

DIGITALISERING INOM BANKSEKTORN

Hur uppfattar svenska storbanker och FinTech bolag de möjligheter och hot som uppkommer i samband med den ökande digitaliseringen?

DIGITIZING IN THE BANKING SECTOR

How do the big Swedish banks and FinTech companies perceive the different opportunities and threats related to the increased digitalization?

Examensarbete inom huvudområdet
Företagsekonomi Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin År 2019

Sadeer Babawi
Johannes Güner

Handledare: Inga-Lill Johansson
Examinator: Ann-Christine Mjölnevik

Digitalisering inom banksektorn – Hur uppfattar svenska storbanker och FinTech bolag de möjligheter och hot som uppkommer i samband med den ökande digitaliseringen?

Examensrapport inlämnad av Sadeer Babawi och Johannes Güner till Högskolan i Skövde,
för Högskoleexamen vid Institutionen för handel och företagande.

2019-06-03

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen



Signerat: _____

Sadeer Babawi



Signerat: _____

Johannes Güner

Förord

Studien har haft som syfte att identifiera, beskriva och förklara de möjligheter och hot som uppfattas av svenska storbanker och FinTech bolag i samband med den ökande digitaliseringen. Studien har nått fram till goda resultat med hjälp av våra informanter som har ställt upp på intervjuer. Ett stort tack vill vi även rikta till vår handledare Inga-Lill Johansson som har väglett oss väl under arbetets gång. Vi vill även tacka vår examinator Ann-Christine Mjölnevik för hennes feedback under panelhanledningarna. Slutligen vill vi tacka anhöriga och vänner som funnits vid vår sida sedan starten och motiverat oss ända in till slutet.

Skövde, våren 2019

Sadeer Babawi

Johannes Güner

Sammanfattning

Inledning: En stor del av den svenska ekonomin vilar på den svenska banksektorn. I och med den ökande digitaliseringen som blivit än mer påtaglig på senare tid har konkurrenssituationen bidragit till ett nytt utgångsläge än tidigare. Idag talas det om nya konkurrenter i banksektorn, som FinTech bolag, internationella banker och andra aktörer som börjar utmana svenska storbanker om fler marknadsandelar.

Syfte och problemformulering: Syftet med arbetet är att identifiera, beskriva och förklara hur svenska storbanker och FinTech bolag uppfattar möjligheterna och hoten i samband med den ökande digitaliseringen inom banksektorn. Detta är för att försöka skapa en förståelse för förändringen av banksektorn i samband med digitaliseringen.

Hur uppfattar svenska storbanker och FinTech bolag de möjligheter och hot som uppkommer i samband med den ökande digitaliseringen?

Teoretisk referensram: De teorier som har använts under studien är isomorfismen med underbegreppen *tvingande*, *imiterande* och *normativ* isomorfism samt Porters strategiteori, *femkraftsmodellen*. En SWOT analys har använts för att enklare kunna identifiera bankernas styrkor, svagheter, möjligheter och hot i samband med digitaliseringen. Studien har även använt sig av tidigare forskning och tagit hänsyn till strävan efter legitimitet och krav på kostnadseffektivisering. Detta har använts som stöd till det empiriska resultat som samlats in för att enklare kunna analysera och därmed få problemformuleringen besvarad.

Metod: Det empiriska materialet har samlats in med en kvalitativ metod. 5 informanter har medverkat i semistrukturerade intervjuer.

Slutsats: Författarna till studien har identifierat och beskrivit flera faktorer till hur de uppfattar de möjligheter och de hot som finns i samband med den ökande digitaliseringen. Informanterna belyste både möjligheter och hot, exempelvis att regelverket PSD2 ökar konkurrensen och förbättrar situationen för mindre aktörer att konkurrera mot de större bankerna. Studien har även begränsats till svenska storbanker och FinTech bolag.

Använda nyckelord:

Digitalisering, legitimitet, kostnadseffektivitet, isomorfism, femkraftsmodellen.

Abstract

Introduction: A big part of the Swedish economy rests on the shoulders of the Swedish bank sector. Because of the increasing digitalization in recent times, the difference in competition has become substantially more evident and it has received a completely new starting point compared to before. The newest and most recent additions to the competition within the banking sector are examples such as FinTech companies, international banks and other parties that are also starting to compete with the big Swedish banks for market shares.

Purpose and problem formulation: The purpose of this study is to describe the way the big Swedish banks and FinTech companies perceive the different opportunities and threats related to the increased digitalization that we see today. This will allow us to try and create an understanding of what the future might look like and what has already changed within the banking sector ever since the introduction of digitalization.

How do the big Swedish banks and FinTech companies perceive the different opportunities and threats related to the increased digitalization?

Theoretical frame of reference: The theories that have been used during the study are isomorphism with the notion of compelling, imitating and normative isomorphism as well as Porter's strategy theory, the five force model. A SWOT analysis has been used to more easily identify the banks' strengths, weaknesses, opportunities and threats during the digitization. The study has also used previous research and taken into account the quest for legitimacy and demands for cost efficiency. This has become a support for the empirical results that have been collected in order to be able to analyze more easily, reach a conclusion and thus get the problem formulation answered.

Method: The empirical material has been collected with a qualitative method. 5 informants have participated in semi-structured interviews.

Conclusion: The authors of the study have identified, described and explained several factors as to how they perceive opportunities and threats during the increasing digitization. The informants shared both opportunities and threats, such as the fact that the PSD2 regulations increase competition and improve the situation for smaller players to compete against the big banks. The study has also been limited to big Swedish banks and FinTech companies.

Using Keywords:

Digitization, legitimacy, cost-effectiveness, isomorphism, the five-force model.

Innehållsförteckning:

1. Inledning	2
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	5
1.4 Målgrupp	5
1.5 Problemformulering	5
1.6 Avgränsning	5
2 Teoretisk referensram	6
2.1 Tidigare forskning	6
2.2 Digitalisering	7
2.3 Porters strategiteori	8
2.3.1 Femkraftsmodellen	8
2.3.2 Första kraften; Potentiella nyetablerare	9
2.3.3 Andra kraften; Köparens förhandlingsstyrka	10
2.3.4 Tredje kraften; Leverantörers förhandlingsstyrka	10
2.3.5 Fjärde kraften; Substitutprodukter	11
2.3.6 Femte kraften; Branschkonkurrenter	11
2.3.7 Kritik av Porters femkraftsmodell	11
2.3.8 Sammanfattande val av Porters femkraftsmodell.....	11
2.4 SWOT analys	12
2.5 Institutionell teori	12
2.5.1 Isomorfism	13
2.5.2 Imiterande isomorfism	13
2.5.3 Tvingande isomorfism.....	13
2.5.4 Normativ isomorfism	14
2.6 Krav på kostnadseffektivitet	14
2.7 Strävan efter legitimitet	15
2.8 Analysmodellen	15
3 Metod	17
3.1 Val av forskningsmetod	17
3.2 Datainsamling	17
3.2.1 Intervjuer	18
3.2.2 Transkribering	19

3.2.3 Litteratursökning	19
3.3 Urvalet	20
3.3.1 Presentation av bankerna och FinTech bolag	20
3.3.1.1 Nordea	21
3.3.1.2 Swedbank	21
3.3.1.3 Klarna Bank.....	21
3.3.2 Val av citat.....	22
3.4 Analysmetod.....	22
3.5 Etiska överväganden	22
3.6 Metodreflektion och studiens trovärdighet	23
3.6.1 Tillförlitlighet	23
3.6.2 Överförbarhet	24
3.6.3 Pålitlighet.....	24
3.6.4 Konfirmering	24
3.7 Metod- och källkritik	24
4 Empiri.....	26
4.1 Presentation av informanter	26
4.2 Vad är digitalisering?	27
4.2.1 Klarna Bank.....	27
4.2.2 Nordea	28
4.2.3 Swedbank	28
4.3 Hur har banksektorn förändrats?	29
4.3.1 Klarna Bank.....	29
4.3.2 Nordea	29
4.3.3 Swedbank	29
4.4 Frågor rörande digitala tjänster och produkter	30
4.4.1 Klarna Bank.....	30
4.4.2 Nordea	30
4.4.3 Swedbank	31
4.5 Frågor rörande risker	32
4.5.1 Klarna Bank.....	32
4.5.2 Nordea	33
4.5.3 Swedbank	34
4.6 Frågor rörande konkurrens	36
4.6.1 Klarna Bank.....	36
4.6.2 Nordea	37

4.6.3 Swedbank	40
4.7 Sammanfattning av empiri med SWOT	42
5 Analys	45
5.1 Isomorfism	45
5.2 Strävan efter legitimitet	47
5.3 Krav på kostnadseffektivitet	48
5.4 Femkraftsmodellen.....	48
5.4.1 Femkraftsmodellen sammankopplas med storbanker.....	49
5.4.2 Femkraftsmodellen sammankopplas med FinTech bolag	50
5.5 Sammanfattning av analys	52
6. Slutsats.....	54
6.1 Studiens bidrag.....	56
6.2 Förslag till vidare studier.....	56
6.3 Studiens begränsningar	57
6.4 Samhällsenliga & etiska aspekter	57
7. Referenser	59
Bilaga 1: Intervjuguiden (Svenska)	63
Bilaga 2: Interview guide (English).....	64
Bilaga 3	65
Individuella reflektioner - Sadeer Babawi	65
Individuella reflektioner - Johannes Güner.....	66

Figurförteckning

Figur 1: Femkraftsmodellen	9
Figur 2: Analysmodellen (Egen designad).....	16
Figur 3: SWOT analys för Nordea Bank.....	43
Figur 4: SWOT analys för Swedbank.....	44
Figur 5: SWOT analys för Klarna Bank.....	44

Begreppsdefinitioner

Storbanker innefattar Sveriges största banker. Nordea, Swedbank, Handelsbanken och SEB.

Bank är ett företag som bedriver inlåning och utlåning samt tillhandahåller betalningstjänster för både privatpersoner och företag.

Banktjänsteman är ett samlingsnamn för de som är anställda inom banksektorn.

FinTech bolag är aktörer som är specialiserade inom finansiella tjänster med mjukvaruteknik.

Nischbank är en bank som specialiserar sig inom ett visst område.

Självbetjäningstjänster är tjänster som gör det möjligt för användaren att utföra aktiviteter själv som tidigare krävde assistans från den berörda aktören.

Open Banking innebär att det tillåts en tredjepartslösning, ett exempel är applikationslösningar.

PSD2 är ett verktyg för att kunna förenkla betalningar som sker mellan landsgränser och på så sätt ökar konkurrensen inom banksektorn, för den även underlättar innovationer och utvecklingen inom betalningsområdet (Svenska Bankföreningen, 2018).

E-handel innebär när ett företag eller en privatperson handlar en produkt eller säljer information/tjänst över internet.

Kreditinstitut är en svensk juridisk term för banker och andra kreditmarknadsföretag som har rätt att bedriva betalningsförmedling eller ta inlåning från allmänheten.

SEPA är ett betalningsområde för att underlätta gränsöverskridande transaktioner i euro och har standardiserats.

Back-end är ett begrepp som används inom informationsteknik för att förklara en bearbetning som sker nära användare.

Substituera innebär att ersätta med någon annan liknande produkt eller tjänst.

Big Four är en benämning för de fyra största internationella revisionsorganisationerna; PwC, Ernst & Young, Deloitte och KPMG.

1. Inledning

Kapitel 1 förklarar bakgrunden över banksektorns betydelse för den ekonomiska stabiliteten följt av problemdiskussionen med att konkurrensen ökar i banksektorn. Vidare kommer studiens syfte och problemformulering samt studiens målgrupp och avgränsning.

1.1 Problembakgrund

Banksektorn har en betydande samhällsfunktion för vår ekonomiska stabilitet eftersom de finansiella systemen bygger grunden för hela vårt ekonomiska samhälle. Detta gör att banksektorn har en betydande samhällsroll (Papadopoulos, 2004).

I och med den ökande digitaliseringen uppkommer det hot mot storbankernas position men ändå finns fördelar som inte ska underskattas. Storbankerna har fördelar genom sin marknadsposition, resurserna de har, erfarenheten inom banksektorn och förtroendet från allmänheten (Papadopoulos, 2004).

Tidigare forskning visar att digital innovation sprider sig mer och mer. Historiskt har digital teknik använts för att effektivisera produktionsprocesser och administrativa processer men på senare tid har det fått en mer betydande och central del i organisationer. Detta är främst tydligt i verksamheter som den finansiella sektorn där försäljning och marknadsföring är av stor vikt. Dagens tjänster är för det mesta digitala, vilket i sin tur bidragit till att infrastrukturen blivit mer digitaliserad och skapar en dynamisk distribution. Den digitala tekniken har därmed fått ett större värde samt bredare innehåll för aktörerna (Nylén och Holmström, 2018).

Dahlqvist & Ritz (2016) menar att det är tack vare bolånen som svenska storbanker har kunnat påvisa den starka resultatutvecklingen men att det bara är temporärt eftersom bolånen inte kommer vara en lönsamhetsskapare i framtiden. Detta är för att det tillkommer nya regleringar, ökad pristransparens, att det blir tuffare lånevillkor samt att volymutvecklingen med största sannolikhet kommer trappas ned. De historiskt goda lönsamhetssiffrorna kommer vara svåra att behålla (Dahlqvist & Ritz, 2016).

Dahlqvist & Ritz (2016) menar att värdet av att vara en storbank skapar en trygghet hos många. I jämförelse med de relativt nya aktörerna i branschen, FinTech bolagen, kan de konkurreras ut av en svensk storbank genom att de substituerar deras tjänster och produkter.

Storbankerna bygger upp ett system som får ihop de digitala behov som kunder önskar sig i framtiden. Enligt Tomas Dahlqvist kommer PSD2 utmana de traditionella storbankerna framöver (Dahlqvist & Ritz, 2016).

Dahlqvist & Ritz (2016) menar att den produktbaserade affärsmodellen banker idag använder sig av för att tjäna pengar inte är lika lönsam längre. De traditionella produkterna som används av bankerna har börjat substitueras ut mot funktioner via banktjänster på internet och direkt till mobilen samt att de flesta betalningslösningar i vår globala värld är nästintill gratis. De menar att storbankerna är i en utvecklingsfas där de behöver se över sin lönsamhetsintjäning. Kostnaderna måste sänkas och de måste skapa ett annat sätt att öka sin kundlojalitet och utveckla ett sätt för att uppfylla kundernas behov. Det blir viktigt i utvecklingsfasen att förstå vad kunder är beredda att betala för de nya digitala tjänsterna (Dahlqvist & Ritz, 2016). Efterfrågan på digitaliserade tjänster har under senare tid ökat och banksektorn är en av de sektorer som är i framkant av digitaliseringen i jämförelse med andra sektorer. Tekniken går framåt och har främjat att innovationer av självbetjäningstjänster har skapats för digitala plattformar. Detta kan vi se idag i form av internetbank och andra mobila tjänster. Krav från kunder är att vilja ha mer lättillgänglighet för sina digitala tjänster och kunna sköta sina bankärenden snabbare och smidigare (Thakur, 2014). Många konsumenter prioriterar inte primärt att kostnaden behöver vara den lägsta i val av bank. En betydande faktor är att självservicen i de tjänster banken erbjuder ska vara enkel att använda. De mer digitaliserade bankerna vill uppnå att deras kunder ska ha tillgång till sin bank utan att behöva närvara fysiskt hos banken (Lovelock & Wirtz, 2011).

1.2 Problemdiskussion

Dagens samhälle kännetecknas till stor del av den ökande digitaliseringen och där många branscher strävar efter att kunna digitalisera mer av sina tjänster för att kunna öka sina marknadsandelar eller att upprätthålla sina andelar. Digitala verktyg kan användas för att förbättra och effektivisera bankernas verksamhet och bankerna är den sektor som har digitaliserats mer än andra sektorer. Digitaliseringen i banksektorn är i en pågående process och skapar nya strukturella system. När den nya utvecklingen sker uppkommer det eventuella hot mot bankernas lönsamhet. Storbankerna har länge påvisat starka vinstmarginaler men när den nya teknologin växer fram i banksystemen tillkommer det hot mot storbankernas lönsamhet i och med ökande konkurrensen (Carlsson, 2016).

En studie från 2016 visar att svenska banker har upplevt att digitaliseringen i deras verksamheter har förändrat kundrelationer och att bankerna behöver finna ett sätt för att förstå kundens behov och önskan. Svenska banker ser digitaliseringen av tjänster som en utmaning då det krävs nya strategier för att effektivisera och hjälpa kunden (Larsson & Viitaoja, 2018).

En fråga för bankerna är hur de ska hantera relationen mellan kund och bank i samband med

den ökande digitaliseringen. Kundrelationen har förändrats från förr då tjänsterna har digitaliserats (Minjoon & Shaohan, 2001).

I samband med den ökande digitaliseringen finns det möjligheter som digitaliseringen skapar för att förbättra bankernas situation men samtidigt kan det även tillkomma hot mot storbankernas goda lönsamhet. Detta kan handla om att data enklare kan spridas på grund av digitaliseringen och vara en orsak till den ökande konkurrensen i banksektorn. När informationen enklare sprids ger det större utrymme för att kunna substituera befintliga tjänster och ta fram nya digitala tjänster som är bättre än konkurrenternas (Larsson & Viitaoja, 2018).

Digitaliseringen har haft en stor påverkan på den finansiella sektorn runt om i världen. Detta ger FinTech bolag möjlighet att komma in i den finansiella sektorn eftersom de specialiserar sig i specifika teknologiska affärslösningar inom finanssektorn. De bidrar till innovativa lösningar och erbjuder nya tjänster åt bankkunder och skapar en konkurrenssituation mot övriga kreditinstitut (Puschmann, 2016).

FinTech bolag har utvecklat nya affärsmodeller med robotiserad rådgivning och fått genomslag. De har även kommit på nya produkter och tjänster där strukturen och processer har förändrats inom organisationer (Puschmann, 2016). FinTech bolaget Klarna och en av deras grundare Sebastian Siemiatkowski säger i en intervju med Svenska Dagbladet att storbanken är död om fem år eftersom konkurrensen kommer hårdna för mycket under digitaliseringen. Andra kreditinstitut som FinTech bolag kommer ta över mycket marknadsandelar.

Analytikern från bolaget Kairos Future, Magnus Kempe menar att de inte bara är FinTech bolag och nischade banker som utmanar storbankerna. Det är även de globala spelarna Google, WeChat, Alipay och Facebook som utmanar de traditionella bankerna om marknadsandelar (Sinclair, 2019).

Magnus Kempe förklarar fortsatt i intervjun med Svenska Dagbladet att varningssignalerna mot de svenska storbankerna över den ökande digitaliseringen inte har blivit till verklighet ännu. Detta är på grund av att storbankerna kortsiktigt effektiviserat sina vinster genom att ha förflyttat intäkterna mellan olika affärsområden och det anses inte vara långvarigt. Det kommer vara en central fråga att vinna kampen med den nya digitaliserade utvecklingen och att inte förlora marknadsandelar. Kempe menar att storbankerna har kompetensen för att ta sig an utmaningarna men att de inte är tillräckligt effektiva för att följa med i utvecklingen. Han menar att lönsamheten kommer sjunka men tror inte att de traditionella storbankerna är borta inom 10 år (Sinclair, 2019).

1.3 Syfte

Syftet med arbetet är att identifiera, beskriva och förklara hur svenska storbanker och FinTech bolag uppfattar möjligheterna och hoten i samband med den ökande digitaliseringen inom banksektorn.

1.4 Målgrupp

Studiens målgrupp är de svenska bankernas kunder. Studien bidrar med kunskap hur den svenska banksektorn och hur den ökande digitaliseringen har påverkat banksektorn. Studiens mål är att öka medvetandet hos bankkunder om vad de digitala tjänster och produkter innebär i och med ökningen och hur de har påverkat hela svenska banksektorn. Studien har därmed en förhoppning av att kunder ska veta mer om hur storbanker arbetar med digitaliseringen och även hur mindre aktörer som FinTech bolag arbetar. Då kan svenska bankkunder göra ett mer rationellt val av bank i framtiden som är anpassat till deras preferenser.

1.5 Problemformulering

Hur uppfattar svenska storbanker och FinTech bolag de möjligheter och hot som uppkommer i samband med den ökande digitaliseringen?

1.6 Avgränsning

Studien har avgränsats till att endast beröra den svenska banksektorn då varken tid eller resurser fanns för att kunna inkludera utländska kreditinstitut. Studien fokuserar därför på svenska storbanker och svenska FinTech bolag och hur de uppfattar de olika möjligheter och hot i samband med den ökande digitaliseringen.

2 Teoretisk referensram.

Kapitel 2 tar hjälp av tidigare forskning med valda vetenskapliga teorier för att kunna besvara den valda problemformuleringen. Nyckelbegrepp till studien är digitalisering, isomorfism, femkraftsmodellen, legitimitet och kostnadseffektivitet. Studien kommer arbeta utifrån två teorier, Porters strategiteori och institutionell teori. Referensramen ligger även till grund för intervjuguiden och för analysmodellen. Detta tillämpas till analysmodellen för att kunna få en djupare förståelse för den insamlade empirin som senare presenteras i uppsatsen.

2.1 Tidigare forskning

Att införa nya digitala produkter och tjänster in i banksektorn skapar säkerhetsrisker och medför hot i form av att bedragare och hackare ska kunna äventyra en global ekonomisk säkerhet samt en privat risk. Detta betyder att det finns risker med att användare i banksystemen kan bli bedragna. Detta är en anledning till att kunder kan ha svårt att använda nya digitala tjänster då förtroendet för tjänsterna minskas.

Det finns andra säkerhetshot med att digitalisera nya tjänster och även en finansiell risk och social risk (Lee, 2009). Finansiell risk handlar om att det kan bli fel i transaktioner och att människor får otillåten tillgång till kunders konton (Polatogly & Ekin, 2001). En social risk kan vara att nya digitala tjänster saknar den säkerhet de traditionella systemen har och att detta medför att bankkunder inte har tillräckligt förtroende för de nya systemen. Bankkunder kan därför ha svårt att lämna personliga uppgifter digitalt. Risken finns att kunder inte vill lära sig de nya systemen eftersom det tar tid att lära sig nya digitala tjänster (Lee, 2009).

Ett exempel på en digital tjänst är robotiserad rådgivning. Denna digitala tjänst förändrade den finansiella rådgivningen. Detta medförde en förändring av hanteringen av riskanalys angående kunden eftersom banker förlorade den emotionella faktorn hos individen. I och med robotiserad rådgivning blir det en objektiv risktolerans där kundens konkreta siffror enbart tas med i analysen. I en subjektiv risktolerans tas även kreditgivarens och kundens emotionella relation med och detta skiljer sig från när den fysiska kontakten under rådgivningen inte används (Tertilt & Scholz, 2017).

Enligt Fein (2015) förknippas robotiserad rådgivning med att den är oberoende. En risk med robotiserad rådgivning enligt Fein (2015) och dess oberoende är hur den robotiserade rådgivningen inte utgår efter kundens intressen utan istället låter kunden agera själv efter sitt eget intresse under rådande situation. Robotiserad rådgivning tar inte hänsyn till kundens intresse. Det skapar då ett problem för banken att kundlojaliteten hotas (Fein, 2015).

I och med att den digitala utvecklingen ökar kan kunder och banker enklare kommunicera med varandra. Kunder behöver inte följa bankens öppettider eller tillbringa långa kötider via sina telefoner för att komma i kontakt med sin bankrådgivare. En stor studie har visat att dagens bankkunder önskar sig mer frihet att bedriva bankärenden men samtidigt önskas en djupare och personlig relation med banken (Larsson & Yamit, 2017).

2.2 Digitalisering

Digitalisering kan förklaras med att det finns möjligheter att tidseffektivisera tjänsterna med digital teknologi (Gray & Bernhard, 2015). Digitaliseringen inom banksektorn ändrar den naturliga samverkan mellan bank och kund. Anledningen är för att kommunikationskanalerna ändras och att kommunikationen har blivit mer automatiserad samt att företagen har fått mer moderna former av dataanalys och därmed blivit mer tillgängligt (Pousttchi och Dehnert, 2018). Banksektorn har hög kundomsättning och det leder till att den självbetjänande teknologin blir viktigare inom sektorn. Den självbetjänande teknologiska utvecklingen är en viktig faktor (Cetto et al, 2015).

Digitaliseringen inom samhället har blivit ett tvingande behov i människans liv för att exempelvis kunna kommunicera med andra, göra olika transaktioner i konsumtionssyfte eller att arbetssysslor förändras (Gray och Brumpe, 2015, Kelly 2014, Bihari 2011). Kunder efterfrågar digitala lösningar för att göra det mer bekvämt för sig själva. Detta har gjort att maktförhållandena mellan bank och kund har förändrats. Makten hos banken har länge varit stor men de digitala lösningarna har gjort att den inte är lika påtaglig längre. Detta är en utmaning för banker framöver (Körner och Zimmermann, 2000).

Idag kan bankkunder utföra en stor del av sina finansiella tjänster hemifrån via mobiltelefonen och datorn. Det har resulterat i att bankkontoren har mindre betydelse än förr eftersom många bankärenden sker hemifrån (Minjoon & Shaohan, 2001).

De mer digitaliserade bankerna vill möjliggöra att kunder ska ha tillgång till sin bank utan att behöva närvara fysiskt hos banken (Daniela et al. 2004, s. 20–35). En medverkande kraft under digitaliseringen är att konsumenten ska känna sig säker med att de nya digitala tjänsterna kan användas (Parasuraman et al. 1985). Andra kunder räknar med att kunna genomföra sociala samt affärsmässiga arbeten dygnet runt, var de än är, på ett effektivt sätt. Självständigheten hos kunder ökar för att kunna hantera de nya digitala tjänsterna samt ha förståelse för hur de finansiella kopplingarna hör ihop (Kelly 2014).

Digitaliseringen har haft en stor påverkan på banksektorn och därför är det särskilt relevant för banker att följa med i den nya utvecklingen. Det är en central del för banker att ha en

relation med sina kunder. I samband med den ökande digitaliseringen förändras kundrelationen och blir en utmaning för banker att finna nya medel för att kunna bevara en god kundlojalitet (Mukherhee & Nath, 2003).

Den digitaliserade utvecklingen har gjort att bankerna omstrukturerat verksamheten för att kunna erbjuda nya digitala tjänster och vara konkurrenskraftiga. Storbankerna har klarat av första vågen av digitaliseringen där dagens kunder kan köpa sina aktier och överföra pengar med hjälp av digitala tjänster såsom Bank ID. Nästa våg av digitalisering är att banken exempelvis ska försöka automatisera tjänster för rådgivning och självservice (Kundu & Datta, 2015).

2.3 Porters strategiteori

Michael E. Porter är ledande forskare inom konkurrens och strategianalys och är professor vid Harvards Business School. Han anses vara en av grundarna till den moderna strategiteorin. Porter har genom åren skrivit ut sina tankar i böcker och vetenskapliga artiklar. Hans betydelse för forskning har satt stort avtryck i och med sin femkraftsmodell (Harvard Business School, 2010).

2.3.1 Femkraftsmodellen

Porter presenterade 1979 femkraftsmodellen (se figur 1 nedan) i Harvard Business Review som utvecklats genom åren. Modellens huvudsakliga tanke handlar dels om att se över konkurrensen mellan företag och vad som skapar ett värde för konsumenten, dels om att försöka skapa en samhällsnytta. Denna princip innefattar alla företag i alla typer av branscher (Porter, 2008).



Figur 1: Femkraftsmodellen

Det grundläggande i en branschstruktur är att de ekonomiska och tekniska faktorerna drivs bestämt av konkurrenskrafternas styrka. Strukturen handlar om de fem primära krafterna och tar sig i uttryck i delar av hot: köparen och leverantörers förhandlingsstyrka och deras maktposition samt potentiella nya aktörer och den befintliga konkurrensen bland etablerade företag. Porter kallar detta för en ”vidgad konkurrens”, att det handlar om den totala styrkan i dessa krafter. Detta har medfört att branschens konkurrenssituation blivit startpunkten för att utveckla en mer långsiktig marknadsstrategi (Porter, 2008:26–27).

2.3.2 Första kraften; Potentiella nyetablerare

Att nyetablerade företag vill etablera sig i en bransch innebär att de bör ha tillräckligt med resurser för att kunna ta sig an marknadsandelar. För de existerande företagen på marknaden är typen av hot beroende av vilka inträdeshinder det finns för att nyetablerade företag ska ta sig in på marknaden. Ju högre barriären av inträdeshinder är desto mindre blir hotet mot de befintliga aktörerna på en marknad (Porter, 1979). Inträdeshinder till en bransch kan vara stordriftsfördelar, kapitalbehov, kundlojalitet, regelverk och tillgång till distributionskanaler (Porter, 2008:8).

Ett inträdeshinder avseende stordriftsfördelar kan handla om att de etablerade stora företagen har fördelar inom forskning, produktion, utveckling, marknadsföring och service. För att nyetablerade företag ska kunna handskas med aktiva företag med starka stordriftsfördelar krävs att de har finansiella medel att kunna producera i större skalor samt vara beredda att konstadnackdelar kan tillkomma under denna typ av konkurrenssituation. Andra inträdeshinder för företag är att de måste anstå stora resurser för att kunna differentiera sina produkter. De kan konkurrera genom att bräcka kundlojaliteten och få över kunder genom att vara övertygande med marknadsföringen och sin service (Porter 2008: 8–12).

Nya företag måste aktivt arbeta med sitt varumärke för att bli igenkända av konsumenter. Detta inträdeshinder skiljer sig från den finansiella sektorn i jämförelse med resterande branscher enligt Porter eftersom de finansiella produkterna och tjänsterna är svåra att differentiera. Ett tredje inträdeshinder handlar om att det oftast krävs mycket resurser att ge sig på nya marknader och konkurrera mot befintliga aktörer. Det blir därför nödvändigtvis viktigt att ha starka finansiella medel för att klara av alla kostnader (Porter 2008:8–12).

I banksektorn är det viktigt att klara startkostnader och att kunna förlora tillfälliga stora ekonomiska resurser. Ett fjärde inträdeshinder handlar om att ett nytt företag kan få svårt med distributörer eftersom ju färre försäljningskanaler det finns på en marknad, desto större är risken att de befintliga aktörerna på marknaden har avtalat med dessa distributörer om att de inte får arbeta med andra företag. Detta gör att hotet för de aktiva företagen på marknaden inte blir lika stort. Det femte inträdeshindret handlar om regelverket och innebär att politiker och myndigheter kan påverka regleringar och försvåra inträdet för nya företag (Porter 2008:8–12).

2.3.3 Andra kraften; Köparens förhandlingsstyrka

En annan kraft handlar om hur stark förhandlingskraft kunder har gentemot en bransch. Det finns vissa lägen där köpare har en sådan stark förhandlingskraft att det påverkar branschens struktur. Det kan handla om hur priskänslig en produkt är. Om efterfrågan på en produkt är stor blir produkten mindre priskänslig. Det kan exempelvis handla om när en produkt blir standardiserad i en marknad och att det blir svårt för produkten att differentiera sig, vilket kan leda till att priskänsligheten blir hög. När köpare har låg förhandlingskraft i branscher blir kvalitén på arbetet viktigare än priset i längden. En typ av sådan sektor är den finansiella sektorn (Porter 2008:14–16).

2.3.4 Tredje kraften; Leverantörers förhandlingsstyrka

Den tredje kraften är lik köparnas förhandlingsstyrka. Det handlar om att leverantörernas förhandlingsstyrka och att de kan påverka branschstrukturen. Om leverantörer är alltför starka i sin förhandlingsförmåga kan de dra in maximalt av lönsamhetspotentialen i en bransch. Om situationen är sådan, leder det oftast till att nya aktörer väljer att komma in.

Om leverantörers förhandlingskraft är hög betyder det att det är få aktörer på den marknaden. De kan även ha hög förhandlingskraft om produkten är differentierad och unik (Porter 2008:17–18).

2.3.5 Fjärde kraften; Substitutprodukter

En fjärde kraft som är avgörande i en bransch är hur produktens substitut utspelar sig på marknaden. Det handlar om att substitutprodukterna sätter nivån för vilket pris ett företag kan ta för sin produkt och därmed se vinstpotentialen. Om en vara/tjänst är enkel att kopiera innebär det att vinstpotentialen är liten i en bransch. Här blir marknadsföringen en viktig faktor för att kunna få produkten att urskilja sig från andra produkter (Porter 2008:17–18).

2.3.6 Femte kraften; Branschkonkurrenter

Den femte och sista kraften i Porters femkraftsmodell är hur konkurrenssituationen ser ut i en bransch. Här handlar det om hur styrkan påverkas av konkurrensen angående priser, marknadsföring, lansering av nya produkter och service. Här rör det sig mer om hur intensivt företagen konkurrerar i en bransch än om vilka medel företagen konkurrerar om. Den kan anses vara intensiv om tillväxten är låg och om företagen uppmuntras att bråka om marknadsandelar. Den blir även intensiv om vinstpotentialen är låg och att konkurrensen främst beror på prisnivåer (Porter 2008:18–20).

2.3.7 Kritik av Porters femkraftsmodell

Robert M. Grant studerar industri- och konkurrensanalys och riktar sin främsta kritik mot femkraftsmodellen eftersom den dynamiska rivaliteten inte inkluderas i en bransch. Grant menar att Porters modell utgår från att konkurrenternas produkter mellan olika aktörer i stor utsträckning är ömsesidiga. Grant kritiserar Porter då femkraftsmodellen inte tar hänsyn till helheten då produkter och tjänster ska vara fyllda av kompletterande relationer till varandra. Grant anser även att det förekommer andra svagheter i Porters femkraftsmodell. Grant menar att strategiformuleringen blir för svag för att användas i en analys. Grant menar även att vissa aktörer kan ha sådan styrka gentemot sina konkurrenter att de styr mer än vad branschstrukturen gör själva. Ett sådant exempel är att Pepsi använder Coca-colas marknadsföringstaktiska drag i deras konkurrenssituation (Grant 2005:101).

2.3.8 Sammanfattande val av Porters femkraftsmodell

Michael Porters femkraftsmodell bestäms av de fem krafterna och när identifieringen sker möjliggör det för företag att lättare kunna ta sig an styrkor och svagheter och därmed forma sig en marknadsstrategi (Porter, 1980).

Det finns brister i femkraftsmodellen. Kritiken rör sig dock huvudsakligen mot strategiutvecklingen men väcktes efter att femkraftsmodellen började tillämpas för

branschstrukturanalys. Med hänsyn till kritiken ska det även tilläggas att femkraftsmodellen har ett väsentligt stöd från den akademiska världen gällande förmågan att stödja processen att utveckla en strategi för företag (Mintzberg et al. 2009:121).

Studien handlar om hur konkurrenssituationen förändras i samband med den ökande digitaliseringen inom banksektorn. Undersökningen vill få fram hur informanterna uppfattar möjligheterna och hoten i samband med den ökande digitaliseringen. Därför blir femkraftsmodellen användbar.

2.4 SWOT analys

SWOT står för Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot). Företag använder sig av analysmodellen för att identifiera vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot det finns på en marknad. SWOT-analysen är ett planeringshjälpmedel för ett företag att kunna bemöta det som efterfrågas och få en strategisk översyn av marknaden (Klecun-Dabrowska, 2001).

SWOT modellen används i sammanfattningen på empirikapitlet för att förenkla studiens syfte att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

2.5 Institutionell teori

Den institutionella teorin används i studien eftersom den belyser varför organisationer inte utgår från de rationella verktygen företagen använder i dagens läge. Teorin visar på hur organisationer och företag bevakas av omgivande faktorer och tillfälligheter än det rationella tänkandet. Denna teoridel ger perspektiv, strategier, kompetenser om hur organisationer eller företag ska förhålla sig till utvecklingen (Leaptrott, 2015). Företag drivs av de krav som sätts på företagen för att utvecklas och hur de ständigt pressas av sin omgivning. Teorin lyfter fram hur företag är beroende av de resurser som de har, alltifrån resursflöden, informationsflöden och tekniska krav (Oliver, 1997).

Den institutionella teorin lyfter fram att organisationer eller företag påverkas av interna och externa faktorer (Zucker, 1987). Den externa faktorn handlar om hur företag påverkas under rådande teknologisk utveckling där de försöker efterskapa liknande produkter och tjänster. De efterskapade produkterna och tjänsterna blir det nya rationella verktyg företag kan använda sig av (Eriksson-Zetterquist, 2009). Den teknologiska utvecklingen ger företag en möjlighet att undvika förhastade beslut genom att erbjuda verktyg för att noggrant kunna planera och överväga sina alternativ innan produkter och tjänster ska implementeras

(Zucker, 1987). Teorin säger att företag ständigt förändras och följer med i nya trender för att anpassa sig efter påtryckningar från interna och externa faktorer. Detta är en naturlig gång för företagen. Förändringar tar däremot tid vilket innebär att företag har kommit olika långt i denna utveckling (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Ett grundläggande antagande inom den institutionella teorin är att människan bakom besluten är ekonomiskt rationell vilket innebär att individen utgår från att maximera sina vinster. Detta betyder att om inidviden står inför flera alternativ kommer individen således att välja de mest maximerande (Eriksson-Zetterquist, 2009).

2.5.1 Isomorfism

När företag börjar likna varandra i formen och ta efter varandra kallas för det för isomorfism. Detta uppstår när en bransch börjar mättas och där de faller sig naturligt att det inte går att arbeta självständigt längre utan företag börjar efterlikna varandra istället (Eriksson-Zetterquist, 2009). En bransch förväntas bli mer homogen och att det blir mer en naturlig gång vilket leder till isomorfism (Davidsson et al., 2006).

Medverkande orsaker till institutionalisering går att identifiera enligt tre mekanismer. Dessa tre mekanismer är imiterande isomorfism, tvingande isomorfism, och normativ isomorfism (Eriksson-Zetterquist, 2009).

2.5.2 Imiterande isomorfism

När företag ger sig på en osäker miljö och de vill imitera andra företag på grund av osäkerheten innebär det en imiterande isomorfism (Eriksson-Zetterquist, 2009). Det blir enkelt för många företag att imitera andra framgångsrika företag när ny teknologi tillkommer då de inte förstår sig på hur de ska hantera exempelvis ny teknik (DiMaggio & Powell, 1983).

Att imitera framgångsrika företagsprodukter och tjänster är inte enbart att de kan imiteras utan även att de vill ta efter framgångsrika företag med deras system, strukturer och strategier för att enklare få legitimitet under en osäker utvecklingsfas (Ferdousi och Munir och Baird, 2016).

2.5.3 Tvingande isomorfism

Den tvingande isomorfismen kan således vara tvingande av lagstiftningar från staten men även ha en legitim faktor enligt den tvingande isomorfismen (DiMaggio och Powell, 1983).

Det finns en formell och informell press från andra företag men även förväntningar inom den kulturella och sociala verkligheten. Att efterlikna företag och att utgå från den tvingande isomorfismen gör att de följer lagar och regler som medför en legitimitet från samhället och

staten (Deephouse & Carter, 2005).

2.5.4 Normativ isomorfism

Grunden till normativ isomorfism handlar om hanterandet av rekryteringen och att rensa ut personal. Detta handlar i allmänhet om att få fram ledningsfilosofier inom företagen. Ett företag har som filosofi att utveckla anställda för att kunna hantera befintliga och nya aktiviteter (Ferdousi och Munir och Baird, 2016). Att kombinera yrkesverksamhet med en längre utbildning skapar legitimitet hos en yrkesgrupp. Detta kallas för professionalisering och ligger till grund för normativ isomorfism.

Normativ isomorfism kännetecknas om sållandet av personal vid rekrytering. Sållandet handlar allmänt om att kunna utveckla anställda för att specialisera sig i företagets aktiviteter (Ferdousi, Munir & Baird, 2016). Detta leder till att legitimiteten ökar för den yrkesgrupp de tillhör eftersom banker tenderar att ha hög personalomsättning. Vilket leder till att de vill ha nya anställda med erfarenhet från banksektorn som gör att nya anställda har de egenskaper som efterfrågas (Ferdousi, Munir & Baird, 2016). Att ha personal med liknande egenskaper och utbildning gör att yrkesgruppen enklare kan behålla legitimiteten (DiMaggio & Powell, 1983).

2.6 Krav på kostnadseffektivitet

Det primära målet för ett företag är att maximera vinster för företagets aktieägare förutsatt att företagsledningen följer lagar och regler (Rausch, 2011). Företagsledningen kan anses vara agenter, att de ser till att företaget sköter sig och är välmående. Företagets aktieägare kan anses vara principaler som innebär att aktieägarna lämnar över sin förfoganderätt till företagsledningen för att ta hand om företaget.

Tidigare forskning har visat att banker kan kostnadsminimera mer av sina operativa kostnader genom att digitalisera mer av sina produkter och tjänster. Ett sådant exempel är att banktransaktioner inte blir lika kostsamt när banken inte behöver en banktjänsteman för att hjälpa kunden att utföra transaktioner. Det blir dock kostsamt att utbilda personal för nya digitala verktyg i och med användandet och en del digitala tjänster kan behöva ha personal som har teknologisk erfarenhet. För att hantera de nya systemen kan det bli kostsamt att behöva rekrytera personal med teknologisk kunskap. Om banken däremot kan nyttja de nya digitala tjänsterna kan det bli en bra och vinstdrivande faktor för att öka lönsamhet (Angelakopoulos och Mihiotis, 2011).

2.7 Strävan efter legitimitet

Legitimitet innebär att företag vill arbeta efter vad omvärlden/samhället önskar. Det kan handla om att följa lagar och regler, att följa normer och värderingar i det samhälle företaget befinner sig inom (Deephouse & Carter, 2005). Legitimitet ökar stabiliteten samt förståelsen för aktiviteterna i de organisatoriska enligt Lamberti och Lettieri (2011). Legitimiteten påverkas inte enbart av hur människor agerar mot företag utan en annan viktig aspekt är hur människorna ska förstå dem bättre. Om ett företag får legitimitet bidrar det till att samhället får en större acceptans för företaget, vilket ger företaget mer mening och större trovärdighet (Suchman, 1995). Detta medför att samhället och människan inte bara ser att värdigheten har ökat hos företagen utan även att företagen ökar sin trovärdighet.

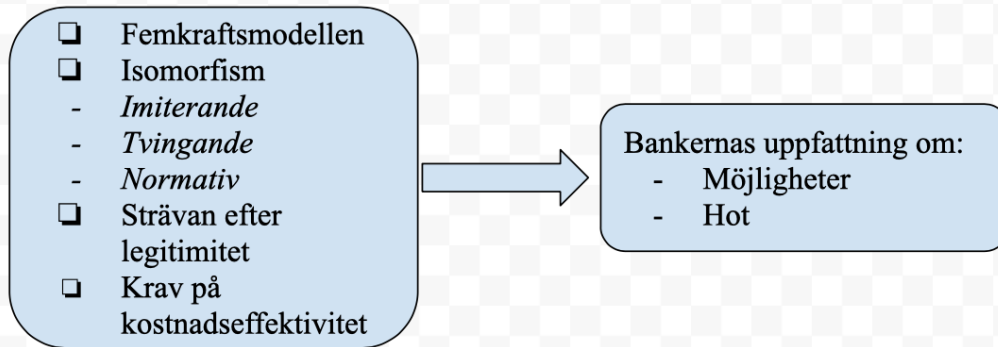
2.8 Analysmodellen

Syftet med analysmodellen nedan är att sammanfatta studiens referensram som ligger till grund för analysen.

Institutionell teori tillhandhåller begreppen *normativ*, *imiterande* och *tvingande* isomorfism som förklarar hur företag anpassar sig till tryck utifrån och kan därför förklara uppfattningarna hos bankerna. Isomorfism kan sammankopplas med att företag behöver samhällets acceptans och därför strävar efter legitimitet. Ekonomisk teori bidrar med krav på kostnadseffektivitet som utgör ytterligare en faktor som kan förklara uppfattningarna hos bankerna.

Pilen i figuren indikerar ett samband mellan faktorerna (till vänster) som påverkar uppfattningarna hos bankerna om de möjligheter och hot de upplever finns i samband med den ökande digitaliseringen (till höger). Det finns en instabilitet som uppstår i banksektorn på grund av att banker inte vet hur framtiden kommer att se ut i framtiden. Den sociala och kulturella verkligheten och noggrannheten vid rekryteringen har därmed ett samband med isomorfismen. Vilket har gjort att den stora satsningen som sker av banker i och med digitala produkter och tjänster kopplas med strävan efter legitimitet. Sedan vill alla banker maximera sina vinster, vilket innebär att företag behöver uppfylla krav på kostnadseffektivitet som blir en viktig faktor i samband med den ökande digitaliseringen.

Imiterande, tvingande och normativ isomorfism kommer användas som ett hjälpmedel för att identifiera varje enskild faktor som informanterna uppfattar i samband med den ökande digitaliseringen. Detta gör att analysmodellen visar hur de identifierade faktorerna appliceras utifrån isomorfismen. Porters femkraftsmodell används som ett hjälpmedel för att beskriva och identifiera de möjligheter och hot som informanterna uppfattar i samband med den ökande digitaliseringen.



Figur 2: Analysmodellen (Egen designad)

3 Metod

Kapitel 3 presenterar val av forskningsmetod, hur datainsamling med intervjuer har genomförts samt urvalet och en analysmetod. Vi visar även hur studien har förhållit sig för att öka trovärdigheten, ha ett etiskt övervägande samt metodreflektion och metodkritik.

3.1 Val av forskningsmetod

Syftet med studien är att identifiera, beskriva och förklara hur svenska storbanker och FinTech bolag uppfattar de möjligheter och hot i samband med den ökande digitaliseringen inom banksektorn. Studien tillämpar ett arbetssätt där vi tar hjälp av teorierna för att skapa en förståelse gemensamt med den insamlade empirin för att uppfylla studiens syfte. Detta för att kunna få svar på frågeställningen och kunna bidra kring studieområdet.

Forskning kan studeras mellan två olika strategier. Den ena är kvalitativ metod och den andra är kvantitativ metod. Dessa två metoder skiljer sig åt. Den kvalitativa metoden använder sig mer av ord och den kvantitativa metoden använder sig i grunden av siffror, vilket innebär att det kan studeras strukturerade data, som kvantifieras i siffror. Exempelvis kan det vara svar från enkätundersökningar (Bryman & Bell, 2017). Vi kommer arbeta utifrån den kvalitativa metoden i denna studie för att kunna uppfylla syftet med arbetet. Kvalitativa studier möjliggör en djupare förståelse för ett fenomen i jämförelse med kvantitativa studier. Därför blir denna metod mer passande till vår undersökning för att kunna få en djupare förståelse av det vi studerar. Förhoppningen är att kunna få en helhetsbild av det som undersöks (Bryman & Bell, 2013, s.409). I en kvalitativ intervju läggs det större vikt på syftet och undersökningsfrågan. Detta resulterar oftast i mer detaljfyllda svar (Bryman & Bell, 2013). Därför har vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden.

3.2 Datainsamling

Insamling av data ska ske grundligt och med omsorg eftersom det inte alltid kan ske tidseffektivt (Alvesson och Sköldberg, 2017). Forskningsfrågorna besvarades via semistrukturerade intervjuer för att kunna samla in primärdata (Bryman och Bell, 2017). Data består av intervjuer. Intervjuguiden utgår från teoriavsnittet med hjälp av tidigare forskning, digitalisering, kostnadseffektivitet, legitimitet. Studien använder sig även av en SWOT-analys, femkraftsmodellen och isomorfism. Detta kan vi använda för att identifiera, beskriva och förklara faktorerna till vad för möjligheter och hot de valda bankerna uppfattar i samband med den ökande digitaliseringen.

3.2.1 Intervjuer

Primärdata kommer presenteras och bygga på semistrukturerade intervjuer och där intervjuerna kommer utföras av oss författare för studien med informanter med lång erfarenhet inom banksektorn. Anledningen till att semistrukturerade intervjuer väljs ut är för att låta informanten få större frihet och kunna svara på det sätt de själva vill (Bryman och Bell, 2017). Med semistrukturerade intervjuer tillkommer möjligheten att ställa följdfrågor till informanterna eftersom denna typ av intervju är flexibel. Semistrukturerade intervjuer ger möjlighet att få djupare svar genom att kunna ställa följdfrågor till informanterna för att på det viset få djupare svar och även svar inom oplanerade men ändå intressanta områden (Alvehus, 2013).

Intervjuguiden skapades med hänsyn till den teoretiska referensramen i studiens undersökningsområde. Intervjuguiden är uppbyggd kring digitala produkter och tjänster, konkurrenssituationen samt risker med digitala tjänster och produkter inom banksektorn. Vi har med hjälp av dessa områden identifierat vilka faktorer som kan påverka bankernas uppfattning av de möjligheter och hot som uppkommer i samband med en ökande digitaliseringen. Frågorna i intervjuguiden formulerades med avsikt för isomorfism, kostnadseffektivitet och legitimitet och de faktorer som påverkar bankernas uppfattning. Ett exempel på sådan fråga är: *Hur ser ni på att introducera produkter och tjänster som liknar era konkurrenters?* Denna typ av fråga kan påvisa och identifiera vilken faktor samt vilken isomorfism som påverkar. Intervjufrågorna valdes med syfte att få en uppfattning av de möjligheter och hot i samband med den ökande digitaliseringen i banksektorn. Denna typ av frågor bidrar till att uppnå syftet med studien och besvara frågeställningen eftersom med hjälp av frågorna kan vi identifiera de möjligheter och hot som uppkommer hos svenska storbanker och FinTech bolag.

Vid utförandet av en kvalitativ intervju blir informantens synvinkel och åsikter viktigt och intressant. Denna metodtyp beror på informantens egenskaper av erfarenheter, tankesätt och känslor. Till följd av detta blir semistrukturerade intervjuer mer tillämplig eftersom vi får en djupare förståelse av intervjuer för att kunna analysera problemet och besvara problemformuleringen (Bryman och Bell, 2017). I semistrukturerade intervjuer är det viktigt att låta informantens åsikter komma fram och inte författarnas uppfattningar, tankar och tro (Alvehus, 2013).

Att informanterna förblir anonyma kan leda till att intervjufrågorna då besvaras mer fritt och öppet (Bryman & Bell, 2017). Informanternas personliga uppgifter hanterades anonymt för

att obehöriga inte ska kunna få fram information om informanterna. Vi tillfrågade även informanterna om vi fick tillåtelse att ljudinspela mötena och samtliga accepterade att vi spelade in. De fick även möjlighet att bekräfta våra utskriftar efter transkriberingen med möjlighet att ändra om något behövde korrigeras.

3.2.2 Transkribering

Idag är det mer vanligt att spela in semistrukturerade intervjuer än att anteckna under intervjun för att senare kunna analysera vad informanterna påstår i olika sammanhang. Semistrukturerade intervjuer kan leda till diskussion med informanter vilket riskerar att intressant fakta kan missas. Denna process är tidskrävande. Tiden som krävs för att transkribera en intervju på en timma är ungefär sex timmar (Bryman och Bell, 2017). En fördel med att transkribera är att studien kan visa de ordvalen informanterna använder och även visa hur de på olika sätt uttrycker sig. Intervjuerna är av betydande vikt eftersom intervjuer används för att samla in empiri till studien (Bryman och Bell, 2017).

3.2.3 Litteratursökning

Utöver de semistrukturerade intervjuerna utgörs även studien av sekundärkällor från tidigare forskning inom de berörda områdena. Sekundärkällorna i form av tidigare forskning hjälper studien som form av stöd till analysen som senare presenteras. Genom användningen av sekundärkällor sker insamlingen på ett tidseffektivt sätt (Bryman & Bell, 2017).

Inhämtande av sekundärkällor har bestått av både vetenskapliga artiklar och även artiklar från tidskrifter, tidningsartiklar och litteratur. För att hitta relevanta källor med koppling till studien har författarna sökt via de databaser Högskolan i Skövde tillhandahåller och högskolebiblioteket. Databaserna som har använts är Emerald och Business Source Premier. För att hitta de specifika källorna som bidrar till studien har olika sökord tagits fram under studiens gång för att kunna smala av sökningen och få mer relevanta träffar med koppling till studiens syfte och frågeställning. De specifika sökorden studien använt har vuxit fram i takt med att vi har funnit artiklar kring det berörda ämnet. Dessa sökord blir mer precisa i samband med studerandet av vetenskapliga artiklar. Vi har sökt mycket på begrepp som digitalisering, banksektorn, utveckling, lönsamhet och kundlojalitet inom de ovannämnda databaserna.

3.3 Urvalet

Vår önskan är att skapa en tydlig bild av studiens intresseområde. Detta har gjort att vissa specifika företag har valts ut. För att få fram svar till studiens frågeställning krävs att det finns en betydande kompetens och erfarenhet av banksektorn. Urvalet ska anpassas efter frågeställningen och ligga till grund för studien.

De kreditinstitut som valts ut till studien är Nordea, Swedbank och Klarna Bank. Nordea och Swedbank tillhör två av de fyra svenska storbankerna (Svenska Bankföreningen, 2016).

Klarna Bank är Sveriges mest framgångsrika FinTech bolag (Klarna, 2019). Det är nödvändigt att inkludera två svenska storbanker och deras uppfattningar i studien då de har likvärdiga positioner. FinTech bolaget Klarna Bank har en helt annan position på marknaden och därför är deras uppfattning av banksektorn intressant.

För att få studiens frågeställning besvarad på ett insiktsfullt sätt blir det därför viktigt att informanterna som valts ut har kompetensen för att kunna ge bidragande svar till studien. Hela studiens grund kommer vila på informanternas svar och därför sätts det stor vikt vid att de ska kunna ge nyanserade och värdefulla svar på de frågor som ställs.

Hur många intervjuer studien behöver är inte lätt att veta på förhand för att få till bra underlag till studien. Vi anser även att kvalitén på informanter är mer betydande än kvantiteten av informanter. Vi utförde fem intervjuer med fem informanter. Vi hade möjlighet att få flera men på grund av tidsbrist valde vi att stoppa några inbokade intervjuer för att hinna inom tidsramen. Intervjuerna varade mellan 45–60 minuter där informanterna delade med sig av mycket intressant information men som tog tid att transkribera. Intervjuerna genomfördes som fysiska möten förutom två som genomfördes digitalt via Skype och telefonsamtal. Vi fick aktivt ha diskussioner i en månad för att få till intervjuerna med informanter som vi ansåg skulle kunna uppfylla studiens syfte. Detta var förstäligt eftersom flera av informanterna har chefspositioner och högre positioner inom respektive bank vilket innebär att deras tid är begränsad.

3.3.1 Presentation av bankerna och FinTech bolag

De svenska storbanker vi valde ut för att vara som grund till studien är Nordea och Swedbank och FinTech bolaget Klarna Bank (Svenska Bankföreningen, 2016). En mindre presentation av respektive svensk storbank och FinTech bolag kommer finnas nedan för läsaren för att kunna få bättre förståelse över bankernas arbete och position.

3.3.1.1 Nordea

Nordea Bank är en storbank som verkar i Sverige och i Norden. I Sverige har de cirka 200 000 företagskunder och cirka 4,2 miljoner privatkunder. Banken har delat in verksamheten i fyra delar för att få bättre kundfokus. Dessa delar är Wholesale Banking, Personal Banking, Wealth Management och Commercial & Business Banking (Nordea, 2017). För att följa med i utvecklingen ser Nordea till att erbjuda fler digitala lösningar till sina kunder direkt till mobilen och andra it-plattformar. Nordea arbetar idag på ett projekt för att förbättra sina digitala lösningar och har målet att detta ska vara klart år 2021. När detta är klart är förhoppningen att Nordea ska vara i framkant jämfört med konkurrenterna i och med digitaliseringen och se det som en konkurrensfördel. Banken förklarar det med att den fysiska kontakten överförs till en digital distribution för att kunna genomföra ett online- kontor och att använda sig av artificiell intelligens (Nordea, 2017).

3.3.1.2 Swedbank

Swedbank har 4 miljoner privatkunder och 336 000 företagskunder i Sverige (Swedbank, 2019). Strategin banken använder sig av grundar sig på fyra grundstenar. Dessa är högkostnadseffektivitet, låg risk, tillgänglig fullservicebank och arbeta med erbjudanden kunderna efterfrågar. Visionen bakom denna strategi handlar om att banken vill göra det möjligt för människor, företag och samhällen att växa samt främja en god och hållbar ekonomi (Swedbank, 2017)

Digitala lösningar erbjuder Swedbank idag genom internetbank och applikationer för att kunder ska kunna kontrollera sin egen ekonomi. Banken har förhoppning av att kunden ska kunna ta hand om alla sina ärenden, dygnet runt och var de än befinner sig via digitala verktyg. För att följa med utvecklingen samt vara i ständig förbättring har Swedbank två enheter inom verksamheten, där de enbart arbetar med att fokusera på den digitala utvecklingen och kundhanteringen. Dessa två benämns Digital Banking och Customer Value Management (Swedbank, 2017).

3.3.1.3 Klarna Bank

Klarna är ett FinTech bolag som grundades 2005 i Stockholm. Målet för Klarna är att förenkla för människor att handla på nätet via digitala lösningar. De menar att utvecklingen av tekniken har förändrat världen och att målet än idag är att göra näthandel säkrare, enklare och smidigare. Klarna är idag en av Europas största FinTech bolag och erbjuder 60 miljoner konsumenter och 100 000 butiker betalningslösningar. Deras erbjudanden finns i olika typer där de kan göra direktbetalningar, avbetalningstjänster och göra köpupplevelsen smidig med

endast ett digitalt klick. Klarna har idag 10 % av marknadsandelarna i norra Europa inom e-handel (Klarna, 2019).

3.3.2 Val av citat

Vi har till studien valt ut de citat om är relevanta för studiens syfte och frågeställning och som medför större förståelse för studien.

3.4 Analyismetod

Efter att de semistrukturerade intervjuerna genomfördes, så transkriberades och sammanställdes de mest relevanta för studiens syfte. Vi läste igenom det transkriberade materialet för att bilda en helhetsbild. Av materialet har vi kunnat identifiera faktorer som informanterna delar och inte delar i samband med den ökande digitaliseringen. Med hjälp av isomorfismen har vi analyserat och belyst de faktorer som anses vara imiterande, tvingande och normativ isomorfism. Liknande tillvägångsättet har även utförts med tidigare studier, strävan för legitimitet, krav på kostnadseffektivitet och femkraftsmodellen. Detta är för att vi med det empiriska resultat har som intention att identifiera, beskriva och förklara de möjligheter och hot bankerna uppfattar i samband med den ökande digitaliseringen. Vi lyfter exempelvis fram när informanter förklarar att när de tar fram nya digitala tjänster inte enbart handlar om att kostnadseffektivisera utan även för att de behöver följa med i utvecklingen för att inte förlora förtroende och kunder. Detta har vi därmed kunnat koppla ihop med isomorfismen. Det kan även handla om lagstiftningen PSD2 att bankerna blir tvingande enligt isomorfismen att följa lagar för att inte förlora legitimitet. Vi har även använt oss av en SWOT analys för att enklare kunna identifiera möjligheter och hot som informanterna uppfattar samt kunna beskriva hur de hanterar konkurrenssituationen med femkraftsmodellen. Vi har identifierat, beskrivit och förklarat det vi anser vara mest relevant för studiens syfte och även faktorer som har kunnat kopplas ihop med tidigare studier.

3.5 Etiska överväganden

Studien använder sig av semistrukturerade intervjuer som är en kvalitativ forskningsstrategi. Detta medför att vi ställs inför etiska frågeställningar som vi måste ta i beaktning. De etiska principer som berörs vid forskning enligt Bryman och Bell (2017) är *samtyckeskravet*, *informationskravet*, *anonymitetskravet*, *nyttjandekravet* och *falska förespeglningar*.

Samtyckeskravet grundar sig enligt Bryman & Bell (2017) på att informanter godkänner till att medverka i en studie. Innan intervjuerna genomfördes var vi tydliga till informanterna vad vi har haft för syfte med studien, detta med anledning av att göra informanterna trygga och

intresserade av att ställa upp på intervjuer och känna att de kan bidra till studien. Samtliga informanter godkände att medverka i studien.

Informationskravet innebär enligt Bryman & Bell (2017) att informanter ska få information kring studiens syfte och frågeställning. Vi har därmed på förhand förklarat för informanterna om studiens syfte och frågeställning. Detta informerade vi dem om när vi hade mail- och telefonkontakt innan intervjuerna genomfördes.

Anonymitetskravet innebär enligt Bryman och Bell (2017) att informanter förhålls anonyma och att obehöriga inte ska kunna komma åt deras uppgifter.

Vi erbjöd informanterna anonymitet för att trovärdigheten ska öka till studiens resultat och att den information de lämnar ska vara riktig.

Nyttjandekravet innebär enligt Bryman & Bell (2017) att de material som samlats in under arbetets gång har enbart som syfte för att använda för studiens ändamål. Detta har vi varit tydliga med gentemot informanterna till studien.

Falska förespeglningar innebär att de som utför studien inte ska vilseleda informanterna om vad studien egentligen handlar om enligt Bryman & Bell (2017).

För att öka studiens äkthet och trovärdighet har vi förhållit oss till etiska riktlinjer. Detta har vi gjort genom att följa de ovannämnda etiska kraven som har förklarats.

3.6 Metodreflektion och studiens trovärdighet

Vi har utfört studien med en kritisk inställning för att möjliggöra att frågeställningen besvaras mer trovärdigt. Vi nämner därmed kritik mot valda metoder, teorier och källor för öka pålitligheten. Den kvalitativa undersökningen bedöms vara bristfällande inom trovärdighet om inte några kriterier uppfylls enligt Bryman och Bell (2017). Detta har medfört att vi har delat in trovärdighetskriterierna in i olika underbegrepp. Studien använder sig av underbegreppen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering för att öka äktheten för studiens resultat och slutsats.

3.6.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet bygger på att det finns olika sociala verkligheter. Detta handlar om att det grundar sig i ett förtroende av att påvisa en äkthet i det som presenteras i en studie. Studien har förhållit sig till forskningsetiska regler (Bryman och Bell, 2017).

Vi har erbjudit oss att visa upp det transkriberade materialet till de informanter som intervjuats. Detta för att de ska ha tillgivits möjlighet att bekräfta det som skrivits ned och förmedlat en rättvisande bild till studien.

3.6.2 Överförbarhet

Kvalitativa studier grundar sig inte på en datainsamling utan på en djupare förståelse. Detta medför att gruppen av informanter bygger på deras personliga erfarenheter, egenskaper och upplevelser. Därför kan överförbarheten påverkas negativt (Bryman & Bell, 2011). Studien har fokuserat på en inriktning om digitalisering inom banksektorn. Det är viktigt att tydliggöra att de valda informanternas uppfattningar inte representerar hela banksektorns åsikt och det kan därmed inte anses vara fakta. I och med detta måste slutsatserna tas med försiktighet eftersom resultatet baseras på endast ett fåtal informanter inom en stor sektor.

3.6.3 Pålitlighet

För att försöka göra studien mer trovärdig är det viktigt att ha ett granskande synsätt (Bryman & Bell, 2011). Det är viktigt att låta andra granska arbetet för att pålitligheten ska öka och även viktigt att se till att det finns en fullständig och framkomlig redogörelse i de olika faserna i studiearbetet. Detta blir än mer betydande för trovärdigheten eftersom studiens empiri grundar sig i svar, tolkningar och resonemang. Informanterna besvarar studiens intervjufrågor och förhoppningen är att informanterna gör det enligt god tro (Bryman & Bell, 2011). Det har varit av relevant betydelse att vara väl förberedd inför intervjuerna för att kunna ställa följdfrågor. Metodvalet att använda semistrukturerade intervjuer har varit en viktig aspekt för att erhålla och stärka resultatens trovärdighet.

3.6.4 Konfirmering

Enligt Bryman och Bell (2017) innebär konfirmering att en studie ska vara objektiv och fri från egna åsikter och värderingar. Detta är grundläggande inom forskning. Enligt Bryman och Bell (2017) kan inte en studie vara absolut objektiv, det är därmed viktigt att forskare agerar i god tro. Det innebär att vi försöker förhålla våra subjektiva tankar utanför studiens syfte och att det inte påverkar studiens resultat. Detta är något vi har haft i åtanke under arbetets gång och därför lämnat våra personliga åsikter utanför arbetet. Studiens resultat och slutsats har enbart baserats på information med referenser från informanter, vetenskapliga artiklar och annat som berör studieområdet.

3.7 Metod- och källkritik

Innan intervjuerna genomfördes har det funnits en medvetenhet från bankerna vilka informanter de valt ut för att kunna hjälpa oss att uppnå ett resultat till studien. Det är därför inget slumpmässigt eller oberoende val av varken bank eller informant och därför kan detta

påverka studiens resultat. Det har varit svårt att försöka få tag på informanter som ska vara mer oberoende eftersom vi har sökt informanter med längre erfarenhet inom banksektorn. Detta har krävt en viss typ av kompetens och att det även ska kunna besvara de frågor som ställts och på sådant sätt för att kunna tillföra något till studien.

Empirin grundar sig på personliga åsikter och erfarenheter inom banksektorn. Detta har varit viktigt att ha haft i åtanke vid analysen och när vi har format slutsatsen. Studiens trovärdighet har ökat då studiens analys visar på att informanterna, oberoende av varandra, har haft liknande uppfattningar inom flera områden.

Vi var tydliga med informanterna under intervjuerna att vi inte hade något syfte med att försöka finna fel eller brister hos respektive bank de arbetar för. Vi förklarade att det handlade om att de skulle förklara sin uppfattning gällande den ökande digitaliseringen. Med anledning av detta anser vi inte att informanterna medvetet skulle försöka ge oss bristfälliga eller icke-sanningsenliga svar. I efterhand anser vi att informanterna har varit öppna och fria i sina svar då de påpekade brister i de bolag som de själva representerade.

4 Empiri

Kapitlet 4 presenterar de informanter studien har använts av och de resultatet författarna har fått efter intervjuerna utifrån de valda faktorerna i den valda analysmodellen. Empirins underrubriker kommer ifrån intervjuguiden. De mest väsentliga resultaten av insamlade empirin sammanfattas avslutningsvis samt en SWOT modell för respektive bank.

4.1 Presentation av informanter

Här presenteras de informanter författarna har intervjuat. Informanternas namn kommer utelämnas med anledning av att de saknar relevans för studiens syfte. Däremot redovisas informanternas erfarenhet, kompetens och yrkesroll eftersom de finns en relevans för studiens syfte. Detta har motiverats tidigare i metodavsnittet.

Klarna Bank

Den första informanten i studien är från FinTech bolaget Klarna Bank. Hens titel är direktör och har ansvar för kortutgivningen hos Klarna samt har arbetat ungefär 9 månader i bolaget. Hen har en lång erfarenhet inom banksektorn eftersom hen har arbetat inom denna under 17 år.

Nordea

Den andra informanten har arbetat inom Nordea över två decennier sedan hen blev klar med sina studier. Hens titel är biträdande chef för Group Digital. Hens roll är att försäkra att Digital Group levererar värde för kunden och att gruppen ska arbeta för digitaliseringen. Hen uttrycker det som att gruppen ska förbereda och göra sig redo för att leverera digitala produkter och tjänster som banken ska ha om ett par år från och med nu.

Den tredje informanten arbetar i Nordea sedan 12 år tillbaka. Hens arbetsuppgifter är att arbeta inom kostnader, kostnadsanalyser, olika projekt inom kostnadsanalyser och olika processer inom controlling. Hens titel är Single Business Controller.

Swedbank

Den fjärde informanten arbetar inom Swedbank sen 13 år tillbaka. Hens arbetsuppgifter är att ta fram en kanalrapport som går till ledningen och utvalda intressenter till banken. Hen arbetar även med att sätta upp kopior för banking.

Den femte informanten har arbetat inom Swedbank sen 5 år tillbaka men har även 10 års erfarenhet inom The BigFour. Hen arbetar inom CFO-teamet, där de utvärderar exempelvis nya tredjepartssamarbeten och investeringar.

4.2 Vad är digitalisering?

4.2.1 Klarna Bank

Informant 1 menar att en traditionell bank tänker från den vanliga interaktionen mellan bank och kund. Det är mycket av att relationen handlar om enkla typer av tjänster, exempelvis betalningar eller till och med sådana saker som att se sitt saldo på kontot.

Informanten trycker på att en viktig drivkraft i finansiell sektor är regleringar och förändringen i det regulatoriska landskapet. En stor del av Europa vill främja handeln över gränser. SEPA var första steget att främja handel över gränser inom Europa.

Informanten menar att reglerare har fokuserat mycket på kunden och konsumenter.

Reglerarna vill att tryggheten för konsumenter ska öka och försvaga den starka positionsstyrka bankerna har. De starka bankerna har hela tiden argumenterat emot detta. Detta föranleddes att behoven av säkerhet ökade och att barriären för att komma in på marknaden har varit riktigt tuff för nya aktörer, enligt informanten.

Informanten menar att betalningar är en nyckeldel inom bankinfrastrukturen och relateras från att dessa traditionellt tagit lång tid. De här flödena behöver gå mycket snabbare i realtid. Bankerna har därmed en enklare relation med kunder och de flesta transaktioner som sker är för att lagstiftningen drivs för att främja konkurrensen.

Risken som storbankerna står inför är det som bygger på att nya FinTech bolag och nya digitaliseringstjänster bryter sig in emellan bankens relation med kund. [Informant 1, Klarna].

Informanten för Klarna nämnde ett exempel om att svenska storbanker har många kunder, vilket innebär att kunder kan koppla sig samman med sin bank varje dag. Det regleraren har gjort i och med PSD2, är att de bygger fram möjligheter för kunden att själva välja hos vem de vill ska ha tillgång till den finansiella informationen banken har. Syftet är att bryta barriären för dem, enligt informanten. Detta har inneburit att FinTech eller andra aktörer inom finansmarknaden är duktiga inom digitalisering och att de kan bryta sig emellan som ett lager ovanför storbanken, där de har egen kontaktyta med kunden. Detta betyder att interaktionen mellan bank och kund har förändrats. Digitaliseringsproblematiken har därmed skapat möjligheter inom bankväsendet enligt informanten.

Informanten för Klarna menar att digitaliseringen inom finanssektorn är en möjlighet för samtliga aktörer inom banksektorn att kunna förbättra tjänster och produkter. Reglerare

försöker uppmana till digitalisering men samtidigt sätts nya barriärer upp från de existerande bankerna för att skydda sin infrastruktur eller för att nya aktörer ska kunna radera deras positioner. Detta har påverkat hela banksektorn mycket. Kunder vill ha fler digitala tjänster men ibland önskas rådgivning, att ta ut pengar eller att träffa någon på ett kontor och därför söker de sig ändå till de gamla och traditionella bankerna, enligt informanten.

4.2.2 Nordea

Informant 2 menar att digitalisering är något mer än digital förändring. För många är digitalisering att ta det du har från ett företag och lägga det online, det vill säga att du gör en digital version av en traditionell produkt/tjänst inom banken. Digital förändring är att anpassa sig till en ny digital framtid och är mer relaterat till samarbete på en plattform genom nya typer av affärstransaktioner. Digitalisering är väldigt likt hur det brukade vara, men skillnaden är att de tar den gamla banken från en bank och lägger den istället online. Detta möjliggör för gamla processer och produkter att vara tillgängliga online numera enligt informanten.

Digital förändring är annorlunda menar informanten. Det är att förstå framtiden och hur Nordea kommer arbeta. Tack vare teknologin och den påverkan PSD2 kommer att ha exempelvis. Informanten menar att Nordea kommer tillåtas att ändra sig utifrån kundernas efterfrågan.

Informant 3 förklarar att digitalisering handlar om att nyttja olika digitala plattformar. Det kan handla om mobilen, datorn, och att göra sina bankärenden vart som helst. Detta gör att de flesta bankärenden kan ske digitalt, exempelvis att ta ett lån, att göra olika transaktioner eller att kunna handla med värdepapper. Informanten nämnde att företag exempelvis kan nyttja den digitala kanalen istället för att behöva gå till en bankman också.

Informanten menar att alla transaktioner flödar igenom mer effektivt i de olika digitala kanalerna och nämner den digitala tjänsten SWISH som ett exempel. Ett annat exempel är Samsung Pay. Informanten menar att andra sätt är att den som söker ett boendelån får svar direkt, om lånet går igenom eller inte. Enligt informant 3 handlar digitalisering om snabbhet och effektivisering för kunden och att kunna göra alla sina ärenden på en digital plattform.

4.2.3 Swedbank

Informant 4 tycker att det finns två sätt att se på digitalisering. Det ena är vad digitalisering är och det andra är vad automatisering är. Informanten tror att många blandar ihop de typerna av frågor. Digitalisering sker digitalt och automatisering sker automatiskt, enligt informanten.

Automatisering är att det inte behövs någon manuell handläggning. Hen tror att banker behöver göra klart för sig vad digitalisering är och vad automatisering är. Digitalisering är digitala tjänster helt enkelt.

Om jag tar lånprocessen exempelvis, mycket och mycket är den digitaliserad men den stora vinningen för Swedbank och våra kunder är att den ska automatiseras. [Informant 4, Swedbank].

Det blir en automatisk process där ingen behöver göra någonting medan digitalisering handlar om att kunden kanske kan handlägga allting själv. Automatisering innebär enligt informanten att en digital tjänst och produkt används på ett effektivt sätt för kunden och banken samt att det inte krävs mycket manuellt arbete av kunden.

4.3 Hur har banksektorn förändrats?

4.3.1 Klarna Bank

Informant 1 förklarar att bankernas acceptans för digitalisering växer snabbt. Banker investerar enorma summor pengar på digitaliseringen. Bankernas arbete inom digitalisering startade för längesen. Informanten menar att de går att se det utifrån en exponentiell kurva och säga att formen på kurvan är vinklad uppåt i en form av mognad, de vill säga att bankerna har gjort otroligt mycket inom digitalisering. Informanten tar upp den holländska banken ING och menar att denna bank har utvecklats och har gjort mycket för att anpassa sig till den förändrade digitala världen.

Enligt informanten har banksektorn förändrats. Till en början fanns mycket rädsla på grund av oförståelse för framtiden i och med digitaliseringen. Idag är bankernas acceptans för digitalisering mycket större och de är även beredda att träffa kunden digitalt.

4.3.2 Nordea

Informant 2 menar att banksektorn har förändrats helt och hållet. Kunden behöver inte längre gå till en bank för att utföra tjänster. De kan ta kontakt med någon på Nordea dygnet runt via samtal eller chatt. Det är den främsta förändringen inom banksektorn under digitaliseringen, enligt informanten.

4.3.3 Swedbank

Informant 4 menar att banksektorn har förändrats under de 13 åren hen har arbetat för Swedbank. Informanten förklarar att det handlar alltifrån om att de kom in och betalade

räkningar med kontanter, till att kunder inte gör det idag. Kunden vill kunna göra sina ärenden själv och vill slippa besöka en bank och lägga tid på sådana vardagssysslor. Detta anses vara den största förändringen inom banksektorn. Kunderna behöver inte lägga ner massa tid på att besöka en bank utan kan utföra sina tjänster i soffan eller på tunnelbanan, enligt informanten.

4.4 Frågor rörande digitala tjänster och produkter

4.4.1 Klarna Bank

Har ser din bank på digitala tjänster och produkter? Och hur arbetar ni med det?

Klarna är ett väldigt speciellt företag, enligt informant 1, och menar att det är för att hen själv har arbetat i en av storbankerna. Klarna är mer av ett supermodernt bolag och representerar den nya digitaliseringen.

På Klarna är tekniken och ingenjörsköretarna en mycket viktig del i arbetet, enligt informanten. Det är en kundorienterad filosofi och allting handlar om att försöka uppfylla kundens behov. Det är mer ingenjörsköretet i Klarna i jämförelse med en traditionell bank eftersom storbankerna är mer produkt- och lönsamhetsorienterade.

Klarna skiljer sig från de gamla traditionella bankerna då de kontinuerligt försöker hitta nya sätt att göra saker lite annorlunda och mer modernt, enligt informanten.

4.4.2 Nordea

Informant 2 tror att de kommer ändra på sättet de arbetar på många olika sätt. Hen tror att Nordea kommer se en stor förändring, där samarbeten kommer bli mer vanligt med externa partners. Informanten tror att banker exempelvis ändras för att förse kunder med finansiella tjänster. Vem som kan hjälpa kunden att få de bästa finansiella tjänsterna behöver inte vara en storbank. Många av de nya digitala tjänsterna är inte tillgängliga i storbanker, enligt informanten. Ingen kan säga exakt hur den framtida banksektorn kommer att se ut eller bli menar informanten.

Vad Nordea gör är att de försöker planlägga potentiella framtida scenarion och att försöka förstå vilken sorts kompetens och erfarenhet det krävs av dem för att kunna röra verksamheten framåt med flexibilitet. Informanten menar att FinTech bolag kan vara mer snabbtänkande och innovativa än Nordea. Därför är det viktigt att istället för att tro att Nordea alltid har de bästa idéerna och att Nordea är bäst på att erbjuda allting. Nordea har därför ett nytt fokus på att inkludera och samarbeta med andra för att kunna erbjuda bättre tjänster. Detta är en stor förändring, delvis på grund av den nya teknologin.

Storbankerna arbetar aktivt med digitalisering genom att samarbeta med mindre aktörer, för att man har insett att man behöver dom mindre aktörerna. De är mycket mer snabbrikliga, mycket mer innovativa och de har mycket bra idéer som de även kan ta in i bankens erbjudanden. Antingen köper man upp dem eller samarbetar med dem. [Informant 3, Nordea].

Informanten förklarar att Nordea arbetar med att investera i nya plattformar, för att kunna möta kunder på helt nya sätt. Det kan handla om att träffa dem online istället för att träffa dem personligt vilket innebär att alla banker minskar antalet kontor.

Informanten tror att den strategin finns, att de går från många kontor till färre kontor. De flesta kommer inte att gå in till en bank utan de kommer främst träffa sin bankman via telefonen, via datorn eller annan digital plattform.

Nordea har fortfarande kunder som föredrar att ha videomöten som möjliggör för bankens rådgivare att prata med kunder på distans. Digitalisering är ett verktyg som kan hjälpa att lösa kundproblem. Detta är alltså en möjlighet för Nordea att komma på nödvändiga lösningar för våra kunder. [Informant 3, Klarna].

4.4.3 Swedbank

Informant 4 menar att banken är indelad i flertalet produktsegment, exempelvis i kortsegmentet. Hen menar att Swedbank arbetar inom digital banking och att det skapar ett annorlunda sätt för att sälja varor och tjänster. Förut fanns det få kanaler att utföra ett köp och det var främst kontoret eller via telefonbanken enligt informanten. Idag finns det flera sätt att utföra ett köp av Swedbanks tjänster.

Jag tror ju att nästan alla våra tjänster kommer digitaliseras och automatiseras också. Det är inte bara för Swedbank kommer ha lägre kostnader utan våra kunder gillar det och vill ha de på det här sättet. [Informant 4, Swedbank].

Swedbank är kundfokuserade och lyssnar mycket på sina kunder. Idag finns nya betalningslösningar. Detta efterfrågar kunder enligt informanten. Swedbank arbetar med att hantera synpunkter och klagomål från kund. Swedbank arbetar mycket med vad kunder tycker om deras tjänster och försöker utveckla sin verksamhet efter detta.

Informant 5 menar att anledningen till att den svenska banksektorn har kommit väldigt långt inom digitaliseringen är att bankerna kan använda sig av BANK-ID och det är något många länder inte har. Det gör att det blir enkelt för banker att kunder kan identifiera sig och få direkt

tillgång till sina saker.

Kollar man på SWISH exempelvis som är egentligen något som storbankerna mellan varandra har skapat och äger gemensamt. Det är ju den största succén man kan tänka sig och det är ju ingen annan som egentligen, i något annat land, som har den typen av service.

[Informant 5, Swedbank].

Swedbank lägger stor fokus på digitalisering i det här området. Det är ett stort tryck på alla de nordiska bankerna att leverera inom bra och intressanta tjänster. Att vara med att skapa nya och intressanta digitala lösningar för kunderna och de bästa digitala lösningarna.

Informanten menar att det inte får glömmas bort att storbankerna har gjort mycket inom banksektorn och är duktiga inom det. Det är det här sättet i framtiden för banken att kunna överleva eftersom bankerna har stor konkurrens och ett stort tryck på sig att leverera inom det här området och för att hålla sig konkurrenskraftiga.

4.5 Frågor rörande risker

4.5.1 Klarna Bank

Hur ser er bank på eventuella risker med att kunna hantera nya digitala tjänster och produkter?

Informanten för Klarna hävdar att det inte finns några risker med att digitalisera nya digitala tjänster och produkter utan att det bara finns fördelar med det. På Klarna ser de att tekniken inte har några direkta risker. Informanten menar att digitalisering kan ses utifrån ett annat perspektiv, som måltjänster, Amazon, eller om det är Google. Att det finns möjlighet att skapa snabbare, bättre och mer tillgängliga tjänster mer effektivt i jämförelse med bara för några år sedan, enligt informanten.

Ett gammalt företag har större säkerhetsproblem, utifrån gamla dåliga grejer. Saker som nu är bättre än förr, om vi ska generalisera de. Det finns en anledning varför de reglerar kring kundskydd för information, i och med att information digitaliseras, blir det mer tillgängligt och det lägger ju på massa risker. Men internt i en bank har jag svårt att se att de skulle vara risker. [Informant 1, Klarna].

Klarna har som strategi att använda sig mer av moderna digitala produkter. Till exempel att det finns gamla interaktioner och därmed försöker byta mer till modernare och nyare, enligt informanten. Klarna brukar se det gamla som sämre och gå till de nyare för få det lättare att felsöka, att hitta och lättare ha kontroll.

Nästa stora grej inom finansvärlden är att saker blir mer och mer realtidsbaserade jämfört med det traditionella, enligt informanten.

Det kan var filer som skickades fram och tillbaka och det gör att det blir en annan typ av informationsutbyte och där det finns andra typer av risker. Låt oss säga att i en realtidsvärld, har man tidigare kunnat rulla tillbaka något som kanske gått fel eller en fil som skickats fel, och då tog man hela den filen och gör om den för att åtgärda felet. Men i ny modern värld finner man lösningar som effektiviserar sådana typ av fel och förbättrar redovisningen.

[Informant 1, Klarna].

Digitalisering har underlättat redovisningen. I och med att du kan koppla upp kassabank informationen och du har dom digitala brevlådorna som e-fakturor och så vidare, så hela digitaliseringen stödjer då ett enklare flöde av information till redovisningen. Tidigare hade de mycket, så att säga, kuvert och papper och så vidare, runt omkring bokföringssystemen.

Idag är det mer digitalt material, vilket förenklar. [Informant 4, Swedbank].

4.5.2 Nordea

Nordea har etablerat ett utmärkt partnerskap, enligt informant 2. Nordea samarbetar inte bara med FinTech utan även med Apple och Google. Nordea är även den första banken i Norden att presentera Apple Pay och Google Pay.

Enligt informanten samarbetar Nordea med andra kreditinstitut eftersom det skapar en fördel för kunderna då de får hjälp av att få fram de bästa tjänsterna. Därför måste Nordea försäkra sig om att ha de bästa lösningarna för kunden. Nordea letar inte bara inom Norden för att bli inspirerade utan även för att hitta potentiella partners i utlandet med bra finansiella tjänster som de kan ta med till sina kunder. Kunder får därigenom tillgång till bra service tack vare Nordea.

Sedan finns det risker med att informationen är mer öppen, d.v.s. att bankdata är öppet, Open Banking, där marginaler är transparenta, de syns hur mycket man tar ut mot kund. De klart att det är en risk att man får mindre lönsamhet. [Informant 3, Nordea].

Nordea tänker igenom hur ett partnerskap ska vara långt och engagerat. De ska försäkra sig om att de har ett starkt lagarbete, att de passar ihop, att de är mycket noggranna, och att de har anställda med rätt kompetens, enligt informanten.

Det finns också en risk med att inte göra någonting menar informanten. Risken är bara en del av att göra affärer eftersom de måste utvärdera risken och de måste minska risken och ta

hänsyn till den. De kan säga att riskpaketet relaterat till partnerskap är annorlunda från den traditionella eftersom den byggdes in-house enligt informanten. Informanten menar att det inte blir sämre utan bara är annorlunda.

Nordea arbetar med det här partnerskapet sen ett par år tillbaka och det här är ett område de har byggt kompetens inuti och det är därför Nordea har etablerat denna enhet Group Digital. För att säkerställa att Nordea har en stark inbyggd process och ett professionellt sätt att arbeta mot eventuella risker.

Att flera mindre aktörer kommer in i marknaden och att marknaden blir mer öppen är en risk. Vi kan exempelvis ta upp den yngre generationen speciellt. Kommer de vara lika lojala? De kanske hittar sina transaktioner och flyttar sina transaktioner väldigt enkelt och det finns en del risker med det också. Ett hot mot kundlojalitet helt enkelt. [Informant 3, Nordea].

Att flytta boendelån, kort och till andra aktörer är lätt. Det gäller att Nordea har tillräckligt med attraktiva produkter och tjänster för att kunden skall ha viljan att stanna hos Nordea ändå, enligt informanten. Det är svårt att säga om utvecklingen av digitaliseringen blir mer kostnadseffektivt för Nordea enligt informant 3. Detta är för att det läggs enorma summor på investeringar inom digitaliseringen men förhoppningen är att det ska bli mer kostnadseffektivt i framtiden menar informanten.

Detta sker inte bara för att spara in på pengar utan att det är ett måste för att kunna följa med i trenden. För gör man inte denna digitalisering, oavsett vilken bank, kommer kunder titta på andra konkurrenter. Det är nödvändigt att göra annars halkar man efter. Det är precis som el-bilar. Blir det den vinnande teknologin, och de som inte hakar på, kommer inte få bilar sålda. [Informant 3, Nordea].

4.5.3 Swedbank

Informant 4 menar att säkerhetsfrågans fokus har fått en viss förflyttning. För 15 år sedan var det bankrån men genom digitaliseringen försöker kriminella hitta nya sätt att göra bedrägerier. Swedbank har enheter för att arbeta enbart inom säkerhet, enligt informanten. Det kan handla om att kunder inte ska lämna ut exempelvis kontoinformation, kortnummer och pinkod. En del kan behöva lagstadgas och att Swedbank behöver utöka sina säkerhetssystem och lägga fortsatta kostnader på säkerheten, enligt informanten.

Tittar man på den fria marknaden så hittar människor nya sätt för att kunna överlista det på

något sätt, nya regelverk behöver sättas. Det är som allt annat, när det finns en fri marknad försöker vissa människor i samhället tillskansa sig fördelar som inte kanske riktigt är legitima, då tycker jag det är en stor risk med nya tjänster att, nya digitala innovationer och hittar nya sätt att tjäna pengar på ett sätt som inte är riktigt lagligt. Det skulle jag säga en stor risk. [Informant 3, Nordea].

Informant 4 menar att konkurrenssituationen i den svenska banksektorn inte är perfekt eftersom det kan anses vara en oligopolsituation på marknaden då de svenska storbankerna har sådana stora marknadsandelar. Detta kan informanten se som en viss risk.

Ökad konkurrens leder oftast till bättre tjänster enligt informant 5. Inom banksektorn i Sverige och i Norden är konkurrensen inte perfekt, utan det finns några stora drakar med stora marknadsandelar. Informanten tror att det bara är bra att det kommer in nya innovativa aktörer på marknaden och konkurrerar och driver på utvecklingen.

Informanten tar ett exempel om Apple och förklarar att de endast vill erbjuda tjänster som bara fungerar med deras egna plattformar. I detta fall erbjuder Swedbank tjänster för alla. Informanten menar att Apple är väldigt styrda mot att deras produkter och tjänster ska användas inom sina enheter. De styr mycket att de som ska ha en Apple telefon även ska ha Apple Pay. Informanten tror det finns en risk att mindre aktörer stänger ut sig för andra.

Enligt informanten handlar det om att känna sig säkert när kunder loggar in via digitala miljöer. Att det är viktigt att kunna lita på att det finns säkerhet, enligt informant 4. Det här är något som i framtiden kommer vara en primär faktor för de nordiska bankerna att arbeta på. De nordiska bankerna har mycket muskler och kan lägga mycket resurser på det här jämfört med mindre aktörer inom finanssektorn med betydligt mindre resurser. Det kommer gå mer åt att kunder vill känna tryggheten inom de digitala miljöerna, enligt informanten.

Riskerna primärt är bedrägerier. Att det finns säkra lösningar helt enkelt. Det här kommer bli mer och mer viktigt i framtiden. Swedbank lägger ner enorma pengar och de andra storbankerna gör det också. [Informant 4, Swedbank].

Informant 4 menar att det handlar om att bankerna behöver förebygga de nya sätten för kriminella att försöka komma åt pengar på olika sätt istället. Förr handlade det om bankrån och värdetransporter, där kriminella ville komma åt pengar. Bankerna kämpar för fullt för att hänga med enligt informanten.

Informant 5 förklarar att redovisningen har förbättrats i samband med digitaliseringen. Swedbank har tredjepartssamarbeten med olika redovisnings och bokföringsleverantörer. Swedbank har exempelvis en kund där denne använder sig av VISMA i sin redovisning och via den möjligheten kan VISMA koppla upp sig mot banken. Detta sker genom att bankinformationen och kassabankinformationen kopplar samman redovisningen med banken och kunden vilket effektiviserar redovisningen, enligt informanten.

SWISH är ett bra exempel på att de stora nordiska bankerna har samarbetet och skapat SWISH som har blivit en succé för det svenska folket. Hur kunder exempelvis kan betala en julgran på idrottsplatsen eller köpa någonting utan ett kassasystem, gör att det flyter på väldigt bra. Hade inte bankerna samarbetat i detta fall hade inte SWISH funnits i samma bemärkelse och då hade systemet inte varit lika bra. Detta har medfört en konkurrensfördel för oss storbanker. [Informant 4, Swedbank].

Nordea ser inga jätterisker med digitaliseringen. Informanten för Nordea nämner SWISH som ett exempel och att samarbetet om SWISH mellan storbankerna har gynnat dem. Det är ett exempel på ett lyckat samarbete, enligt informanten.

4.6 Frågor rörande konkurrens

4.6.1 Klarna Bank

Jag tror inte storbankerna styr någonting. Jag tror det är tvärtom. Det är mer att de behöver följa sådana bolag som oss, som är nytänkande och innovativa. Om vi tar exempelvis neobanker där de gamla bankerna måste följa efter och göra exakt samma för att de sen kan visa att de kan göra samma som dem. Kunderna, vi som människor, gillar när något är nytt och fräscht. [Informant 1, Klarna].

Informant 1 menar att konkurrensen är bra för Klarna eftersom det gagnar kunden. Ju mer konkurrens desto bättre tjänster och det är bra för Klarna samt även för medmänniskor också att konkurrensen ökar, enligt informanten.

Klarna är ett bolag som vill introducera nya tjänster för att ge kunder bättre alternativ. Om FinTech bolag skulle arbeta som vissa typer av banker och inte ha någon strategi att vilja vara innovativa skulle det finnas få anledningar för kunder att vilja byta bank. Detta är en viktig faktor att mindre aktörer som Klarna att vara nytänkande och introducera nya sätt för att hjälpa kunden. [Informant 1, Klarna].

Informant 1 tror inte att de digitala tjänsterna kommer ersätta det personliga mötet fullt ut i

framtiden. Informanten jämför det med kötthandel när kunder handlar i ICA MAXI eller COOP FORUM eftersom de inte får ett personligt möte för att handla sin köttbit. Det finns dock kunder som är beredda att betala lite mer för kött än andra, med anledning av att de har råd och värderar köpupplevelsen mer av att få en bättre personlig service. Detta är något som informanten tror bankerna kommer se i framtiden också att kunder är beredda att betala lite mer för att ha personligt möte med någon i banken.

4.6.2 Nordea

Informant 2 menar att en ökad konkurrens innebär att alla behöver förbättra resultaten i och med ökad framgång och progression eftersom det är viktigt och bra för kunden. Informanten tror att det kommer bli bättre tjänster och att dessa är mer fokuserade på kunden. För Nordea betyder detta att de konstant måste fokusera då ökad konkurrens kommer resultera i bättre lösningar. När Nordea stöter på förändring och ökad konkurrens måste de försäkra sig om att deras förändringar är lika bra, om inte bättre, annars riskerar de att tappa relevans och kunder. Nordea menar att det inte bara är traditionella banker de konkurrerar mot idag utan även FinTech bolag och flera andra typer av kreditinstitut.

Informanten anser att det är viktigt att behålla den direkta kundinteraktionen för att få kundens lojalitet eftersom den personliga kontakten är en centraldel för banken. Andra banker eller kreditinstitut kommer kanske bestämma sig för en annan strategi, enligt informanten. Hen nämner företaget Tink, där de samarbetar med några banker och använder sig av en ”back-end-lösning”. Back-end-lösningen är en strategi företag kan använda sig av för att få kundinteraktion eftersom det ger många möjliga lösningar vilket innebär att de lär sig mer om kunden.

Nordea måste följa trenderna och marknadsrörelserna och ibland bestämmer vi att vi går först och ibland gör vi det inte. Det är inte alltid ett medvetet beslut, det kan vara något vi måste prioritera först och något måste vänta, det är också så med livet ibland. Nordea har ingen strategi som säger att vi måste vara först med allt. [Informant 2, Nordea].

FinTech bolag fokuserar mer på områden där storbanker inte har utvecklats tillräckligt snabbt eller inte har de bästa tjänsterna, enligt informant 2. En hel del FinTech bolag attackerar kundproblem och försöker komma med bra lösningar. Det faktum att de kommer med superintressanta lösningar/idéer håller storbankerna alerta och är något som inspirerar Nordea, enligt informanten.

Det är inte bara att kunden måste få lånet finansierat om de vill köpa en bil. Det är även en

kundresa, enligt informant 2. Det handlar om hur enkelt det är för kunden att få sitt svar. Ibland ser kunden bara att det är stor skillnad, inte bara av den rena produkten eller tjänsten av differentieringen, utan också på interaktionen mellan bank och kund, enligt informanten.

Nordea har en stark digital trend mot premier, enligt informant 2. Det innebär att istället för att äga allt tycker kunder att det räcker med att ha tillgång till vissa saker. Det är en av de mest intressanta trenderna. Många framtidsexperter tror att bankverksamheten kommer förändra samhället, enligt informanten.

Nordea har lanserat abonnemanghantering, där de hjälper Nordeas kunder i Danmark att få hjälp att hantera alla prenumerationer de har, exempelvis på tidningar. Det kan vara alltifrån medlemskap i ett gym. Nordea skapar en överblick där de kan se alla sina abonnemang och hur mycket de använder dessa, enligt informanten. Det kan vara att de känner:

"Åh det här fitnessmedlemskapet, jag använder aldrig det, du kan faktiskt avbryta det från Nordea App".

Det är bortom klassisk bankverksamhet och något nytt. Det är ett exempel på en tjänst som Nordea var bland de första att erbjuda till marknaden, enligt informanten.

Digitala tjänster kan ersätta många interaktioner men människor kommer fortsätta att vilja prata med en människa i civila situationer, enligt informanten. Människor är annorlunda, vissa kunder kanske föredrar det mer än andra. Om de fattar ett stort beslut där det kan påverka kundens framtida ekonomi, tror informanten att kunder föredrar att prata med någon i banken.

Informant 2 menar att dialogen och informationen mellan bank och kund blir mer kvalificerad av digitaliseringen och ökar värdet av konversationen. Informanten menar även att det blir enklare för rådgivaren att vara väl förberedd på mer fokus på vad kunden önskar sig. Nordea ser kunders preferenser och arbetar efter dem. Om banken inte handlar efter kunders önskan och inte anpassar sina tjänster kommer de att ha en svår tid framöver.

Det kan vara en storbank eller andra kreditinstitut som introducerar nya digitala tjänster och produkter. Den som kan identifiera ett kundproblem och bygga en lösning för det, har ett starkt fall framåt. [Informant 2, Nordea].

Enligt informanten är storbankerna medvetna om att en förändring sker i banksektorn. Banken har som strategi att hitta samarbetspartners med bra tjänster för att inte hamna efter i utvecklingen. Nordea samarbetar därför med snabba och innovativa FinTech bolag. Detta för

att Nordea anser att de kan få bättre lösningar till kunden i och med samarbeten.

Det är en styrka att Nordea är en storbank när vi tittar på att locka till sig de bästa partnerna med de bästa finansiella tjänsterna. För om vi ser någon med en fantastisk tjänst, kan det vara intressant för dem att samarbeta med den största banken i Norden. Men att vara en storbank kan även vara en svaghet också eftersom vi inte blir snabba med förändringar som FinTech bolag. Detta är något som Nordea har identifierat, och det har vi mildrat genom att gå ombord och samarbeta med FinTech bolag. En annan svaghet är att vi har en traditionell kultur som också kan vara som en tradition för att bygga egna tjänster. Vi behöver ändra människors tankesätt och detta är något Nordea arbetar med inom bolaget.

[Informant 2, Nordea].

Informant 2 menar att det finns hot som lutar åt att det kan ske en lagstiftningseffekt. Enligt informanten dock inte PSD2 ett hot för Nordea utan mer en möjlighet medan andra storbanker kan se det vara ett hot. Förändring av konkurrensen kommer att utmana oss. Nordea välkomnar konkurrensen eftersom de främjar och vill ha förändring. Det blir därför inte ett hot mot Nordea, enligt informanten.

Konkurrensen kan ses på två olika sätt. Det är ett hot men även en möjlighet. Där man antingen är först med en produkt eller följa efter andra genom att göra en liknande produkt som är ännu bättre. [Informant 3, Nordea].

Mindre aktörer som konkurrerar om bolån tar i nuläget inte några höga volymer, enligt informant 3. Om det däremot är ett 20 tal mindre aktörer som tar lite volym, blir mycket volym i sin helt och ett tydligt hot mot storbankernas lönsamhet, enligt informanten.

Informant 3 menar att skälen för att introducera nya digitala tjänster och produkter är för att de ska möta kundens behov. Kunden rör sig mot de digitala. Hela samhället går mot digitalisering. Enligt informanten blir det naturligt att de går ifrån den gamla plattformen. Kunden vill ha snabba digitala produkter och tjänster och de vill ha dem smärtfritt. Informanten tror det är viktigt att vara först med nya produkter och tjänster och tror att kunder dras till bolag som har bra nya tjänster och produkter.

Nordea får många nya kunder om de skapar en bra ny produkt och därför tror informanten att det är viktigt att vara först på marknaden. Informanten menar även om de inte är först med en produkt, tror hen på en strategi där de tar fram liknande produkter genom att samarbeta med andra kreditinstitut. Om konkurrenter har fått till en bra produkt tror informanten inte Nordea

ska envisas med att vilja göra allting själv. Om kunden efterfrågar en produkt är det rätt att själva skapa en liknande. Märker Nordea att det finns risk för att de tappar kunder för konkurrenter ifall de har den produkten, är det av stor betydelse att utveckla en liknande produkt, enligt informanten.

Informanten tror inte att de digitala tjänsterna kommer ersätta den fysiska kontakten fullt ut, men att de kan skilja sig åt vilka områden av banktjänster det handlar om. Informanten tror att den fysiska kontakten kommer att finnas kvar eftersom kunder kommer vilja ha hjälp med mer komplexa ärenden. Hen menar att privatkunder kan komma att nyttja det digitala mer och knappt kommer vilja ha ett personligt bankmöte, förutom när de diskuterar pensioner eller andra viktiga frågor, enligt informanten.

Det flesta kommer ske digitalt menar informant 3, där kunden sköter de mesta själv. Allt från handel med värdepapper till pensionssparande. Inom andra segment, exempelvis företagare, är det mer komplext menar informanten. Idag talar informanten inte främst om mindre bolag utan medelstora och större bolag. Att mötet mellan kund och bankman kommer vara kvar men inte i samma grad. Informanten menar att företagare kommer vilja ha en relation med sin bank för det är mer komplexa upplägg och att det är mer strategiska frågor.

Informant 3 tror inte att storbanker styr digitaliseringen eller vilka digitala tjänster marknaden kommer anse vara viktiga. Informanten menar att det är därför Nordea samarbetar mycket mer idag med innovativa FinTech bolag och sätter mer fokus på digitaliseringen mer internt inom banken. Att Nordea anställer mer och mer inom det området. Att det är den vägen de ska ta för att möta kundens behov. Det är den vägen kunden går emot idag att kunden vill ha det digitala. Att koppla ihop olika digitala kanaler med varandra, exempelvis Netflix och Spotify, för att kunna göra betalningar mellan varandra menar informanten.

4.6.3 Swedbank

Informant 4 tror att det är bra och sunt för finansmarknaden att det finns mindre aktörer och att Open Banking främjar mindre aktörer att ta fram nya digitala tjänster och produkter. Dessa tjänster och produkter kan även Swedbank använda sig av menar informanten.

Det klart det är en konkurrens man ser på marknaden. Inte bara FinTech bolagen. Utan även europeiska banker som säkert står och knackar på dörren med den digitalisering som är. Mycket enklare kan man hoppa mellan olika geografier. Kolla exempelvis ING, som är en holländsk bank, som gick in i England med sin mobilbank, som har fått flera hundratusen kunder på väldigt kort tid utan något fysiskt kontor. [Informant 5, Swedbank].

Mycket är kopplat till vad Swedbanks kunder vill ha enligt informanten. Informanten menar att det finns en väldigt stor efterfrågan på nya digitala tjänster. Det kan handla om tjänster som SWISH eller att kunna se alla konton på en enhet. Det är inte bara drivet av Swedbank utan också av marknaden och kunder, enligt informanten. Swedbank försöker lyssna på kunden eftersom banken är ett kunddrivet företag.

Informanten ser inte att storbankerna är den främsta konkurrensen utan det är andra. Det kan vara Google, Amazon, ett FinTech bolag. Därför försöker Swedbank ha samarbeten med dem och få ut de tjänsterna de tar fram i sitt produktutbud.

Informant 4 tror möten kommer bli mer komplexa än hur de ser ut idag. Det kommer vara mer komplexa frågor, kopplat till privatpersoner. Tidigare kom de in och betalade räkningar på banken och det gör inte kunden idag, enligt informanten.

Det som gör oss storbanker unika är att vi arbetar både med digital plattform och med fysiska mötesplatser och det är inte många som har. Antingen har man digitala plattformar eller fysiska mötesplatser. Vi har både och. [Informant 4, Swedbank].

Informant 4 tror inte att storbankerna styr digitaliseringens utveckling. Det finns sådan stor efterfrågan på tjänster att de inte bara finns i Sverige utan även globalt menar informanten. Det är marknaden som styr efterfrågan, inte storbankerna, enligt informanten. Idén med SWISH kommer exempelvis inte från Swedbank utan från en mindre aktör.

Informant 5 menar att marknadskrafterna är starka, att det enda storbanker kan göra under den ökande digitaliseringen är att främja det och erbjuda våra kunder liknande tjänster och service som konkurrenterna. Swedbank arbetar med konkurrentanalyser och håller uppsikt över varje marknadsaktivitet som Nordea eller någon annan storbank gör, enligt informant 5.

Vi på Swedbank försöker vara snabba på marknaden och finna relevanta tjänster och produkter för våra kunder. Det är så vi jobbar. Men jag tror däremot inte vi strävar för att behöva vara först på marknaden i världen med någonting utan snarare kunna leverera ut något som redan är tryckt och testat och som kunderna gillar. Det finns nog andra aktörer som är snabbare än oss med att leverera ut nya tjänster och produkter. [Informant 5, Swedbank].

Informanten menar att FinTech bolag är små i jämförelse med storbankerna. Det kan exempelvis handla om bolaget Klarna som är mycket litet i jämförelse med Swedbank och andra större aktörer i sektorn, enligt informanten.

Det är inte så vi marginaliserar det vi ser, utan alla de innovativa FinTech bolagen, med

coola intressanta lösningar, dem vill ju Swedbank samarbeta med. Men det är ju fortfarande små aktörer och väldigt nischade aktörer. Vi exempelvis sträcker oss från försäkring till alla spara produkter till bolån och så vidare. Vi har ju hela paletten. Kollar man Klarna så är de väldigt nischade just mot betalningar. Vilket är en väldigt liten del inom banksektorn.

[Informant 5, Swedbank].

Enligt informant 5 ser Swedbank konkurrensen från de internationella bankerna och FinTech bolagen. I slutänden är det välkomnat med denna konkurrens och detta driver på alla de nordiska bankerna att de måste vara på alerten och förbättras.

4.7 Sammanfattning av empiri med SWOT

Empirin sammanfattas genom att informanterna till bankerna anser att digitaliseringen inom banksektorn har pågått under en längre tid men att digitaliseringen har mycket kvar att erbjuda. I dagsläget menar informanterna till storbankerna att de erbjuder många digitala tjänster och produkter till sina kunder och eftersträvar att hela tiden komma med nya digitala lösningar.

Informant till Swedbank uppfattar att utmaningen med digitaliseringen handlar om att automatisera processerna mer än digitalisera produkter och tjänster. Anledningen till detta menar informanten att automatiseringen kommer leda till ökad lönsamhet för banken.

Informanterna till storbankerna menar att de inte har någon strategi att de behöver erbjuda de digitala tjänsterna och produkterna först ut i marknaden utan kan efterlikna konkurrenters produkter och tjänster om de uppskattas av marknaden. Detta är något storbankerna delar gemensamt i sin uppfattning. Klarna anser däremot att de är nödvändigt att vara först ut som en mindre aktör för att kunna konkurrera med storbankerna.

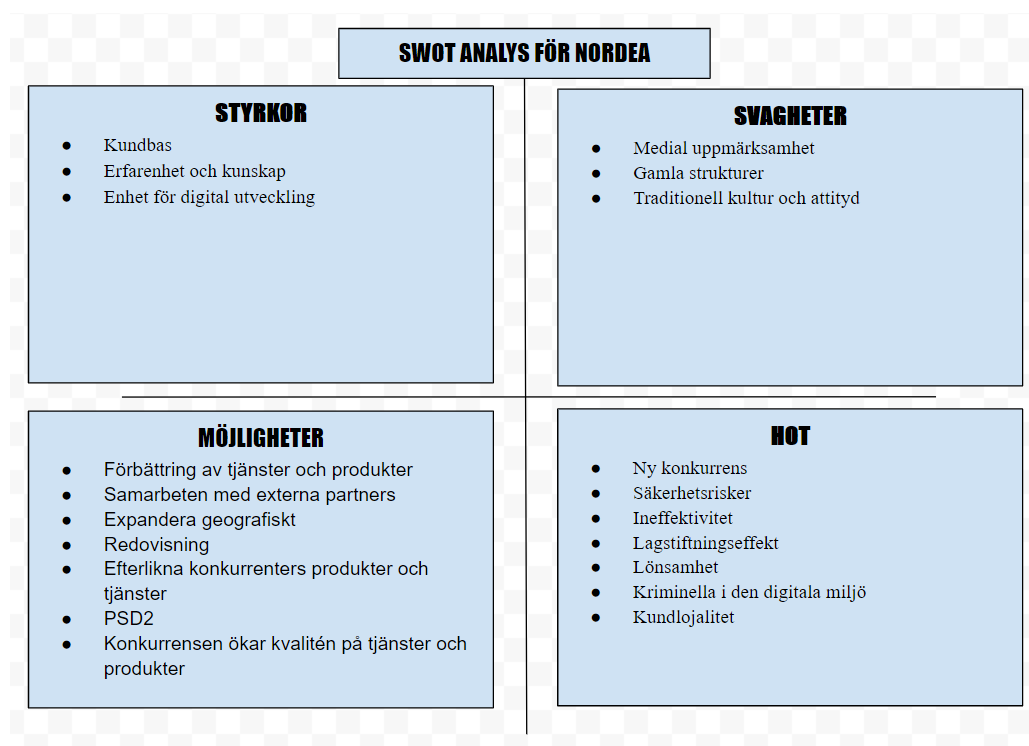
Samtliga informanter anser att regelverket PSD2 har öppnat upp konkurrensen inom banksektorn och att det har möjliggjort att mindre aktörer ska kunna konkurrera mot de mer etablerade bankerna framöver. Detta är något informanterna från respektive bank uppfattar positivt och att den ökande konkurrensen från marknaden ökar kvalitén av tjänster och produkter i banksektorn.

Redovisningsarbetet underlättas i samband med en ökande digitalisering uppfattar samtliga informanter eftersom de lättare att få information till redovisningsprocessen. Informanten från Swedbank menar att digitaliseringen möjliggör att de går att koppla upp kassabank informationen smidigare och därmed få ett enklare stöd genom flödet till redovisningen.

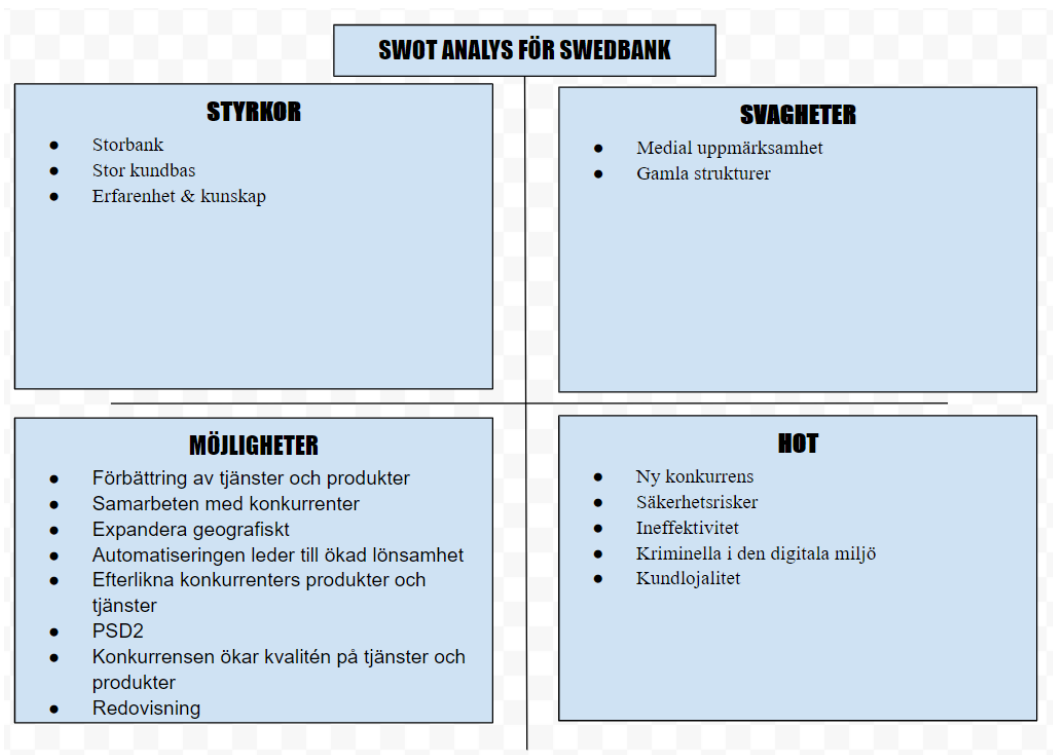
Klarna ser inga risker i och med att digitalisera sina tjänster. Informanterna till storbankerna uppfattar att det finns risker att kriminella hittar olika sätt för att utföra bedrägerier inom digitala kanaler.

Samtliga informanter uppfattar att det mesta kommer att digitaliseras och att det kommer bli en utmaning för storbankerna att kunna behålla en god kundlojalitet framöver.

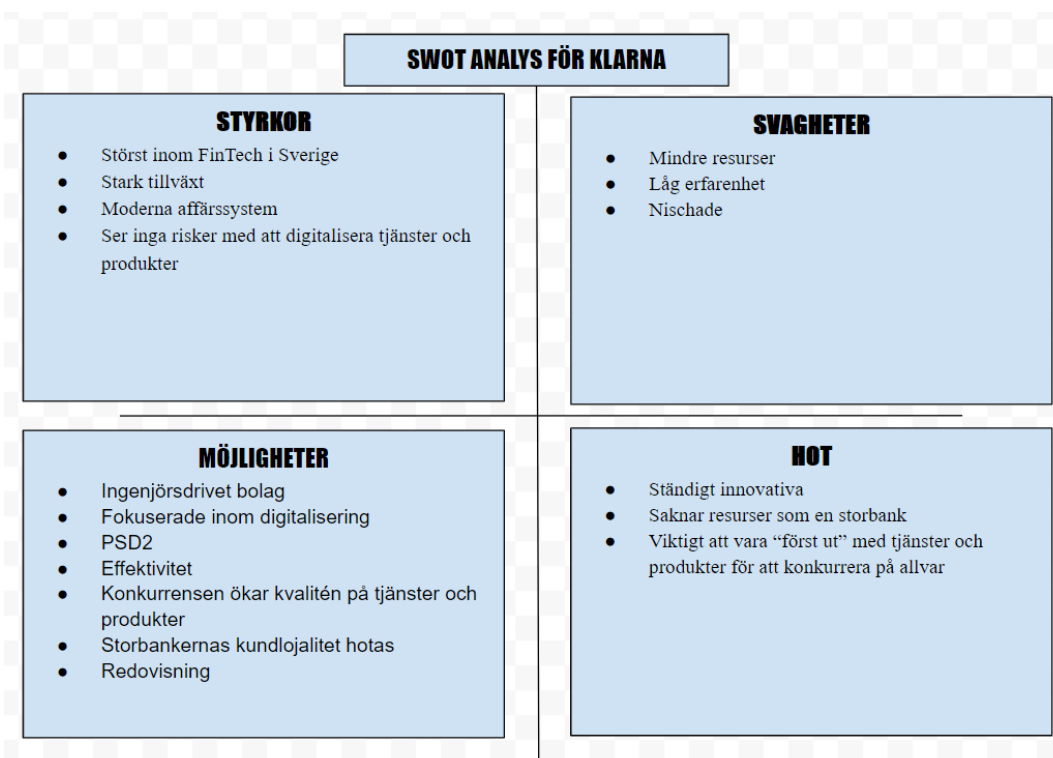
Informanterna uppfattar även att den fysiska kontakten inte kommer försvinna helt men att den kommer finnas för mer komplexa frågor i framtiden.



Figur 3: SWOT analys för Nordea Bank



Figur 4: SWOT analys för Swedbank



Figur 5: SWOT analys för Klarna Bank

5 Analys

Kapitel 5 får sin grund av den teoretiska referensramen, tidigare studier och den insamlade empirin som kan användas för att tolka och analyseras vidare. Isomorfism, legitimitet och kostnadseffektivitet kopplas samman med empiri. Därefter tar analysen hjälp av femkraftsmodellen för enklare identifiera möjligheter och hoten. Avslutningsvis sammanfattas analysen.

5.1 Isomorfism

I samband med den ökande digitaliseringen har konkurrenssituationen i banksektorn förändrats och där nya aktörer har tillkommit. Under en längre tid har svenska storbanker kunnat behålla sina marknadspositioner utan några större bekymmer, men i och med den nya digitala värld vi lever i har konkurrenssituationen förändrats. Den främsta utmaningen storbanker har framöver är interaktionen mellan bank och kund.

Davidsson et al. (2006) menar att det indikeras att bli likartade digitala produkter och tjänster på marknaden i framtiden och detta är något även Eriksson-Zetterquist (2009) talar om. Informanterna till studien nämner att konkurrensen blir mer tydlig inom banksektorn. Detta lyfter även Angelakpoulos och Mihiotis (2011) fram att storbankerna längre inte enbart konkurrerar mellan varandra utan att det finns andra aktörer, exempelvis FinTech bolag, Techjättar och internationella banker.

Porter (1983) nämner att det finns olika faktorer varför konkurrensen förändras i en sektor. Enligt Porter (1983) uppkommer en ny konkurrenssituation om nya aktörer tillkommer på en marknad. De etablerade storbankerna anser att de har behövt förändra sin strategi eftersom konkurrenssituation har förändrats och att nya aktörer har börjat utmana om marknadsandelar.

Storbankerna kan uppleva att det uppkommit en instabilitet i banksektorn för hur framtiden kommer se ut. Detta ser Eriksson-Zetterquist (2009) vara ett skäl till imiterande isomorfism. Informanterna till storbankerna nämner mycket på att de kommer erbjuda efterliknande digitala tjänster och produkter av det konkurrenter tar fram. Klarna vill däremot komma med nya innovativa, intressanta lösningar till kunder. Klarnas strategi skiljer sig från storbankerna genom att de uppfattar att de måste differentiera eller skilja sina tjänster och produkter från konkurrenter för att kunna ta sig an marknadsandelar, något som Porter (2008:8–12) lyfter fram att nyetablerade behöver göra.

Informanter från de stora bankerna menar att den digitala utvecklingen inte enbart handlar om att vara kostnadseffektiv för att digitaliserar sina tjänster och produkter. Det är även något de

måste göra för att inte tappa förtroende från marknaden. Det finns en social och kulturell verklighet att ta hänsyn till enligt Deephouse & Carter (2005) inom den tvingande isomorfismen.

Eriksson-Zetterquist (2009) nämner i sin studie att företag tenderar att följa varandra och att marknaden blir mer homogen. Anledningen är för att marknaden blir osäker enligt DiMaggio och Powell (1983). Alla informanter är osäkra på hur framtiden kommer se ut inom banksektorn vilket innebär att de tar efter andras uppskattade tjänster och produkter på marknaden. Företag tenderar att följa efter framgångsrika företag menar Munir & Baird (2016) och att de tar efter de framgångsrika företagens strukturer, strategier och system. Detta menar även informanter till storbankerna att de kan ta efter framgångsrika FinTech bolag eller den holländska banken ING då de lyckats med olika digitala produkter och tjänster i samband med den ökande digitaliseringen.

Interaktionen mellan bank och kund har förändrats i och med den ökande digitaliseringen menar informanterna. Detta menar även Pousttchi och Dehnert (2018).

Mukherhee och Narth (2003) lyfter fram att kundrelationen har gått från fysisk till en mer digital relation mellan bank och kund. De menar att det blir svårt för bankerna framöver att kunna behålla långvariga kundrelationer. Informanterna pekar även på att interaktionen mellan bank och kund har förändrats till att vara ännu mer från en fysisk kontakt till en digital kontakt. Klarna menar att de kan utnyttja situationen genom att kundlojaliteten blir svagare för storbankerna och det tar även Porter (2008:8–12) upp i sin studie.

Nordea och Swedbank ser inte att den digitala interaktionen drabbas negativt i samband med den ökande digitaliseringen utan är en möjlighet för dem att kunna erbjuda kunden den bästa digitala servicen. Tertilt och Scholz (2017) skriver att den subjektiva risktoleransen kommer bli tuff att hantera hos kunder om den fysiska interaktionen försvinner. Detta tar även informanten från Klarna upp, att andra mindre kreditinstitut kommer kunna utmana på allvar eftersom interaktionen mellan bank och kund förändras.

Informanterna nämner hur storbankerna har gamla strukturer medan FinTech bolag är mer moderna och använder moderna affärssystem och är mer moderna i sitt tänkande.

Informanten från Nordea lyfter fram att det måste ske en attitydförändring i och med att de har en traditionell kultur inom banken och att de har identifierat det.

Ferdousi & Munir & Baird (2016) tar upp detta inom normativ isomorfism att rekryteringen behöver vara noggrann och god under en utveckling för att kunna hantera nya och befintliga aktörer. Detta har samtliga informanterna nämnt under intervjuerna.

5.2 Strävan efter legitimitet

Informanterna tar upp om EU direktivet PSD2, att reglerare har som syfte att vilja se mer aktörer inom banksektorn och därmed öka konkurrensen. Detta tar Angelakopoulos och Mihiotis (2011) upp i sin studie om att avregleringarna har bidragit till en mer öppen marknad inom banksektorn. Regelverket PSD2 har påverkat banksektorn och ska förbättra möjligheterna att kunna konkurrera om kunderna för de mindre aktörerna inom banksektorn.

Den tvingande isomorfismen enligt DiMaggio och Powell (1983) nämner att lagstiftningen skapar en effekt för företagen att behöva ha liknande former och därmed anpassa sig efter varandra till en viss del. Informanterna nämner att PSD2 skapar utrymme för en ny konkurrenssituation inom banksektorn. Klarnas informant anser att PSD2 gagnar dem och förbättrar situationen för FinTech bolagen i allmänhet. Informanterna från storbankerna menar att de välkomnar PSD2 och att konkurrensen bara är bra för marknaden och kunden. De menar att när konkurrensen ökar, leder det till bättre tjänster och produkter till kunden.

Med de nya digitala tjänsterna och produkter vill storbankerna hela tiden kunna attrahera sina befintliga kunder samt nya kunder genom att följa med i utvecklingen och anpassa sig efter kunders behov. Informanterna förklarar att det är viktigt att lyssna på kundens behov och därmed få deras acceptans att de följer det kunden efterfrågar för att vara en attraktiv bank. Detta är något som DiMaggio och Powell (1983) nämner för att försöka uppnå legitimitet.

Lee (2009) menar att den främsta risken inom digitala produkter och tjänster har med säkerheten att göra. Informanterna från storbankerna pekar även på att bedrägerier och hackare kan hitta sätt för att komma åt kunden och bankens pengar inom digitala säkerhetsbrister. Nui Polatoglu och Ekin (2001) tar upp i sin studie att det finns säkerhetsrisker. Att det blir svårt för kunder att ta sig an nya digitala produkter och tjänster på grund av säkerhetsriskerna. Informanterna från storbankerna tar även upp detta och att det blir en viktig faktor för dem framöver att arbeta med säkerheten genom att fortsätta lägga mycket resurser. Detta är för att banken ska hålla kriminella borta från sin verksamhet. En informant från Nordea lyfter fram att människor kommer försöka hitta olika vägar för att överlista de nya regelverken, till exempel genom att begå bedrägeri och detta är något bankerna uppfattar vara en risk.

Informant tre från Nordea och Lee (2009) samt Nui Polatoglu och Ekin (2001) menar att risken med informationssäkerheten kopplad till digitala tjänster och produkter, är att när kunders information digitaliseras uppstår en risk av att känslig information kan läckas ut och därmed orsaka skada. För sker det informationstrång är risken stor att kunder tappat förtroende för den

digitala utvecklingen och att kunderna inte kommer vilja ta sig an mer av det framöver. Detta kan skada legitimiteten enligt informanterna från storbankerna medan informanten från Klarna uppfattar att de inte har den risken på samma nivå.

5.3 Krav på kostnadseffektivitet

De svenska storbankerna är börsnoterade och den primära faktorn ett företag har är att maximera sina vinster och därmed ha ett strategiskt arbetssätt för att vilja kostnadsminimera enligt Rausch (2011). I och med digitalisering kan banker kostnadsminimera de operativa kostnaderna enligt tidigare forskning. Detta är en faktor till att Swedbank har en strategi att digitalisera, enligt informanten, men att det även är en kundfråga eftersom det är vad kunderna efterfrågar av banken.

Informanten från Nordea menar att digitaliseringen inte nödvändigtvis är lika med kostnadseffektivitet i nuläget eftersom storbankerna investerar stora summor men att förhoppningen är att de ska vara mer kostnadseffektiva i framtiden.

5.4 Femkraftsmodellen

Porter (2008:8) menar att nyetablerade företag kan ta sig an marknadsandelar i en sektor ifall de har resurser nog. Klarna Bank anses enligt informanterna till storbankerna inte ha resurserna att konkurrera på allvar inom alla segment i finanssektorn. Klarna fokuserar på digitala betalningslösningar och är ett bolag med en stark tillväxt på bara några år.

Regelverket PSD2 har öppnat upp för Klarna Bank och andra FinTech bolag för att kunna konkurrera än mer på allvar än innan. Enligt Porter (2008:8) ökar konkurrensen om inträdeshinder inte är lika ansträngda. Ett annat inträdeshinder handlar om hur stark kundlojaliteten är. I samband med den ökande digitaliseringen menar samtliga informanter att kundlojaliteten blivit mer oviss än innan och det gör att FinTech bolag har fått en större möjlighet att konkurrera mot de befintliga aktörerna på marknaden. En annan faktor som berör inträdeshinder är, enligt Porter (2008:8), hur starkt kapitalbehov ett företag har. Samtliga informanter menar att de svenska storbankerna har betydande större storlek på kapital och resurser än dagens FinTech bolag. Det betyder att det blir svårt för FinTech bolag att konkurrera mot storbankerna i sin helhet.

Porter (2008:17–18) förklarar hur leverantörers förhandlingsstyrka kan påverka en branschstruktur. Det kan sammankopplas med när storbankerna skapade SWISH som ledde till en konkurrenskraftighet hos storbankerna och därmed stärkte marknadspositionen. För tillsammans har de svenska storbankerna en överlägsen majoritet av marknadsandelarna inom

finanssektorn och de utnyttjade sina positioner för att stärka sin förhandlingsstyrka genom att samarbeta med varandra enligt informanterna till storbankerna.

Informanterna till storbankerna nämner även att mycket av strategin de arbetar med idag är att samarbeta med mindre aktörer, speciellt FinTech bolag. Anledningen till detta ska vara för att de ser att digitaliseringen ökar och kommer fortsätta öka. Därför är det viktigt att hela tiden vara med i utvecklingen. De ser heller ingen viktig anledning för att vara först ut på marknaden med nya digitala tjänster och produkter. De ser heller inga problem med att använda sig av substitutprodukter och enligt Porter (2008:17–18) är det en konkurrenskraft att kunna efterlikna andras produkter och tjänster. Informanterna till storbankerna har en strategi att samarbeta med exempelvis innovativa FinTech bolag för att de antingen ska skapa nya tjänster eller att kunna efterlikna lyckade digitala tjänster och produkter från konkurrenter. Informanten till Nordea menar att de kan ta fram nya framgångsrika digitala produkter och tjänster och att det är ett starkt utgångsläge. Det lyfter även Porter (2008:8–12) upp i sin studie.

5.4.1 Femkraftsmodellen sammankopplas med storbanker

Informanterna från storbankerna har liknande uppfattningar gällande möjligheter i samband med den ökande digitaliseringen. De ser att de kan utnyttja sin stora kundbas samt sin erfarenhet och kunskap om branschen. Enligt Porter (2008:8) är det en konkurrenskraftighet. Storbankerna kan även locka till sig nya samarbetspartners på grund av deras starka varumärken enligt informanten till Nordea. Möjligheterna är goda inför framtiden enligt samtliga informanter från storbankerna eftersom de kan förbättra de digitala tjänsterna och produkterna för sina kunder genom att exempelvis samarbeta med andra aktörer inom finanssektorn.

I samband med den ökande digitaliseringen tror de att den fysiska kontakten med kund kommer bli mindre och att den digitala plattformen blir än viktigare framöver med möjligheter att på ett enklare sätt kunna komma in på internationella marknader. Informanter från både Swedbank och Klarna lyfte fram den holländska banken ING och hur de kom in på den brittiska marknaden utan att ha ett fysiskt kontor i landet. Det är något som de själva uppfattar vara en möjlighet för storbankerna att kunna konkurrera om marknadsandelar i utlandet. Porter (2008:17–18) menar att de kan substituera produkter och tjänster för att konkurrera. På samma sätt kan det vara ett hot att andra internationella banker och andra kreditinstitut kan komma in på den svenska finansmarknaden. Informanterna för storbankerna menar dock att de själva kan konkurrera om marknadsandelar i utländska finansiella marknader.

De svenska storbankerna är väl övervakade av allmänheten och media i och med deras gigantiska bolagsstorlek. Storleken ser informanterna inte bara vara en styrka utan att det även finns negativa konsekvenser. En av dessa är att när en storbank får negativa nyheter kan det få stor medial uppmärksamhet. Detta påverkar starkt storbankernas anseenden och rykte.

Informanterna från storbankerna talar även om övergången från den gamla strukturen till den mer moderna och där det finns nya strukturer i samband med den ökande digitaliseringen. Storbankerna ser det vara en konsekvens av den gamla struktur och traditionella kultur de har. Det tar längre tid att ändra på affärssystem och attityder i jämförelse med de mer moderna bankerna. Det handlar om att ändra anställdas attityder och de affärssystem de använt sig av under många år, enligt informant från Nordea.

PSD2 är ett hot mot Swedbank och andra storbanker eftersom nya aktörer kan komma in på marknaden med nya digitala produkter och tjänster och öka konkurrensen. Det medför att storbankerna blir tvingande att följa med i utvecklingen vilket kan kopplas samman med den tvingande isomorfismen (Deephouse & Carter, 2005). För annars ser de risken med att tappa lönsamhet, kunder och förtroende.

Informanterna från storbankerna menar att de lägger enorma resurser på säkerheten i samband med den ökande digitaliseringen. Detta för att förhindra eventuella framtida bedrägerier i samband med att nya digitala tjänster och lösningar skapas. De menar att kriminella alltid kommer försöka hitta vägar för att kunna stjäla andras pengar. Det blir därför en viktig del för storbankerna att kunna täcka dessa håll och därmed inte förlora legitimitet.

5.4.2 Femkraftsmodellen sammankopplas med FinTech bolag

Informanten till Klarna menar att FinTech bolag är specialiserade inom digitala lösningar och möjliggör för dem att fortsätta ha en stark tillväxt i och med att kunder hela tiden efterfrågar nya digitala produkter och tjänster. Samtliga informanter är övertygade om att digitaliseringen kommer öka och därför har FinTech bolag mycket stora möjligheter att fortsätta ha en stark tillväxt.

Samtliga informanter menar att storbanker inte styr vad för digitala lösningar marknaden vill använda eller vill ska finnas på marknaden. De menar även att det kan introduceras av ett FinTech bolag eller andra typer av kreditinstitut. Således möjliggörs det för FinTech bolag att kunna locka till sig nya kunder genom att vara först ut på marknaden med nya digitala tjänster och produkter.

Informanten från Klarna menar att deras bolag är ingenjördrivet och att de ständigt arbetar efter att utveckla nya, coola och intressanta lösningar. Detta medför att Klarna blir innovativa i sin strategi. Enligt Porter (2008:8–12) är det nödvändigt för nyetablerade att kunna konkurrera. Det anses vara en nyckelfaktor för ett FinTech bolag att vara effektiva och snabbutvecklade och har inte problem med att göra förändringar på kort tid eftersom de varken har gamla strukturer eller en traditionell kultur inom sina organisationer. För att nyetablerade företag ska vara konkurrenskraftiga krävs att man har handlingskraft i nya digitala produkter och tjänster. Enligt Porter (2008:18–20) ses det vara en konkurrenskraftighet när aktörer kan komma med nya tjänster/produkter eftersom det medför en styrka för de bolag som introducerar något nytt till marknaden.

Klarnas mål är att arbeta mot de gamla för att få till mer moderna lösningar. Det är något samtliga informanter menar är framtiden, eftersom dagens kunder idag vill ha nya, intressanta digitala lösningar.

Möjligheten för FinTech bolag i samband med den ökande digitaliseringen främjas även från lagstiftningen i och med att EU kom med direktivet PSD2. Det har gjort att FinTech bolag kan öka möjligheterna för att kunna konkurrera med svenska storbanker. Detta lyfter även samtliga informanter fram och menar att det är något positivt för utvecklingen.

Klarna menar att FinTech aktörer behöver komma med nya tjänster och produkter för att kunder ska attraheras och vilja komma till dem annars ser inte informanten till Klarna att kunder från storbanker skulle vilja byta till någon mindre aktör. Detta är ett hot att FinTech bolag är beroende av att hela tiden behöva komma med nya lösningar för att vara mer attraktiva för kunder än vad större banker är.

Ett annat hot handlar om att FinTech bolag inte har storbankernas erfarenhet eller kunskap inom finanssektorn. De är inte närheten av den stora kundbas som storbankerna har heller. Det är något informanterna från Swedbank har identifierat. Storbankerna har även helt andra resurser när det kommer till det kapitalmässiga till skillnad från FinTech bolag enligt informanterna. De trycker även på att FinTech bolag är specialiserade inom enstaka finansiella segment. Det medför att storbankerna inte känner sig hotade specifikt av ett FinTech bolag. Hoten kan istället handla om att många FinTech bolag gemensamt utgör ett hot mot de fyra svenska storbankerna enligt informanterna.

5.5 Sammanfattning av analys

Samtliga informanter nämner att banksektorn har förändrats och att storbankerna har behövt ändra sin strategi av hur de ska hantera den ökande digitaliseringen. De pekar även på att den främsta faktorn är att den fysiska kontakten med kund har gått till en mer digital kontakt och att det är en utmaning för dem att hantera framöver.

Informanterna menar även att konkurrensen ökar och att marknaden upplevs mer homogen med digitala lösningar och att bankerna tenderar att ta efter varandra med liknande digitala produkter och tjänster. Enligt Porter faller det naturligt att konkurrensen ökar om nya aktörer tillkommer. FinTech bolagens strategi behöver vara innovativa och det är något som Porter själv lyfter fram vara en nödvändighet för nyetablerade på en marknad för att vara konkurrenskraftiga.

Informanterna menar att införandet av mer digitala lösningar inte handlar primärt om kostnadseffektivisering utan att det är ett måste för att inte tappa kunder och förtroendet från marknaden. De menar även att aktörer inom banksektorn väljer att granska andra framgångsrika företag för att inspireras och att det då kan handla om FinTech bolag eller som den holländska banken ING. Det är något som den imiterande isomorfismen lyfter fram när företag väljer att härma varandra. Klarna menar att FinTech bolag kan utmana storbankerna mer framöver eftersom kundlojaliteten har minskat i samband med den ökande digitaliseringen. Klarna menar att de kan utnyttja situationen i och med den ökande digitaliseringen då storbanker har gamla strukturer som tar tid att förändra. Medan FinTech bolag är mer effektiva och moderna i sina system och därmed kan snabbare anpassa sig i den digitala förändringen.

Informanterna nämner att PSD2 främjar konkurrensen och att det finns en lagstiftningsaspekt att ta hänsyn till för bankerna. Det är något den tvingande isomorfismen lyfter fram att det finns en lagstiftningseffekt marknaden behöver anpassa sig efter när nya regler tillkommer.

Samtliga informanter nämnde under intervjuerna att rekryteringen behöver vara noggrann och god under en utveckling för att kunna hantera nya tjänster. Ferdousi & Munir & Baird (2016) tog upp detta inom normativ isomorfism.

Kundens behov och tyckande värderas högt enligt informanterna och att det är en viktig aspekt att få kunders acceptans av de nya digitala lösningarna. Informanterna från storbankerna menar att säkerhetsfrågan i samband med digitaliseringen måste hanteras på allvar för att inte tappa legitimitet. Det kan handla om att kundens information kan släppas felaktigt ut och som medför att kunder inte vill använda sig av nya digitala tjänster och produkter.

Att kostnadseffektivisera för storbanker är en primär faktor eftersom de är börsnoterade. Det är en anledning till att storbankerna digitaliserar sina produkter och tjänster.

Informanterna till storbankerna anser att ett FinTech bolag inte kan utmana på allvar mot dem

eftersom de saknar tillräckligt med resurser och det är även vad Porter nämner i sin femkraftsmodell. Femkraftsmodellen lyfter fram att nyetablerade gynnas ifall inträdeshinder inte är lika ansträngda och därför anses PSD2 vara en möjlighet för FinTech bolag. Samma gäller det med kundlojaliteten eftersom den minskas enligt informanter och tidigare studier.

Femkraftsmodellen menar att företag som har stark förhandlingsstyrka har en konkurrenskraftighet. Det kan kopplas samman med att storbankerna tog fram applikationen SWISH.

Storbankerna har även en strategi med att samarbeta med mindre aktörer som FinTech bolag genom att substituera digitala produkter och tjänster för att följa med i utvecklingen. Det är även en konkurrenskraftighet enligt Porters femkraftsmodell.

Informanterna tills storbankerna anser att de kan utnyttja kundbasen, erfarenheten, kunskapen, varumärken de har för att stärka deras marknadsposition i samband med den ökande digitaliseringen. Informanterna från storbankerna anser att möjligheten är goda för dem framöver. De menar även att de kan expandera geografiskt enklare i och med digitaliseringen.

Informanterna uppfattar däremot att storbankerna får negativa konsekvenser i och med deras gigantiska bolagsstorlek eftersom när negativa nyheter om respektive storbank får en medial uppmärksamhet påverkar deras anseenden och rykte mycket.

De nämner även att övergången från den gamla strukturen och traditionella kultur som finns inom storbankens affärssystem och affärstänk tar tid att förändra till mer modernt.

Lagstiftningar som främjar mindre aktörer i banksektorn är ett hot mot storbanker. Detta kan drabba storbankers lönsamhet om de inte följer med i utvecklingen. Storbankerna kan även tappa förtroende och kunder om säkerheten brister i de nya digitala tjänsterna och produkter eftersom legitimiteten riskerar att minskas.

Samtliga informanter uppfattar att digitaliseringen kommer fortsätta öka och att det möjliggör för FinTech bolag att fortsätta ha en stark tillväxt. Informanterna menar att FinTech bolag kan introducera nya digitala lösningar utan storbanker och att det ger dem möjligheten att fortsätta växa. Enligt femkraftsmodellen är det nödvändigt för nyetablerade att vara innovativa och det är något som FinTech bolag har som strategi. Det blir samtidigt ett hot mot FinTech bolag att behöva vara ständigt innovativa då de måste prestera för att kunna utmana etablerade banker. PSD2 främjar möjligheten för FinTech bolag att konkurrera mot befintliga aktörer och att PSD2 anses, enligt informanterna, vara positivt för utvecklingen i banksektorn. Ett FinTech bolag är samtidigt specialiserade inom enstaka finansiella segment och det uppfattas inte vara något reellt hot mot storbanker, enligt samtliga informanter, men att många FinTech bolag kan konkurrera om banksektorns marknadsandelar.

6. Slutsats

Kapitel 6 har som syfte att ge svar till studiens frågeställning. Vidare förklaras studiens bidrag, förslag till vidare studier, studiens begränsningar och samhällsenliga & etiska aspekter.

Syftet med arbetet är att identifiera, beskriva och förklara hur svenska storbanker och FinTech bolag uppfattar möjligheter och hot i samband med den ökande digitaliseringen inom banksektorn. Frågeställningen i studien är:

- Hur uppfattar svenska storbanker och FinTech bolag de möjligheter och hot som uppkommer i samband med den ökande digitaliseringen?

Med hjälp av empirin kan författarna identifiera, beskriva och förklara hur svenska storbanker och FinTech bolag uppfattar möjligheter och hot i samband med den ökande digitaliseringen. Studien har använt sig av Porters strategiteori, institutionell teori, legitimitet och tidigare forskning för att skapa en förståelse av studiens syfte.

Det insamlade materialet av arbetet skapar förståelse med anledningen av att svenska storbanker uppfattar framtiden på ett liknande sätt. De delar gemensamma faktorer eftersom de exempelvis har stora marknadsandelar, liknande arbetssystem, resursnivå, erfarenhet och stor kundbas men att FinTech bolag har helt annat affärstänkande och utgångsläge.

Studien bekräftar Kundu och Datta (2015) tidigare forskning om att bankernas önskan är att automatisera mer av sina tjänster och det är även något som informanter Swedbank lyfte fram. Det är en utmaning för större banker framöver att automatisera mer av de digitala tjänsterna.

Isomorfismen har visat sig vara en framträdande faktor för storbankernas uppfattning till den ökande digitaliseringen. Enligt Mintzberg (2009) bestäms bankers riktning utifrån den strategi de har. I Swedbank och Nordea blir det tydligt då de vill vara långt fram i den digitala utvecklingen.

Strävan efter legitimitet innebär att bankerna agerar önskvärt och på ett lämpligt sätt på marknaden. Studien kan uppvisa att legitimiteten är en viktig faktor för storbankerna att hantera framöver. De läggs mycket resurser på säkerheten för de nya digitala produkterna då kunder ska känna sig säkra med den digitala miljön. Bankerna riskerar annars att tappa legitimitet.

Krav på kostnadseffektivitet är en viktig faktor för bankerna, enligt Rausch (2011). Att

digitalisera sina produkter är en kundfråga men enligt informanterna innebär digitaliseringen stora investeringar. Vilket innebär att det nödvändigtvis inte är kostnadseffektivitet för bankerna idag att digitalisera sina produkter dock något som blir mer kostnadseffektivt i framtiden.

Studien visar att storbankerna uppfattar möjligheterna som goda i samband med den ökande digitaliseringen, genom att de ser en möjlighet att expandera geografiskt runt om i världen i större utsträckning än vad de kunde innan digitaliseringen blivit så påtaglig. De använder sig även av liknande strategier, att efterlikna andras produkter och tjänster, genom att köpa upp FinTech bolag eller att samarbeta med dem för att hela tiden följa med i utvecklingen.

Samtliga informanter är gemensamt överens om att framtiden kommer bli mer digitaliserad och att det kommer att efterfrågas av kunder, vilket leder till att det alltid är viktigt att vara vaksam. Detta för att inte tappa marknadsandelar och för att lönsamheten inte ska strypas.

Hoten storbankerna framförallt uppfattar är att de har gamla strukturer och affärssystem som behövs bytas ut till mer moderna verktyg för att kunna följa med i den digitaliserade utvecklingen. Konkurrenssituationen med FinTech bolag och andra kreditinstitut tas på allvar för att inte tappa fotfästet om sin starka marknadsposition.

FinTech bolag uppfattar möjligheterna som goda genom att FinTech aktörer är i en tillväxtfas eftersom de är i en tid där digitala tjänster och produkter ständigt efterfrågas. Möjligheten för tillväxt är mycket stora eftersom de ser sig själva som innovativa för att komma fram med nya digitala lösningar och på detta sätt locka framtida kunder.

Hoten som uppstår för FinTech bolag är att de saknar tillräckligt med resurser för att kunna konkurrera med en storbank på allvar, enligt informanterna till studien. De anser att det inte är ett specifikt FinTech bolag som konkurrerar med storbanker utan att det är många aktörer i sig som kan hota svenska storbanker och utmana dem på allvar om marknadsandelar.

Författarna har identifierat en stor nyckeldel, som samtliga informanter har tagit upp, och det är regelverket PSD2 som medför att konkurrensen mot storbanker har höjts från andra mindre aktörer inom finansmarknaden. PSD2 anses vara en möjlighet för FinTech bolag att på allvar utmana storbankerna medan PSD2 anses vara ett hot mot storbanken Swedbank eftersom PSD2 öppnar upp konkurrensen mer än vad de gjort innan.

På grund av storbankerna har en stark marknadsposition och även en stark kundbas behöver de inte vara först ut med digitala tjänster och produkter. För att FinTech bolag ska kunna attrahera nya kunder behöver de vara ständigt innovativa i sin strategi.

Svenska storbanker och FinTech bolag ser både möjligheter och hot i samband med den ökande digitaliseringen, men att FinTech är i ett helt annat utgångsläge än vad de svenska

storbankerna är. Det handlar i grunden om att de svenska storbankerna är i en position där de ska försöka behålla sin nuvarande position medan FinTech bolag ska försöka ta sig an mer marknadsandelar.

6.1 Studiens bidrag

Den svenska banksektorn har en stor påverkan på vår svenska ekonomi. I och med att digitaliseringen ökar inom den svenska banksektorn har många röster höjts om att maktbalansen i vår svenska banksektor kan komma att förändras. Studiens syfte är att skapa en förståelse för hur banker själva uppfattar möjligheter och hot i samband med den ökande digitaliseringen. Detta är för att en stor del av den svenska befolkningen idag är kunder till våra svenska storbanker och har makt att kunna förändra maktbalansen med sitt handlande och var de väljer att vara kunder. Studien visar hur konkurrenssituationen ser ut och att storbanker inte primärt behöver vara först på marknaden med de bästa produkterna och tjänsterna i vår finansiella marknad. Idag finns det FinTech bolag, Techjättar, internationella banker och andra banker som kan erbjuda minst lika bra produkter och tjänster. Författarna kan efter utförandet av studien se att problemformuleringen har betydelse för samhället och att ämnet är aktuellt i banksektorn. Informanterna till studien belyste att digitaliseringen är aktuell och att det påverkar hanterandet av exempelvis interaktionen mellan bank och kund. Studien har skapat en förståelse för hur bankerna uppfattar att de ska arbeta och hantera kundrelationerna framöver. Studien påvisar även hur banker anpassar sig efter kunders efterfrågan och hur bankerna arbetar för att behålla en personlig kommunikation trots att tjänsterna går mer från fysisk till digital kontakt.

Studien bidrar även till fortsatta studier kring digitaliseringens framfart inom banksektorn då digitaliseringsprocessen är i en ständig utveckling, innebär det att den digitala miljön förändras.

Studiens resultat har visat att säkerhetsfrågan är en viktig faktor i samband med digitaliseringen. Det bidrar med att de bankkunder som känner en otrygghet med den digitala miljön får en kännedom av att storbankerna lägger stora resurser på säkerheten.

6.2 Förslag till vidare studier

Författarna till studien tycker att de vore intressant att studera mer ingående om hur digitaliseringen kommer att påverka den svenska banksektorn. Idag är de svenska storbankerna i sådan stark position att många ser att det blir svårt att utmana dessa storbanker om deras starka positioner. Det är intressant att se om maktförhållandena i den svenska banksektorn

kommer förändras och därmed bör undersökas mer.

En annan intressant studie att göra är om det är banken som styr utvecklingen eller om det är människans behov som styr. Enligt våra informanter i studien pekar alla på att de följer kundens önsknings och behov, och att det är kunden som vill ha digitaliseringen. Det skulle vara intressant och se ifall det verkligen är kunderna som styr utvecklingen eller om det är banker själva som är de som egentligen styr den digitaliserade utvecklingen framåt. Ett ytterligare förslag för vidare studier kan vara att koppla hur banker arbetar med penningtvätsfrågor i samband med den ökande digitaliseringen. Det eftersom banker har haft stora problem med skandaler angående penningtvätt hade det varit intressant att undersöka vilka möjligheterna ser för att förbättra detta under den ökande digitaliseringen.

6.3 Studiens begränsningar

Viktigt att notera är att studien har använt sig av fem informanter, varav två från respektive storbank och en informant från ett FinTech bolag. Det går inte att utesluta att empirin till studien hade sett annorlunda ut ifall fler informanter från respektive storbank hade varit med och andra informanter från andra banker hade intervjuats. Det finns möjlighet att andra viktiga faktorer hade nämnts ifall fler intervjuer hade utförts.

På grund av de få informanter som använts kan trovärdigheten ifrågasättas till studien. En annan aspekt i studiens undersökning är att det är svenska banker och svenska FinTech bolag som fyller ut studiens empiri. Studien har förhållit sig till den svenska finanssektorn och inte använt sig av utländska kreditinstitut och detta är en avgränsning eftersom banker i andra länder kan ha helt andra uppfattningar av framtida möjligheter och hot i samband med den ökande digitaliseringen.

6.4 Samhällsenliga & etiska aspekter

Den svenska banksektorn har en viktig samhällsfunktion. Den svenska ekonomin vilar på att den svenska banksektorn är stabil. När det sker finanskriser i ett land är det av betydande vikt att storbanker är stabila eftersom, om de fallerar, blir fallet ännu större för ekonomin i ett land. Detta betyder att banksektorn påverkar en stor del av människors liv i landet och i och med att bankerna blir mer digitaliserade är banksektorn i en förändringsprocess som innebär att konkurrenssituationen i banksektorn kan komma att förändras. Detta gör att det blir viktigt att kunder och människor i Sverige förstår hur den svenska banksektorn mår, främst ur ett hållbarhetsperspektiv.

Ur ett etiskt perspektiv handlar det även om att interaktionen mellan bank och kund förändras i och med att den fysiska kontakten förändras till en mer digital kontakt. Detta innebär att kunder behöver få mer förståelse för vad banker gör för att öka tryggheten hos kunder, när det tillkommer nya digitala produkter och tjänster. Det handlar om att banker bär ett stort ansvar att de inte bara ska gynna sig själva utan även kund och samhälle i samband med den ökande digitaliseringen.

7. Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB
- Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 uppl. Danmark: Studentlitteratur
- Angelakopoulos, G., & Mihiotis, A. (2011). E-banking: challenges and opportunities in the Greek banking sector. *Electronic Commerce Research*, Vol.11 (3), ss. 297-319.
- Bihari, S. (2011). Internet technology and customer profitability in banks. *Journal of Contemporary Research in Management*, 6(4), ss. 33-48. DOI: 9010620500/09437107358
- Bryman, A., Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3. uppl.). Stockholm: Liber AB
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl.). (M. L. Åsa Sterner, Red.) Stockholm: Liber AB.
- Carlsson, S. (2016, 21 februari). SEB sämst bland storbankerna – styrelsen tom på digitala profiler. Di Digital. Hämtad 31 januari, 2019, från Dagens Industri;
- Cetto, A., Klier, J., & Klier, M. (2015). Why should I do it myself? Hedonic and utilitarian motivations of costumers' intention to use self-service technologies. *ECIS2015 Completed research papers*, Paper 25.
- Dahlqvist, T. & Rutz, C. (2016). Retail banking i Sverige – efter 7 goda år kommer ...? *Trinovo consulting*. Hämtad 24 februari, 2019, från nyhetssidan digitaliseringen.se: <https://digitaliseringen.se/retail-banking-i-sverige-efter-7-goda-ar-kommer/>
- Davidsson, P., Hunter, E., & Klofsten, M. (2006). Institutional Forces: The Invisible Hand that Shapes Venture Ideas? *International Small Business Journal*, Vol.24 (2), ss. 115–131.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, Vol.42 (2), ss. 329-360.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., *American Sociological Review* Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160

- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: Idéer, moden, förändring* (1. uppl.. ed.). Malmö: Liber.
- Fein, M. L. (2015). Robo-Advisors: A Closer Look. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2658701>, ss. 33.
- Ferdousi, F., Baird, K., Munir, R., & Su, S. (2016). The Effect of institutional pressures on quality management. *Academy of Taiwan business management review*, 12(1), 53-64.
- Gray, J. & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software and Systems Modeling*, 14(4), ss. 1319-1320. DOI: 10,1007/s10270-015-0494-9
- Grant, R. (2008). *Contemporary strategy analysis* (6.th Ed.). Oxford: Blackwell.
- Harvard Business School, 2010: University. (11.02.2010)
<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=6532>
- Klarna Bank (2019) Om oss. Hämtad ifrån:
<https://www.klarna.com/se/om-oss/> [2019-03-12]
- Kelly, G. (2014). The digital revolution in banking. *Group of thirty*, Washington D.C.
- Korner, V., & Zimmermann, H. (2000). Management of customer relationship in business media-the case of the financial industry. *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 10 pp. vol.2.
- Kundu, S., & Datta, S. (2015). "Impact of trust on the relationship of e-service quality and customer satisfaction". *EuroMed Journal of Business*, Vol. 10 Issue: 1, pp. 21-46.
- Klecun-Dabrowska, Ela. (2001) "Information Systems Strategic Management: An Integrated Approach", *Information Technology & People*, Vol. 14 Issue: 4, pp.406-419, <https://doi.org/10.1108/itp.2001.14.4.406.4>
- Larsson, A & Viitaoja, Yamit. (2017) "Building customer loyalty in digital banking: A study of Bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 Issue: 6, pp.858-877,
- Lamberti, L., & Lettieri, E. (2011). Gaining legitimacy in converging industries: Evidence from the emerging market of functional food. *European Management Journal*, Vol.29 (6), ss. 462-475.

Lee, M.-C. (2009). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol.8 (3), ss. 130-141.

Leaptrott, J. (2005). An Institutional Theory View of the Family Business. *Family Business Review*, Vol.18 (3), ss. 215-228.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (Eighth Ed.).

Minjoon, J., & Shaohan, C. (2001). "The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 Issue: 7, pp. 276-291.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: *Financial Times Prentice Hall*.

Mukherjee, A., & Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking. *International Journal of Bank Marketing*, 21(1), 5-15.

Nordea. (2017). Årsredovisning 2017. Hämtad ifrån: <https://www.nordea.com/Images/37-247332/Årsredovisning%20Nordea%20Bank%20AB%202017.pdf>.

Nui Polatoglu, V., & Ekin, S. (2001). An empirical investigation of the Turkish consumers' acceptance of Internet banking services. *The International Journal of Bank Marketing*, 19(4/5), 156–165.

Nylén, D., Holmström, J. (2018) "Digital innovation in context: Exploring serendipitous and unbounded digital innovation at the church of Sweden", *Information Technology & People*, <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2017-0148>

Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, Vol.18 (9), ss. 697-713.

Papadopoulos, S. (2004), "Market structure, performance and efficiency in European banking". *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 14, Nr. 1, s. 79-100.

Parasuraman, A., Zeithaml, V-A., Berry, L-L (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.

Porter, M (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business Publishing Corporation
Porter, Michael (1980). *Konkurrensstrategi - tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Göteborg: ISL Förlag.

- Porter, M (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, vol. 57, nr 2, sid 137-145.
- Pousttchi, K., & Dehnert, M. (2018). Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. *Electronic Markets*, 28(3), 265-286.
- Puschmann, T. (2016). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, Vol.59(1), ss. 69–76.
- Rausch, A. (2011). Reconstruction of decision-making behavior in shareholder and stakeholder theory: implications for management accounting systems. *Review of managerial science*, Vol.5(2-3), ss. 137-169.
- Sinclair, S. (2019, 13 februari). Hotet mot storbankerna: Anpassa er eller gå under. *SvD näringsliv*.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, Vol.20 (3), ss. 571-610.
- Svenska Bankföreningen. (2016). Bankerna i Sverige. Hämtat från:
<https://www.swedishbankers.se/media/3262/bankerna-i-sverige-2017.pdf> [Hämtad 2019-02-20]
- Swedbank. (2017). Årsredovisning 2017. Hämtad ifrån:
https://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/financial/cid_2580377.pdf.
- Swedbank. (2018). Korta fakta. Hämtad ifrån:
<https://swedbank.com/sv/om-swedbank/korta-fakta.html>
- Thakur, R. (2014). What keeps mobile banking customers loyal?. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32 (7), ss. 628-646.
- Tertilt, M., & Scholz, P. (2017). To Advise, or Not to Advise — How Robo-Advisors Evaluate the Risk Preferences of Private Investors. *The Journal of Wealth Management Fall 2018*, 21 (2) 70–84.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 13. (1987), pp. 443–464., Vol.13, ss. 443–464.

Bilaga 1: Intervjuguiden (Svenska)

Allmänna frågor om erfarenhet och position

1. Hur länge har du jobbat inom din bank?
2. Vad är dina arbetsuppgifter idag inom banken och vad är din arbetstitel?
3. Hur lång erfarenhet har du inom banksektorn?

Frågor rörande digitala produkter och tjänster

4. Digitaliseringen i banksektorn är mycket som diskuteras. Vad är digitalisering för dig?
5. Hur upplever du att digitaliseringen har förändrat banksektorn?
6. Har ser din bank på digitala tjänster och produkter? Och hur arbetar ni med det?

Frågor rörande riskerna med ny teknologi och nya affärssystem?

7. Hur ser er bank på eventuella risker med att kunna hantera nya digitala tjänster och produkter?
8. Hur ser ni på IT-säkerhet kopplat till redovisnings- och bokföringssystem (och andra affärssystem)?
9. Hur ser ni på riskerna förenade med samarbete med andra kreditinstitut kring digitala produkter och tjänster?

Frågor rörande konkurrenssituationen

10. Hur ser er bank på konkurrensen gentemot andra kreditinstitut när digitaliseringen ökar?
11. Vad är skälen till att ni har introducerat/skulle introducera nya digitala produkter/tjänster?
12. Hur ser ni på att vara först med att införa nya digitala tjänster/produkter på marknaden?
13. Hur ser ni på att introducera produkter/tjänster som liknar era konkurrenters?
14. Tror du att personliga mötet kommer vara viktigt i framtiden för de flesta bankkunder? Eller tror du digitala tjänster/produkter kan ersätta dem fullt ut?
15. Tror du att storbanker som styr vad som ska digitaliseras eller måste ni vara ständigt på tårna för att inte tappa marknadsandelar gentemot FinTech/andra finansiella bolag?

Bilaga 2: Interview guide (English)

Questions about experience and position

1. How long have you been working in the bank?
2. What are your tasks today in the bank and what is your job title?
3. How long experience do you have in the banking sector?

Questions about digital products and services

4. The digitalization in the banking sector is much discussed. What is digitization for you?
5. How do you feel that digitization has changed the banking sector?
6. How does the bank look at digital services and products? And how do your bank work with it?

Issues regarding the risks of new technology and new business systems?

7. Do you see any risks associated with being able to handle new digital services and products?
8. Do you see any risk with the IT security linked to accounting and accounting systems (and other business systems) during the digitization's increasing?
9. How do you see the risks associated with cooperation with other credit institutions regarding digital products and services?

Competitive situation

10. How do the bank look at the competition against other credit institutions when digitalization increases?
11. What are the reasons why the bank have introduced / introduced new digital products / services?
12. How do you look to be the first to introduce new digital services / products on the market?
13. How do you look at introducing products / services similar to your competitors?
14. Do you think the personal meeting will be important in the future for most bank customers? Or do you think digital services / products can replace them fully?
15. Do you think it is the four major banks in Sweden that have control of what can be digitized out in the market? Or can Klarna Bank be the first with digital products and services without including the major banks in Sweden?

Bilaga 3

Individuella reflektioner - Sadeer Babawi

Jag började min studie hösten 2016 på Högskolan i Skövde. Sedan jag började har jag och Johannes kombinerat varandra väldigt bra. Vi har tillsammans skrivit en stor del av utbildnings inlämningsuppgifter, vi har även tillsammans pluggat till tentamen. Detta är orsaken till varför jag och Johannes har valt att skriva examensarbetet tillsammans. När vi började med examensarbetet så visste vi redan vilket ämne vi vill undersöka. Vi ville att ämnet skall vara väldigt aktuell i dagens samhälle och något som diskuteras mycket idag och framför allt ska ämnet vara intressant för oss båda att fördjupa oss i. Vi båda är medvetna om att banker har en medverkande roll inom finanssektorn och en väldigt stor samhällsroll. Samtidigt är vi intresserade av att se hur dessa företag i banksektor uppfattar vilka möjligheter och hot som tillkommer i samband med den ökande digitaliseringen. Vi är även intresserade av att se hur bankerna agerar i marknaden som präglas av konkurrens i samband med den ökande digitaliseringen.

Vår kunskap inom det valda ämnet till examensarbetet var inte hög, då vi hade läst lite om digitalisering inom banksektor. Under arbetets skrivande började kunskapsnivå öka ju mer vi läser och skriver. Vi började förstå mer av finanssektorn när det gäller konkurrensen mellan företagen i finansmarknaden. Under arbetes gång har jag och Johannes ökat vårt samarbets kunskap, då vi diskuterar olika frågor gällande arbetet och även hitta lösningar till problem som uppkom.

Under arbetsgång uppstod det svårigheter med till exempel att fastställa problemformulering som skall anses vara rimlig. Vi hade lite svårt med att hitta intervjuer för att samla in tillräckligt information med hög kvalitet. Dock har jag och Johannes lyckats med att ta förbi oss från dessa svårigheter.

Slutligen vill jag säga att examensarbetet har ökat min kunskap inom olika områden. Inte enbart inom ämnet digitalisering inom banksektorn, utan även ökat min förmåga att samarbeta med andra, ökat förmåga att diskutera problem och komma på olika lösningar.

Individuella reflektioner - Johannes Güner

Jag började studera i Skövdes högskola hösten 2016 i ekonomprogrammet och ganska kort tid efter det blev jag och Sadeer studiekamrater. Vi har sedan dess studerat med varandra under de flesta kurser och därför föll de naturligt för oss att skriva examensarbetet med varandra.

Under studietiden har vi lärt känna varandras styrkor och brister, och detta har medfört att vi har funnit en balans för att stärka varandras svagheter och därmed kunnat komplettera varandra väl.

Innan examensarbetet hade vi diskuterat om att studera och undersöka digitaliseringen inom banksektorn. Detta eftersom vi båda har ett intresse av finansmarknaden och dess utveckling. Digitaliseringen blir än mer ett intressant ämne att undersöka eftersom det är i en pågående process och att vi i Sverige framförallt är med i en tid där det digitala blir mer och mer påtagligt inom hela samhället.

Studien har medfört att mina kunskaper inom banksektorn har vuxit och där jag anser ha fått mer förståelse över kundens perspektiv och bankens perspektiv i samband med den ökande digitaliseringen inom banksektorn.

Det som inspirerade mig mycket under arbetets gång är de intervjuer vi fick till med erfarna bankmän. Intervjuerna gav mig mycket nya uppfattningar och en helt annan syn på vad digitaliseringen egentligen innebär.

Mitt samarbete med Sadeer har fungerat väl men vi ska inte understryka att denna tid vi fick tillsammans att skriva examensarbetet har varit en väldigt utmanande tid. Att skriva ett examensarbete kräver mycket fokus och disciplin för att kunna hålla sig in i "matchen" hela tiden. Det har funnits stunder i vårt skrivande där vår disciplin har ordentligt satts på prov. Men tillsammans har vi tagit oss igenom en tuff situation och gjorde det bästa av situationen och där slutprodukten resulterade i en välgjord studie enligt oss.

Men att skriva en inledning till en slutsats och att allt där emellan ska få en "röd tråd" igenom hela arbetet har varit en utmaning. Men med den kontinuerliga hjälpen från vår handledare Inga-Lill Johansson, fick vi till slut ihop det. Tack!