå innenfor de fleste områder av bankens virksomhet, i tråd med Andreassen & Bjørnenak (2018) som påpeker at digitalisering medfører økt tilgang på informasjon. Dette medfører et behov for nyansering av Ferreira & Otleys (2009) påstand om at det kan være vanskelig å evaluere den enkeltes bidrag til felles måloppnåelse. Selv om det er mulig å evaluere helt ned på individnivå gjennom omfanget av informasjon generert av digitale systemer, synes det å være et bevisst valg fra banken sin side å ikke fokusere for mye på enkeltindividet i sin prestasjonsevaluering.

Banken synes i større grad å legge vekt på det Ferreira & Otley (2009) omtaler som subjektiv prestasjonsmåling på individnivå, hovedsakelig i form av medarbeidersamtaler, noe som innebærer en skjønnsmessig vurdering fra nærmeste leder angående hvilke faktorer som vektlegges i prestasjonsevalueringen. En slik evalueringsform er hensiktsmessig i situasjoner hvor sammenhengen mellom innsats og resultat ikke er tydelig (Ferreira & Otley, 2009), og kan ses i sammenheng med informantenes forståelse av at det er teamet eller avdelingen som sammen skaper de gode resultatene, og ikke enkeltindividet. Likevel kan evalueringen på gruppenivå i banken i stor utstrekning sies å være objektiv, hvor det dras nytte av de mulighetene som ligger i digitale verktøy og systemer knyttet til å gjøre målinger som i mindre grad er preget av skjønn og subjektive vurderinger (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Følgelig synes prestasjonsevalueringen å kunne karakteriseres som å ligge et sted mellom objektiv og subjektiv (Ferreira & Otley, 2009), hvor evalueringen på individnivå synes å være mer subjektiv, mens evalueringen på gruppenivå i større grad er objektiv og basert på informasjon generert av digitale systemer.

Det virker altså som at selv om digitale systemer muliggjør overvåkning og evaluering av prestasjoner på individnivå, så brukes ikke slike systemer aktivt i prestasjonsevalueringen på individnivå. I vår empiri finner vi i tillegg at evaluering på gruppenivå i form av evaluering

på team- og avdelingsnivå er mest fremtredende, i motsetning til Ferreira & Otley (2009) som poengterer at individuelle evalueringer mest sannsynlig vil være mest fremtredende i organisasjoner. Chenhall (2003) påpeker dessuten at det har blitt mer vanlig å benytte benchmarking for å ta hensyn til konkurrenter og andre faktorer i omgivelsene (Ferreira & Otley, 2009). Dette for å bestemme hvilket nivå av prestasjoner organisasjonen trenger for å bevege seg i ønsket retning (Ferreira & Otley, 2009), noe som også spiller en sentral rolle i forbindelse med evaluering av prestasjoner. Dette finner vi støtte for i vår empiri, da banken i utstrakt grad benytter benchmarking mot andre banker i Norge for å evaluere sine prestasjoner på kollektivt nivå. Empirien viser også at banken støtter seg på digitale verktøy og systemer for å beregne, sammenligne og få ut ulike benchmarks. Dessuten viser empirien at bankens målsetting er å ha en høy plassering ved sammenligning mot andre banker i form av benchmarks. Videre synes informantenes oppfatning å være at en slik målsetting er oppnåelig, men samtidig noe å strekke seg etter, som ifølge Fisher et al. (2003) vil ha positiv effekt på ytelse på gruppe- og organisasjonsnivå.

Ackelsberg & Yukl (1979) påpeker at evaluering på avdelingsnivå kan medføre økt fokus på problemløsning og samarbeid mellom avdelinger, og mindre fokus på maksimering av profitt i enkelte avdelinger. Av det empiriske materialet fremgår det at banken vektlegger evaluering og belønning på team- og avdelingsnivå, og legger fokus på at det er avdelingene som sammen skaper gode resultater for banken. Med andre ord virker evalueringen på team- og avdelingsnivå å bidra til økt samarbeid på tvers av avdelinger, i tråd med det teoretiske bidraget til Ackelsberg & Yukl (1979). Dette kan videre ses i sammenheng med dagens organisasjonsstruktur i banken, og mer konkret inndelingen i flere geografisk spredte avdelinger og kontorer, gjennom at slik kollektiv evaluering kan støtte opp under samarbeid og problemløsning mellom disse ulike avdelingene og kontorene, selv om disse også er geografisk adskilt (Ackelsberg & Yukl, 1979). På denne måten kan utformingen av prestasjonsevalueringene altså være med på å støtte opp under den desentraliserte organiseringen i banken, slik at det muliggjør en geografisk spredning av kontorstrukturen.

Digitale systemer og verktøys implikasjoner for prestasjonsevalueringen kan også drøftes med bakgrunn i Unruh & Kiron (2017) sitt teoretiske rammeverk. Av det empiriske materialet fremgår det som nevnt at man gjennom digitale verktøy har muligheten til å kartlegge prestasjoner helt ned på individnivå. Grunnlaget som evalueringen i banken gjøres på

bakgrunn av kommer i stor grad fra ulike digitale verktøy og systemer, for eksempel verktøyet lederne bruker for å overvåke kritiske prestasjonsindikatorer. Selv om det ikke finnes et eget felles digitalt system for prestasjonsevaluering, synes likevel banken å ha tilpasset sine rutiner for prestasjonsevaluering for å innarbeide og utnytte informasjonen som genereres i de ulike digitale systemene. Således synes digitale verktøy sine implikasjoner for prestasjonsevaluering i banken å kunne karakteriseres som digitalisering i tråd med Unruh & Kiron (2017) sitt rammeverk for digitalisering.

6.5 Motstand mot digitaliseringsprosesser

Det empiriske materialet viser at ansatte i banken har utvist motstand mot digitaliseringsprosesser og implementering av nye digitale verktøy. Informantene gir ulike forklaringer på hvorfor denne motstanden har oppstått. I tråd med Burns & Scapens (2000) finner vi at motstand har oppstått på grunn av veletablerte arbeidsrutiner som ansatte ikke ønsker å endre da de fungerer godt, samt at det er vanskelig å innføre nye arbeidsrutiner man ikke ser nytten av i en travel arbeidshverdag. Dette kan for øvrig ses i sammenheng med styringssystemets status som institusjon, som er med på å skape og opprettholde felles virkelighetsforståelse og tankesett blant organisasjonens medlemmer (Burns & Scapens, 2000). Det fremgår av det empiriske materialet at banken har godt innarbeidede og formaliserte arbeidsrutiner, og disse har slik Scapens (1994) påpeker en stabiliserende effekt, som ansatte ikke ønsker å endre. Av empirien fremgår det at dette ikke betyr at banken ikke gjør endringer i sine rutiner for å innarbeide nye digitale løsninger, men at det likevel blir uttrykt motstand da man ikke ønsker å gå bort fra stabiliteten eksisterende rutiner representerer for ansatte i deres arbeidshverdag. På bakgrunn av dette er endringer ifølge institusjonell teori ofte preget av mindre justeringer av eksisterende rutiner (Burns & Scapens, 2000; Scapens, 1994). Dette finner vi støtte for i vår empiri, da informantene har vanskelig for å peke på enkeltvise større endringer i styringssystemet, men peker heller på at det har vært en kontinuerlig utvikling. Altså tar endringene tid, blant annet på grunn av motstanden som utvises mot å avvike fra eksisterende rutiner og den tilhørende stabiliteten disse representerer.

Som nevnt kommer flere av de digitale løsningene fra bankens allianse, slik at banken og dens ansatte har mindre påvirkningskraft på disse løsningene. Dette synes å ha likhetstrekk med det Burns & Scapens (2000) kaller motstridende interesser som kilde til motstand.

Ansatte ser ikke nødvendigvis nytten av de nye digitale løsningene for sine arbeidsoppgaver, selv om det er i alliansenes interesse at alle banker i alliansen tar i bruk de nye tekniske løsningene samtidig med tanke på effektivitet og stordriftsfordeler. Således preges digitaliseringsprosessene av å være toppstyrte prosesser, hvor de ulike partene med potensielt motstridende interesser i mindre grad har en arena for å utveksle sine synspunkter. Dermed oppstår det i tråd med Burns & Scapens (2000) motstand mot endring på bakgrunn av motstridende interesser i banken.

Videre påpeker Burns & Scapens (2000) at en kilde til motstand kan være mangel på kompetanse, noe som også påpekes å være en utfordring i banken ved innføringen av stadig nye digitale løsninger. Det empiriske materialet viser at nye digitale systemer ofte innføres som et tillegg til allerede eksisterende systemer og rutiner. Mer konkret innføres nye systemer uten at de gamle systemene fases ut. Dette presenterer utfordringer for de ansatte i banken, da det ofte blir nødvendig å vedlikeholde kompetanse på flere digitale systemer samtidig, noe som i sin tur har skapt motstand mot implementeringsprosesser. I forbindelse med mangel på kompetanse som argument for motstand mot endring (Burns & Scapens, 2000), kan også alderssammensetningen blant de ansatte i banken nevnes. Det empiriske materialet viser at gjennomsnittsalderen blant de ansatte i banken er relativt høy, samt at mange av de ansatte i mindre grad har systemteknisk bakgrunn. Disse ansatte har i tillegg i større grad vært vant til å jobbe med manuelle prosesser i mer stabile omgivelser, noe som har medført utfordringer i forbindelse med håndtering av de mange digitale systemene de nå forventes å anvende. En informant påpeker dessuten at eldre ansatte har vanskeligere for å tilegne seg nødvendig kompetanse sammenlignet med yngre ansatte. På denne måten kan således alderssammensetningen blant de ansatte i banken knyttes til Burns & Scapens (2000) argument om hvordan mangel på kompetanse kan være en kilde til motstand mot endring.

Selv om det av ulike årsaker har vært uttrykt motstand mot digitaliseringsprosesser, ser likevel ansatte i banken digitalisering som en naturlig del av bankens utvikling. Det faktum at det blir uttrykt motstand mot slike endringsprosesser, betyr ikke at styringssystemet ikke endrer seg i lys av digitaliseringsprosesser, men heller at endringene tar tid og er av en mer evolusjonær art (Scapens, 1994). Altså skjer endringene av styringssystemet gjennom justering av eksisterende rutiner over tid (Burns & Scapens, 2000). Informantene understreker at fokuset på digitalisering er viktig for å henge med på utviklingen i omgivelsene, herunder bransjen og samfunnet for øvrig. Dessuten er ikke digitalisering et

nytt fenomen i bankbransjen, og en informant påpeker at de kanskje er en av de bransjene som er mest digitaliserte. Dette er i tråd med institusjonell teori, som understreker at styringssystemet må tilpasses endringer i omgivelsene (Scapens, 1994).

Dersom man i likhet med Chenhall (2003) betrakter digitalisering som en faktor i omgivelsene som fordrer endring av styringssystemet, kan dette være en mulig forklaring på hvorfor organisasjonens medlemmer ser på digitalisering som en naturlig del av bankens utvikling, selv om det har vært uttrykt motstand mot disse endringene, da digitalisering over tid kan ha blitt en del av bankens kollektive virkelighetsforståelse og ramme for å forstå omgivelsene. Med andre ord kan banken i tråd med Scapens (1994) ha opparbeidet seg en rutine for å følge endringene i omgivelsene digitalisering representerer. Dette illustrerer også dualiteten mellom endring og stabilitet som Burns & Scapens (2000) poengterer, gjennom at mindre justeringer kan være nødvendig for å opprettholde stabilitet i organisasjonen. Altså vil det være nødvendig for banken å gjøre endringer for å innarbeide digitalisering i sitt styringssystem, for å opprettholde stabilitet, samt beholde sin legitimitet i omgivelsene slik DiMaggio & Powell (1983) poengterer. Med andre ord synes det i tråd med institusjonell teori å være etablert en kollektiv virkelighetsforståelse i organisasjonen (Burns & Scapens, 2000; Scapens, 1994), i dette tilfellet knyttet til at digitalisering er en naturlig del av bankens virksomhet, og følgelig en naturlig del av dens utvikling.

7. Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan vi kan forstå økonomistyringen i en bank i lys av digitalisering. Nærmere bestemt har vi undersøkt hvilke implikasjoner digitalisering har for de ulike elementene i det helhetlige styringssystemet i banken, i tråd med Ferreira & Otleys (2009) konseptuelle rammeverk. I det følgende vil vi sammenfatte funnene for å svare på problemstillingen: *Hvordan kan økonomistyringen i en bank forstås i lys av digitalisering?*

Våre funn viser at digitalisering har klare og flerfoldige implikasjoner for en rekke elementer i det helhetlige styringssystemet i banken. Dette knytter seg særlig til kommunikasjon og informasjonsflyt, strukturering, samt måling og evaluering av prestasjoner i banken. Mer presist bidrar aktiv kommunikasjon over digitale flater til økt bevissthet blant de ansatte knyttet til visjon og misjon samt strategier og planer, noe som i sin tur kan gjøre disse mer førende for hva ansatte foretar seg i sin arbeidshverdag. Videre bidrar digitalisering til å opprettholde dagens desentraliserte strukturering, gjennom mulighetene digitale verktøy gir hva angår koordinering og effektivisering på tvers av avdelinger.

Digitalisering har også muliggjort innføring av nye så vel som flere typer prestasjonsindikatorer i banken. I den forbindelse har digitale verktøy og systemer også lagt til rette for en mer nyansert portefølje av indikatorer med fokus på ikke-finansiell informasjon i tillegg til de tradisjonelle finansielle prestasjonsindikatorene. Dette siden digitale verktøy og systemer muliggjør overvåkning av store mengder data på en rekke områder innenfor bankens virksomhet. På denne måten kan digitalisering sies å øke presisjonsnivået i forbindelse med overvåkning av prestasjoner for banken. Likevel utnyttes disse mulighetene primært på gruppenivå i form av avdelinger og team, og i mindre grad på individnivå, noe som begrunnes med bankens fokus på at det er individene sammen som kollektivt skaper de gode resultatene.

Våre resultater viser også støtte for tidligere etablerte årsaker for motstand i forbindelse med endringsprosesser (Burns & Scapens, 2000), i dette tilfellet endringer i form av implementering av nye digitale verktøy og systemer. Våre funn viser at motstand mot digitaliseringsprosesser kan oppstå på bakgrunn av blant annet motstridende interesser, mangel på kompetanse, samt godt innarbeidede rutiner. Slik motstand er videre noe som kan ha medført treghet i digitaliseringsprosessenes innvirkning på ulike elementer i det helhetlige

styringssystemet i banken. Likevel viser våre resultater at denne motstanden ikke virker å være fundert i en grunnleggende negativ holdning til verken endringer eller digitalisering generelt, da de ansatte ser på implementering av nye digitale verktøy og systemer som en naturlig del av bankens utvikling.

I tråd med Ferreira & Otley (2009) finner vi støtte for en bred forståelse av økonomistyring og styringssystemer, blant annet knyttet til ikke-finansielle aspekter ved styringssystemet. Dette illustrerer at Ferreira & Otley (2009) sitt rammeverk for helhetlig økonomistyring også kan brukes for å studere styringssystemer i en bankkontekst. Oppgaven bidrar også med innsikt i hvordan styringssystemet i banken tilpasses usikkerhet og teknologi i omgivelsene, gjennom sitt fokus på digitaliseringens implikasjoner for styringssystemet.

Våre funn viser dermed at digitalisering kan forstås som å støtte opp under en rekke ulike funksjoner knyttet til det helhetlige styringssystemet (Ferreira & Otley, 2009), og således økonomistyringen i banken. I tråd med Andersen & Sannes (2018) finner vi at digitalisering, mer konkret gjennom informasjon og kommunikasjon, har de største implikasjonene for styringssystemet. Likevel har banken en vei å gå med tanke på å utnytte potensialet som ligger i digitalisering og implementering av nye digitale verktøy i forbindelse med økonomistyringen. Således kan ikke økonomistyringen i banken forstås som digital transformasjon i tråd med Unruh & Kiron (2017). Ulike elementer i styringssystemet er digitalisert i ulik grad, og vi finner eksempler på både digitisering og digitalisering. Likevel finner vi at banken i økende grad tilpasser sine forretningsprosesser for å i større grad kunne dra nytte av potensialet som ligger i digitale verktøy og systemer. Dermed kan begrepet digitalisering benyttes for å best kunne beskrive økonomistyringen i banken. Altså har digitalisering mangfoldige implikasjoner for økonomistyringen i banken, og illustrerer at styringssystemet i banken kan kobles til og forstås i lys av digitalisering.

7.1 Begrensninger ved studien

En av begrensningene ved den gjennomførte studien er at vi kun har studert én bestemt bank. Dette gir et klart begrenset bilde i forbindelse med utvikling av en forståelse av hvilke implikasjoner digitalisering kan ha i forbindelse med økonomistyring i banksektoren. Dette siden det vil være begrenset overføringsverdi i form av statistisk generalisering til andre banker som opererer i andre omgivelser. Av denne grunn kan ikke funnene i denne studien

nødvendigvis sies å gjelde andre banker som står overfor andre forutsetninger og omgivelser. Likevel vil teoretisk generalisering på bakgrunn av funnene kunne være relevant (Jacobsen, 2015). Mer konkret vil våre funn gi informasjon om hvordan fenomener henger sammen, og til en viss grad kunne anvendes på andre case (Jacobsen, 2015).

Ytterligere en begrensning ved den gjennomførte studien er at de fleste informantene befinner seg på leder- og mellomledernivå i organisasjonen. Dette gjør at vi i mindre grad har kartlagt hvordan den generelle oppfatningen blant de ansatte i banken er i forbindelse med de temaene som er undersøkt. Med andre ord kan det være slik at de ansatte vi har intervjuet ikke nødvendigvis representerer typiske holdninger til de aktuelle temaene blant de ansatte.

7.2 Forslag til videre forskning

Denne studien omhandler hvordan økonomistyring kan forstås i lys av digitalisering i én bestemt bank. Vi mener det vil være formålstjenlig for videre forskning å se nærmere på disse temaene i flere banker og i ulike kontekster. På denne måten kan forskningen på området utvikles, slik at man kan gjøre sammenligninger for å bedre forstå implikasjonene digitalisering har for økonomistyring og styringssystemer i ulike banker. I den forbindelse kan det også nevnes at videre forskning med fordel kan se nærmere på denne problemstillingen i banker i andre land med andre forutsetninger hva angår lover og regler pålagt av regulerende myndigheter, da dette formodentlig vil ha konsekvenser for hvor langt digitaliseringsprosessene har kommet i forbindelse med økonomistyringen.

I tillegg ville det vært interessant å sett nærmere på temaene i denne studien med en kvantitativ tilnærming. En slik forskningstilnærming kunne blitt brukt for å undersøke kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015), for på denne måten å si noe konkret om hvordan og i hvilken grad digitalisering eventuelt påvirker styringssystemer.

Et sentralt aspekt ved Ferreira & Otleys (2009) konseptuelle rammeverk er koblingene mellom de ulike elementene i det helhetlige styringssystemet. Det er vår oppfatning at videre forskning med fordel kan se nærmere på hvordan digitalisering eventuelt bidrar til å skape gode og logiske koblinger mellom samtlige elementer i det helhetlige styringssystemet, for på denne måten å kunne si noe nærmere om hvorvidt slike koblinger er av essensiell betydning for at styringssystemet skal operere så effektivt som mulig.

8. Litteraturliste

Abernethy, M. A. & Stoelwinder, J. U. (1995). The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting, organizations and society, 20*(1), 1-17. https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0017-O

Ackelsberg, R. & Yukl, G. (1979). Negotiated transfer pricing and conflict resolution in organizations. *Decision Sciences, 10*(3), 387-398. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1979.tb00033.x

Alnes, J. H. (2020). Hermeneutikk. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/.versionview/1315875

Ambita. (2016, 31. oktober). Er banken din god nok på automatiserte løsninger? https://www.ambita.com/er-banken-din-god-nok-pa-automatiserte-losninger/

Andersen, E. & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering? *Praktisk økonomi og finans, 34*(3), 196-213. http://dx.doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04

Andreassen, R. I. & Bjørnenak, T. (2018). Usikkerhet og teknologi - de viktigste driverne for endringer i økonomistyring. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, 21* (6), 27-34 http://hdl.handle.net/11250/2568441

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

BankID. (u.å.). *Elektronisk signatur gir raskere avklaringer.* https://www.bankid.no/Signering/

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition.). Oxford University Press.

Bjerke, R. (2017). *Bank eller teknologibedrift?* Linkedin. https://no.linkedin.com/pulse/bank-eller-teknologibedrift-rune-bjerke

Bredmar, K. (2017). Digitalisation of enterprises brings new opportunities to traditional management control. *Business Systems Research Journal, 8*(2), 115-125. https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0020

Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research, 20*(4), 283-295. https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004

Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research, 11*(1), 3-25. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119

Busch, T. (2004). *Økonomistyring i et organisasjonsteoretisk perspektiv* (Vol. 2004:10, TØH-serien (trykt utg.)). Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avdeling Trondheim økonomiske høgskole. https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/149065

Chenhall, R. H. & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review, 61*(1), 16-35. http://www.jstor.org/stable/247520

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society, 28*(2-3), 127-168. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

Collingridge, D. S. & Gantt, E. E. (2008). The quality of qualitative research. *American journal of medical quality, 23*(5), 389-395. https://doi.org/10.1177/1062860608320646

Darbi, W. P. K. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science, 3*(14), 95-109. https://www.researchgate.net/publication/281313414

De Vasconcellos E Sá, J. A. S. & Hambrick, D. C. (1989). Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector. *Strategic Management Journal, 10*(4), 367–382. https://doi.org/10.1002/smj.4250100406

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review, 48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research, 20*(4), 263-282. https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003

Ferreira, A. (2002). *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*. [Doktorgradsavhandling]. Department of Accounting and Finance, Lancaster University.

Fisher, J. G., Peffer, S. A. & Sprinkle, G. B. (2003). Budget‐based contracts, budget levels, and group performance. *Journal of management accounting research, 15*(1), 51-74. https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.51

Geissbauer, R., Vedso, J. & Schrauf, S. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf

Gibbs, M., Merchant, K. A., Stede van der, W. A. & Vargus, M. E. (2004). Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review, 79*(2), 409-436. https://doi.org/10.2308/accr.2004.79.2.409

Giske, M. E. (2018). *Bank er teknologi*. DNB. https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/din-okonomi/bank-er-teknologi

Gooneratne T. N. & Hoque Z. (2013). Management control research in the banking sector: A critical review and directions for future research. *Qualitative Research in Accounting & Management, 10* (2), 144-171. https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2012-0045

Granlund, M. & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?. *Management accounting research, 13*(3), 299-321. https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189

Heggernes, T. A. (2017). *Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter* (2. utgave). Fagbokforlaget.

Heiner, R. A. (1983). The origin of predictable behavior. *The American economic review, 73*(4), 560-595. https://www.jstor.org/stable/1816559

Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research, 10*(1), 156-182. https://doi.org/10.2307/2489870

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Cappelen Damm akademisk.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy* (Seventh edition. Financial Times Prentice Hall.

Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.

Keegan, D. P., Eiler, R. G. & Jones, C. R. (1989). Are Your Performance Measures Obsolete?. *Management Accounting, 70*(12), 45-50. https://search.proquest.com/docview/229823457

Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.

Kvålshaugen, R., Wennes, G. & Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede - dilemmaer i praksis* (2. utgave). Fagbokforlaget.

Kaarbøe, K., Knudsen, D. R. & Meidell, A. (2018). Hvordan digitalisering endrer regnskaps-og styringsinformasjonen. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, 21*(6), 16-26. http://hdl.handle.net/11250/2566565

Lowe, E. A. (1971). On the idea of a management control system: integrating accounting and management control. *Journal of Management Studies, 8*(1), 1-12. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1971.tb00833.x

Madsbu, J. P. (2011). Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet? I Madsbu, J. P., Pedersen, M. (Red.), *I verdens rikeste land: samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid*. Oplandske bokforlag. http://hdl.handle.net/11250/134364

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research, 19*(4), 287-300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

Meinich, P. (2019). Sparebank. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/.versionview/978321

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research, 10*(4), 363-382. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of*

information systems and project management, 5(1), 63-77. https://doi.org/10.12821/ijispm050104

Pettersen, I. J. (2009). Økonomistyring - teoretisk praksis eller praktisk teori? Om forskningsbasert undervisning. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, 12*(6), 41-48. https://www.magma.no/oekonomistyring-teoretisk-praksis-eller-praktisk-teori

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press.

Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research, 31*, 118–122. https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.003

Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utgave). Fagbokforlaget.

Rybalka, M. (2008). Hvor viktig er IKT for utvikling i næringslivet: Produktivitetsanalyse. *Økonomiske analyser, 27*(5), 3-10. http://hdl.handle.net/11250/178337

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.

Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management accounting research, 5*(3-4), 301-321. https://doi.org/10.1006/mare.1994.1019

Shields, M. D. (1997). Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research, 9*, 3-62. https://search.proquest.com/docview/210169995

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Sterri, A. B. (2016). Institusjonalisme. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/.versionview/644458

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utgave). Gyldendal akademisk.

Unruh, G. & Kiron, D. (2017). *Digital Transformation on Purpose*. MIT Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society, 32*(7), 757-788. https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation, 19*(3), 321-332. https://doi.org/10.1177/1356389013497081

Yoo, Y., Lyytinen, K. J., Boland, R. J. & Berente, N. (2010). The next wave of digital innovation: Opportunities and challenges: A report on the research workshop "Digital Challenges in Innovation Research"". http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1622170

9. Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Om oppgaven:

- Informere om hva oppgaven handler om: Masteroppgave, skal undersøke hvordan økonomistyring kan forstås i lys av digitalisering i en bank. Grunnen til at vi ønsker å snakke med deg er at vi tror du er egnet til å gi informasjon som kan kaste lys over en slik problemstilling.
- Informere intervjuobjekt om at intervjuet vil bli tatt opp og senere transkribert, slik at materialet kan brukes videre i oppgaven.
- Dette prosjektet er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). I den forbindelse har vi også utarbeidet et informasjonsskriv som redegjør for hva deltakelse i dette intervjuet innebærer for deg. Dataene fra dette intervjuet vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt av oss. Dataene vil videre bli slettet ved prosjektets slutt, som er satt til 27. mai 2021. Ønsker du å trekke deg fra undersøkelsen er det bare å ta kontakt med oss. Vår kontaktinformasjon finner du i informasjonsskrivet.
- Har du noen spørsmål før vi begynner med intervjuet?

Åpningsspørsmål:

- Kan du kort fortelle om stillingen din i banken?
- Kan du kort fortelle om hvilken tidligere erfaring du har fra arbeidslivet?
- Hvor lenge har du jobbet i banken?
- Kan du kort fortelle om hvilke arbeidsoppgaver du har i banken?

Organisasjonsstruktur

- Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i banken? (Formell/uformell kommunikasjon, ansvarsområde/autonomi, flat/hierarkisk).
- På hvilke måter, om noen, mener du organisasjonsstrukturen påvirker hvordan styring/kontroll utføres i banken?

- Opplever du at banken er hensiktsmessig organisert med sikte på å nå dens overordnede målsetninger (som formulert i blant annet misjon og visjon)?
- Er det din oppfatning at digitalisering og bruk av digitale verktøy og systemer har påvirket måten banken er strukturert og jobber på i dag? (F.eks. hvordan det kommuniseres og/eller måten arbeidet koordineres på).
- Ser du for deg at det blir aktuelt med andre måter å strukturere på for banken sitt vedkommende for å møte endrede krav i omgivelsene med hensyn til digitalisering, nå og/eller i fremtiden?

Visjon og misjon

- Kan du fortelle om banken sin visjon og misjon (formål/overordnede mål)?
- På hvilken arena i banken diskuteres visjon og misjon? (Styremøter, møter med tillitsvalgte, allmøter).
- Hvordan kommuniseres visjon og misjon til ledere, øvrige ansatte i organisasjonen og omgivelsene for øvrig? (F.eks. skriftlig eller muntlig).
- Benyttes digitale verktøy til å kommunisere visjon og misjon? I så fall, hvordan? (F.eks. på hjemmesider eller intranett).
    - Kan denne kommunikasjonen karakteriseres som enveis kommunikasjon?
    - Har digitalisering gjort at kommunikasjon omkring visjon og misjon i større grad skjer over digitale flater?
- Benyttes digitale verktøy til å utarbeide visjon og misjon? I så fall, hvordan?
    - Har digitalisering forenklet prosessen knyttet til utarbeidelse av visjon av misjon? Eventuelt på hvilken måte?
- Hvilke muligheter og utfordringer har digitalisering presentert i forhold til visjon og misjon?

Kritiske suksessfaktorer

- Hvilke faktorer er kritiske/viktige for bankens fremtidige suksess (som definert i overordnede målsetninger samt visjon og misjon)?
    - Eventuell presisering: Hva er det banken må gjøre bra for at de overordnede målsetningene skal bli nådd?
- Hvordan kommuniseres det til ledere og ansatte hvilke faktorer det er kritisk at organisasjonen jobber mot?

    - Kommuniseres dette gjennom hvert enkelt ledd i hierarkiet, eller kommer det direkte fra ledelsen og ut til alle ansatte i banken?
- Er det etablert noe system eller noen rutiner for å følge opp de kritiske suksessfaktorene? I så fall, hvordan foregår dette? Spiller digitalisering noen rolle i den forbindelse?
- Brukes digitale verktøy/hjelpemidler for identifisering og overvåkning av kritiske suksessfaktorer? (Som f.eks. overvåkning av inntektsvekst i utenlandske markeder dersom man ønsker å bli global markedsleder).
    - Hvem overvåker de kritiske suksessfaktorene? Nærmeste toppleder, økonomiavdelingen?
- Brukes digitale verktøy/hjelpemidler for å kommunisere slike kritiske suksessfaktorer til ansatte i banken?
    - Hvordan bruker man disse digitale verktøyene til å gjøre denne jobben?
- Hvilke muligheter og utfordringer har digitalisering presentert i forhold til kritiske suksessfaktorer?

Strategier og planer

- Hvilke strategier og planer har banken for å sikre fremtidig suksess/måloppnåelse?
- Hvordan kommuniseres strategier og planer til ansatte i banken? (muntlig, skriftlig, møter, digitalt).
- Benyttes digitale verktøy/hjelpemidler i strategi- og planprosessen (altså knyttet til generering/utarbeidelse, tilpasning og kommunikasjon av strategier og planer)? I så fall, hvordan?
    - Har digitalisering lettet dette arbeidet? Hvorfor/hvorfor ikke?

Kritiske prestasjonsindikatorer

- Har banken noen prestasjonsindikatorer (målinger som sier noe om hvordan banken og ansatte presterer på viktige områder)?
    - Hvordan måles prestasjoner relatert til ditt arbeid i banken?
- Formidles disse prestasjonsindikatorene aktivt til de ansatte? I så fall, hvordan?
- Har digitalisering, i form av digitale systemer/verktøy, ført til at banken har innført nye typer prestasjonsindikatorer?

- Har digitalisering, i form av digitale systemer/verktøy, hatt noen innvirkning på hvordan prestasjonsindikatorene overvåkes?
- Har digitalisering, i form av digitale systemer/verktøy, hatt noen innvirkning på hvor mange prestasjonsindikatorer banken har?
- Har digitalisering, i form av digitale systemer/verktøy, hatt noen innvirkning på hvordan prestasjonsindikatorene kommuniseres?
    - Har digitalisering lettet dette arbeidet? Hvorfor/hvorfor ikke?

Målsetting

- Hvordan bestemmer man seg for hvilket nivå av prestasjoner knyttet til kritiske prestasjonsindikatorer banken trenger (for å nå de målene som er satt)?
- Oppleves målene som oppnåelige eller utfordrende/vanskelige?
    - Har digitalisering påvirket hvorvidt man oppfatter målene som utfordrende/vanskelige?

Prestasjonsevaluering

- Hvilke rutiner, om noen, følger banken for å evaluere prestasjoner?
- Evalueres prestasjon på individnivå, gruppenivå, eller organisasjonsnivå?
- Har digitalisering, i form av digitale systemer/verktøy, hatt noen innvirkning på hvordan prestasjonsevaluering foregår i banken? (F.eks. hvilket nivå man evaluerer prestasjoner på, eller hvilke typer evalueringer som brukes (objektive eller subjektive). I så fall, på hvilke måter?
- Hvordan avdekkes eventuelle avvik som blir avdekket i forbindelse med prestasjonsevaluering? Blir de fulgt opp? I så fall, hvordan?
    - Har digitalisering lettet dette arbeidet? Hvorfor/hvorfor ikke?

Belønningssystemer

- Hvilke belønninger (finansielle og/eller ikke-finansielle) kan ledere og øvrige ansatte oppnå ved oppnåelse av målsetninger? (F.eks. bonus, lønnsøkning, ros, andre former for anerkjennelse).
- Gjennom digitalisering blir det lettere å måle prestasjoner. Har dette konsekvenser for belønninger i banken?

Informasjonsstrømmer, systemer og nettverk

- Har banken digitale verktøy/system for å innhente informasjon for å korrigere eller tilpasse avvikende atferd eller handlinger? (Feedback informasjonsflyt).
    - I så fall, brukes denne informasjonen aktivt?
- Har banken digitale verktøy/system for å innhente informasjon for å drive med kontinuerlig læring samt utvikling av strategier og planer? (Feedforward informasjonsflyt).
    - I så fall, brukes denne informasjonen aktivt?
- Hvilken rolle vil du si at digitale systemer/verktøy spiller i forbindelse med kommunikasjon mellom aktører internt i banken, samt mellom aktører i banken og omgivelsene for øvrig?

Endring av styringssystemet

Alt vi har snakket om til nå kan sies å utgjøre det som kalles et helhetlig styringssystem.

- Har du noen eksempler på at styringssystemet (evt. økonomistyringen) i banken har blitt endret som følge av digitalisering? (altså på en reaktiv måte)
- Ser du noen pågående eller potensielle endringer i bankens omgivelser knyttet til digitalisering som fordrer endring av styringssystemet (evt. økonomistyringen) i nærmeste fremtid?
- Tror du at de pågående prosessene i samfunnet knyttet til digitalisering (blant annet ved at digitale verktøy og systemer blir en stadig større og viktigere del av organisasjoners hverdag) vil få konsekvenser for økonomistyringen i banken? I så fall, på hvilke måter?

Institusjonell teori (dette er en fortsettelse av spørsmål omkring styringssystemet i banken):

- Har digitaliseringsprosesser i banken, f.eks gjennom innføring av nye digitale verktøy/systemer, medført motstand blant de ansatte?
    - I så fall, har du noen tanker om hvorfor?
    - Hva har denne motstanden gått ut på?
    - Hvordan har dette blitt løst?
    - Skyldes dette motstand mot digitalisering eller til endringer generelt?

- Ser ansatte og ledere på innføringen av nye digitale løsninger som en del av bankens utvikling? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes ansatte at dere går for fort frem når det gjelder digitalisering?
    - Hvordan involveres ansatte i denne prosessen?
    - Har ansatte kompetanse til å følge denne utviklingen?
- Hvordan formidles muligheter med nye digitale løsninger?

Avslutning

- Hva er det største tiltaket som er gjort med tanke på digitalisering for økonomistyringen i banken?
- For å oppsummere lurer vi på: Hvordan kan økonomistyringen i banken forstås i lys av digitalisering?
- Er det noe annet du ønsker å tilføye i forbindelse med det vi har snakket om, eller eventuelt noe utenfor det vi har snakket om?
- Er det mulighet for at vi kan kontakte deg i etterkant av intervjuet dersom vi har spørsmål?
- Takk for at du stilte til dette intervjuet. Dersom du har noen spørsmål angående intervjuet eller oppgaven for øvrig kan du ta kontakt med oss.

Ole Jørund Eggan og Mathias Tømmerås

Økonomistyring i banksektoren i lys av digitalisering

NTNU

Kunnskap for en bedre verden