

## **Regnskapsbruk, digitalisering og økonomisk kriminalitet**

En undersøkelse av praksis i banker i dag

KATHRINE LURA OG MALIN OPEDAL MELAND

VEILEDER

Terje Heskestad

**Universitetet i Agder, 2019**

Handelshøyskolen ved UiA

Master

## Forord

Med ønske om å få mer kunnskap om hvordan regnskapsteori benyttes i praksis samt en utvidet forståelse av det meget aktuelle fenomenet digitalisering, er denne masteroppgaven skrevet som siste ledd i vår mastergradsutdanning. Vår mastergrad i regnskap og revisjon fra Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder blir dermed supplert med en dypere forståelse av digitaliseringens påvirkning av bankbransjen samt hvordan bankene, som interessenter av regnskapet, benytter revidert og ikke-revidert regnskapsinformasjon som del av sine vurderinger. Dette er noe vi anser som nyttig å ta med oss videre inn i arbeidslivet som revisorer, fra høsten 2019.

Det er og skal være krevende å skrive en masteroppgave. Arbeidet med oppgaven har vist seg å være svært tidkrevende, mer enn forespeilet, og det er utallige timer som har blitt nedlagt i det følgende sluttproduktet. Det føles godt å nå kunne levere inn en masteroppgave vi er stolte av.

Vi ønsker først og fremst å rette en takk til vår veileder, Terje Heskestad, for hans tid brukt til idemyldring og sparring med oss samt oppfølging underveis i oppgaveskrivingen. Det rettes også en stor takk til alle våre informanter samt til Hans Christian Ellefsen og Ruben Bjerketveit for formidlet innsikt i SAF-T-formatet. Vi ønsker også å takke Otto Andersen for god hjelp til å bedre forstå hvordan fokuset vårt burde være i oppbyggingen av metodekapittelet. En siste takk vil vi også rette til Line Thompson ved Universitetsbiblioteket i Agder, for hjelp til enkelte problemstillinger vedrørende kildehenvisning.

God lesing.

Kristiansand, 02.06.2019

Kathrine Lura og Malin Opedal Meland

## Sammendrag

Tema for masteroppgaven er regnskapsbruk, digitalisering og økonomisk kriminalitet. Problemstillingen for undersøkelsen er: “Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at digitalisering påvirker bruk av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i kundeforhold med bedrifter?” Formålet med oppgaven er å undersøke praksis i bank i dag.

Regnskapet skal gi beslutningsnyttig informasjon. Flexibiliteten i regnskapslovgivningen muliggjør resultatstyring, som vil redusere beslutningsnyttien for interessenter. I henhold til hvitvaskingsloven skal banker bidra til å avdekke økonomisk kriminalitet, gjennom kjenn-din-kunde-prinsippet og å rapportere mistenkelige transaksjoner. Digitalisering sin påvirkning kan diskuteres ved hjelp av en transformasjonsmodell.

Undersøkelsen har et eksplorativt formål, der semistrukturerte intervjuer med åtte banker i Sørvest-Norge benyttes som datagrunnlag.

Bankene vurderer risikoområder ved regnskapet og andre interne og eksterne forhold. Risikoområdene har ikke blitt endret av digitalisering. Risikoområdene som vurderes er i stor grad lovpålagt. Dette gjelder både for bankenes risikoklassifiseringsmodell og bankenes antihvitvaskingsarbeid. En kan anta at bankene, når de er kommet lengre i transformasjonsmodellen, ved å i større grad utnytte digitale teknologier, vil klare å utvikle bedre analyser. Nye løsninger vil trolig endre arbeidsprosesser og vurderinger. Det er imidlertid ikke store endringer som har skjedd i bankenes vurderinger i dag, sett bort fra en effektivisering og automatisering av informasjonsinnhenting.

Undersøkelsen har til formål å bidra med en beskrivelse av hvordan praksis i bank i dag er påvirket av digitalisering. Undersøkelsen har vist at det per i dag ikke har skjedd like betydelige endringer, som det ut fra medieoppslag muligens kan være nærliggende å anta. Bankene er enda i en tidlig fase av bransjens transformasjon, noe som gjør undersøkelsen til et interessant bidrag.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Tabelliste.....	v
Akronymliste .....	v
1 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Avgrensning.....	2
1.3 Oppgavens oppbygning .....	3
2 Teoretisk grunnlag.....	4
2.1 Regnskapsteori .....	4
2.1.1 Regnskapsregulering.....	4
2.1.2 Revisors rolle.....	5
2.1.3 Utnyttelse av fleksibiliteten i regnskapslovgivningen.....	6
2.1.4 Det psykologiske aspektet ved økonomisk kriminalitet .....	15
2.2 Regulering av bank .....	20
2.3 Digitalisering .....	24
2.3.1 Digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon .....	24
2.3.2 Digitalisering i bank.....	28
2.3.3 Standard dataformat og ulike digitale teknologier .....	32
2.4 Strategi.....	41
2.4.1 Produktets livssyklus.....	41
2.4.2 Porters fem krefter .....	43
2.5 Oppsummering av teori .....	44
3 Metode .....	46
3.1 Valg av metode .....	46
3.2 Datainnsamling .....	47
3.3 Supplering av teoretisk grunnlag .....	54
3.4 Vurdering av kvalitet ved forskningen.....	54
4 Empiri.....	58
4.1 Hvordan bruker banker i Sørvest-Norge informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i et kundeforhold? .....	58
4.1.1 Risikoområder.....	58
4.1.2 Sikre kvalitet i regnskapsinformasjon.....	65
4.1.3 Risikovurdering .....	69

4.2 Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at mengden kontroll av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder påvirker incentiver til å begå økonomisk kriminalitet? .....	73
4.2.1 Virkning av økt kontroll, regulering og standardisering.....	74
4.2.2 Økonomisk kriminalitet gjennom regnskap .....	77
4.2.3 Rutiner knyttet til oppdagelse av hvitvasking.....	79
4.3 Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at bankers arbeidsprosesser påvirkes av digitalisering? .....	83
4.3.1 Innledende om digitalisering .....	83
4.3.2 Den digitale utviklingen.....	84
4.3.3 Digitalisering og samfunnet.....	92
4.3.4 Lovverkets implikasjoner på digitalisering .....	99
4.4 Oppsummering av empiri.....	104
5 Analyse .....	106
5.1 Hvordan bruker banker i Sørvest-Norge informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i et kundeforhold? .....	106
5.2 Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at mengden kontroll av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden påvirker incentiver til å begå økonomisk kriminalitet? .....	121
5.3 Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at bankers arbeidsprosesser påvirkes av digitalisering? .....	125
6 Avslutning.....	149
6.1 Konklusjon .....	149
6.2 Begrensninger ved oppgaven.....	153
6.3 Videre forskning .....	153
Referanseliste .....	155
Vedlegg .....	i
Vedlegg 1 – Søknad NSD .....	i
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	iii
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	vi
Vedlegg 3 – Refleksjonsnotat Kathrine Lura .....	ix
Vedlegg 4 – Refleksjonsnotat Malin Opedal Meland.....	xiii

## Tabelliste

Tabell 1: Anonymisering og kategorisering av informanter ..... 52

## Akronymliste

Akronym	
EU	Den europeiske union
EØS	Det europeiske økonomiske samarbeidsområde
GDPR	Personvernforordningen
IT	Informasjonsteknologi
NSD	Norsk senter for forskningsdata
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
PSD2	Det reviderte betalingsdirektivet
SAF-T	Standard Audit File-Tax
XML	Extensible Markup Language
Økokrim	Den sentrale enhet for etterforskning og påtale av økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet

## 1 Innledning

Temaet for oppgaven er regnskapsbruk, digitalisering og økonomisk kriminalitet. Oppgaven tar for seg praksis i banker i dag. I det følgende utledes en ramme for hvorfor oppgaven anses som aktuell. Videre avgrenses oppgaven og det utledes en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Til slutt i kapittelet beskrives oppgavens videre struktur.

### 1.1 Aktualisering

Oppgaven er først og fremst aktuell som følge av at digitalisering er et tema som har fått stor oppmerksomhet i media den siste tiden. Videre har den finansielle sektoren en vesentlig rolle i stort sett enhver økonomi. Det er derfor viktig å forstå de endringene som nå skjer i sektoren, og dermed i økonomien som helhet, som følge av digitalisering (Drasch, Schweizer & Urbach, 2018).

Det fremkommer av Osmundsen, Iden og Bygestad (2018) at det har skjedd en enorm økning i bruken av begrepet digitalisering. Digitalisering er i dag del av alle spektrere av sosial omgang i samfunnet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har uttalt at årets statsbudsjett utgjør “tidenes største satsning på digitalisering” (Regjeringen, 2018a). Norges uttalte storsatsning på digitalisering i 2019 gjenspeiles også ved at Norges første Digitaliseringsminister, Nikolai Astrup, tiltrådte sin stilling 22. januar 2019 (Regjeringen, u.å.).

Informasjonsteknologien har de siste 50 årene representert en drivkraft for utvikling, både av bedrifter og av samfunnet generelt. Denne utviklingen kan frem til i dag deles inn i tre faser. Porter og Heppelmann, referert til i Osmundsen et al. (2018, 1. Introduksjon, avsn. 3) mener at dagens samfunn representerer en tredje fase i utviklingen, som kjennetegnes av at “informasjonsteknologien er blitt en integrert og transparent del av organisasjoner, deres produkter og tjenester, så vel som samfunnslivet”. Informasjonsteknologien benyttes ikke lenger bare for å bedre praksis slik den er i dag, men også for å skape omfattende endringer og transformere dagens praksis (Osmundsen et al., 2018).

Oppgaven anses også som aktuell som følge av at flere av informantene, som forskerne har vært i kontakt med i forbindelse med datainnsamling til oppgaven, har gitt tilbakemeldinger på at oppgaven er spennende og aktuell. Dette som følge av at både digitalisering og hvitvasking er på agendaen hos samtlige banker.

Forebygging og bekjempelse av hvitvasking ble 15.oktober 2018 satt ytterligere på agendaen av regjeringen ved ikrafttredelse av et nytt hvitvaskingsregelverk (Regjeringen, 2018b). Danske Bank trekkes frem som et eksempel på at manglende etterlevelse av hvitvaskingsregelverket kan få store konsekvenser for banker.

Fra mars 2017 har den store hvitvaskings-skandalen i Danske Bank i mer eller mindre grad hatt en relativt stor plass i nyhetsbildet. Danske Bank Estland hadde ikke overholdt hvitvaskingsregelverket, og latt transaksjoner med opplagte indikatorer på hvitvasking passere gjennom filialen, til tross for advarsler fra ulike hold om mulig hvitvasking (Lund, Bendtsen & Jung, 2018). Saken har hatt store konsekvenser for Danske Bank sitt omdømme samt oppfattet risiko ved selskapet, noe som gjenspeiles ved at deres aksjepris per 04.03.19 er halvert fra hvitvaskingen ble kjent og skandalen et faktum (Christensen, 2019).

Regnskapsbruk ligger til grunn for hele oppgaven. Resultatstyring og regnskapsmanipulasjon anses som et område som trolig alltid vil være aktuelt (Stenheim & Blakstad, 2012). Kinserdal (2017) formidler Enron, Cisco og Toshiba som eksempler på historiske regnskaps-skandaler der ulike metoder for regnskapsmanipulasjon er brukt.

## 1.2 Avgrensning

Med ønske om å oppnå en samfunnsnyttig og dagsaktuell masteroppgave innenfor fagfeltet regnskap, med tilknytning til praksis, ble forskerne i august 2018 gjort oppmerksomme på finansnæringen av veileder. Det ble senere avgjort at oppgaven skal undersøke praksis i bank vedrørende arbeidsprosesser ved vurdering av bedriftskunder. Avgrensningen til bedrifts-markedet begrunnes med at forskerne har inntrykk av at det er mer krevende å digitalisere bedrifts-markedet i bank sammenlignet med personmarkedet. Dette som følge av komplekse vurderinger knyttet opp mot regnskapsinformasjon og andre interne og eksterne forhold hos kunder. Det fremstår som interessant å undersøke hvordan banker forholder seg til resultatstyring og økonomisk kriminalitet, herunder regnskapsmanipulasjon og hvitvasking, i



kundeforhold. Videre skal oppgaven se på digitaliseringens påvirkning av regnskapsbruk samt annen praksis i bank. Til slutt ønsker forskerne å finne ut om bankene ser potensiale i det kommende standardiserte filformatet for regnskapsinformasjon.

Problemstillingen for oppgaven er som følger: “Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at digitalisering påvirker bruk av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i kundeforhold med bedrifter?”

For å kunne besvare problemstillingen i en så utfyllende grad som ønsket, er følgende forskningsspørsmål formulert:

1. Hvordan bruker banker i Sørvest-Norge informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i et kundeforhold?
2. Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at mengden kontroll av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder påvirker incentiver til å begå økonomisk kriminalitet?
3. Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at bankers arbeidsprosesser påvirkes av digitalisering?

### 1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er strukturert i seks kapitler. Det andre kapitlet utgjør det teoretiske grunnlaget og er delt inn i fire hoveddeler; regnskapsteori, regulering av bank, digitalisering og strategi. Det tredje kapitlet tar for seg undersøkelsens metodiske tilnærming og forskningens kvalitet. Det fjerde kapitlet fremstiller oppgavens empiri. I det femte kapitlet analyseres oppgavens empiri opp mot det teoretiske grunnlaget. I det sjette kapitlet avsluttes oppgaven med en konklusjon på undersøkelsens problemstilling, begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet vil det redegjøres for relevant teori og forskning. Dette danner det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen. Kapittelet er delt inn i fire hoveddeler; regnskapsteori, regulering av bank, digitalisering og strategi. I regnskapsteoridelen vil norsk regnskapsregulering introduseres. Videre vil revisors rolle i forhold til regnskap beskrives. Fleksibiliteten i regnskapslovgivningen vil videre problematiseres og incentiver til å utføre resultatstyring og regnskapsmanipulasjon diskuteres. I tillegg vil resultat kvalitetsanalyse og mislighetstriangelen, som verktøy for oppdagelse av resultatstyring, diskuteres. I den andre delen av teorien vil det redegjøres for enkelte tilsyn og reguleringer av bank. I digitaliseringsdelen ses det på begrepsbruk relatert til digitaliseringsfenomenet. Deretter fremstilles en transformasjonsmodell for bankbransjen. Til slutt forklares Standard Audit File-Tax, heretter SAF-T, samt at ulike digitale teknologier beskrives. Siste delkapittel, strategidelen, tar for seg produktets livssyklus og Porters femkraftsmodell.

### 2.1 Regnskapsteori

#### 2.1.1 Regnskapsregulering

Ifølge Kvifte og Johnsen (2008, s. 57) er hovedformålet med regnskapet “å gi beslutningsnyttig finansiell informasjon, [...] [som er] sammenlignbar over tid og mellom ulike regnskapsenheter”. Brukergruppene av regnskapet i Norge er definert som “den generelle bruker”, herunder aksjonærer, kreditorer og andre samfunnsinteresser (Kvifte & Johnsen, 2008, s. 62).

The Federal Accounting Standards Advisory Board deler beslutningsnyttig informasjon inn i to komponenter; kontrollformålet og beslutningsformålet. Kontrollformålet relateres til prinsipal-agent-problemet. Det er i den sammenheng først og fremst snakk om oppfølging av resultatet i regnskapet. Beslutningsformålet handler om å sikre at brukere av selskapers regnskap skal få relevant og pålitelig informasjon, slik at de kan ta økonomiske beslutninger på riktig grunnlag (Kvifte & Johnsen, 2008). Pålitelig informasjon er informasjon som på riktig måte “måler det den gir seg ut for å måle” (Kvifte & Johnsen, 2008, s. 65). Relevant informasjon er informasjon som påvirker brukeres vurdering og beslutning ved en avgjørelse av økonomisk karakter. Relevant informasjon har prediksjonsverdi samt er nyttig ved vurdering av ledelsens arbeid. I

den sammenheng er det først og fremst snakk om verdsettelse og investeringsanalyser (Kvifte & Johnsen, 2008).

I henhold til Kvifte og Johnsen (2008, s. 23) kan den norske regnskapsloven “best karakteriseres som en rammelov uten detaljregulering”. Dette gjør at profesjonelt skjønn blir en viktig del av anvendelsen av regnskapsloven, da i form av at regnskapet skal utarbeides i henhold til prinsippet om god regnskapsskikk (Kvifte & Johnsen, 2008). Det er ikke utarbeidet et selvstendig norsk konseptuelt rammeverk, men de grunnleggende prinsippene i regnskapsloven; transaksjonsprinsippet, opptjeningsprinsippet, sammenstillingsprinsippet, forsiktighetsprinsippet og sikringsprinsippet, fungerer som et rammeverk for de standardsettende organene i Norge (Kvifte & Johnsen, 2008; Regnskapsloven, 1998).

Norsk regnskapsstandard praktiseres når en velger å følge god regnskapsskikk. Formålet med disse standardene er å gi en forklaring på hvordan hendelser skal behandles utover det som fremkommer av regnskapsloven (Kvifte & Johnsen, 2008).

Den norske regnskapsloven likestiller god regnskapsskikk og International Financial Reporting Standards. Alle regnskapspliktige i Norge kan velge hvilken metode de vil regnskapsføre etter, men det presiseres at et selskap må være konsekvent i sitt valg (Kvifte & Johnsen, 2008). Finansdepartementets argument for dette er prinsippet om sammenlignbarhet (Kvifte & Johnsen, 2008). International Financial Reporting Standards vil ikke videre bli omtalt.

### 2.1.2 Revisors rolle

Revisor skal være allmennhetens tillitsperson. Det stilles krav til revisor ved utøvelse av yrket i forhold til integritet, objektivitet og aktsomhet (Revisorloven, 1999). Som følge av denne lovreguleringen er arbeidet, attesterte årsregnskap, som revisor fremlegger ment å være nyttig for alle interessenter av det aktuelle foretaket.

Det er flere som har en feil oppfatning av hva revisor faktisk skal attestere i forhold til hva lovreguleringen tilsier. Gulden fremlegger flere utsagn på hva enkelte mener er revisors oppgaver. To av utsagnene blir presentert i det følgende. 1) “Revisors hovedoppgave er å avdekke underslag og andre misligheter” (Gulden, 2015, s. 29). Med dette utsagnet ser en klart at det er forskjell mellom hva som er lovregulert som revisors plikt og hva allmennheten tror revisors plikter er. Revisor må ta stilling til underslag og misligheter, men da i form av å vurdere

risikoen for at slike feil kan oppstå (Gulden, 2015). 2) En “ren revisjonsberetning er en garanti for at årsregnskapet er uten feil” (Gulden, 2015, s. 30). Dette er også en feiltolkning av revisors oppgaver. Revisor skal begrense risikoen for at årsregnskapet inneholder feil til et akseptabelt nivå. Det vil alltid være en viss risiko for at et revidert årsregnskap inneholder feil. Denne risikoen for feil fremstilles gjennom revisjonsrisikoen (Gulden, 2015). En sier at ved en ren revisjonsberetning er det høy grad av sikkerhet for at årsregnskapet er uten vesentlige feil og mangler. I praksis tilsier høy sikkerhet cirka 95 prosent (Stuart, 2012). Revisor kan kun kritiseres for sitt arbeid dersom den uoppdagede vesentlige feilen, i det reviderte årsregnskapet, samsvarer med at revisjon i henhold til god revisjonsskikk ville ha medført at feilen ble oppdaget (Gulden, 2015).

De siste årene har en sett en økt forekomst av at brukere av årsregnskapet har lidt et økonomisk tap, da i hovedsak som følge av mangelfull revisjon. I saken om Andersens Emballasje og Design AS saksøkte banken revisor for mangelfull revisjon av varelageret. Ved en ekstern gjennomgang viste deg seg at verdien var 17 millioner, kontra 75 millioner som revisor hadde attestert i årsregnskapet. I denne saken ble revisor dømt til å betale bankens tap. Et annet eksempel, der banken har saksøkt revisor, er i saken om Glåma Bygg AS. Det kritikkverdige forholdet i saken var at selskapet ønsket en økt kredittgrense eller ny egenkapital fra banken. Som følge av at årsregnskapet enda ikke var avlagt, mottok banken et brev som var sendt fra revisor til ledelsen i selskapet. I den uttalelsen fremkom det at varer i arbeid ikke var ferdig revidert, men at det ikke var å forvente at det kom noen store overraskelser i det attesterte årsregnskapet. Det viste seg at varer i arbeid var overvurdert med minst 10,2 millioner kroner, som følge av opportunistiske prosjektkalkyler fra ledelsen, noe som revisor burde ha avdekket. Revisor ble i denne saken dømt til å betale bankens tap (Nygård, 2018). Gjennom disse to eksemplene ser en at regnskapstall i noen tilfeller kan gi et misvisende bilde av et selskaps økonomiske situasjon, som videre kan få konsekvenser for interessenter.

### 2.1.3 Utnyttelse av fleksibiliteten i regnskapslovgivningen

#### **Resultatstyring og regnskapsmanipulasjon**

Stenheim og Blakstad (2012, s. 57) uttrykker at “regnskapsmanipulering bør oppta enhver som ønsker å bruke regnskapsinformasjon som grunnlag for sine beslutninger. [...] Stadige regnskapsskandaler tærer på tilliten til regnskapet. Uten tillit er det umulig for regnskapet å

oppfylle sitt formål som kilde til beslutningsnyttig informasjon”. Det presiseres at Stenheim og Blakstad (2012) i sin artikkel likestiller resultatstyring og regnskapsmanipulering.

For oppgavens formål, har det med bakgrunn i litteratur blitt formulert det følgende definerte skillet mellom resultatstyring og regnskapsmanipulasjon. Resultatstyring defineres som strekking av regnskapet i en retning som feilaktig representerer selskapets økonomiske situasjon, men som samtidig er lovlig som følge av at regnskapsreguleringen åpner for bruk av skjønn. Regnskapsmanipulasjon avgrenses til ulovlig regnskapsføring (Dichev, Graham, Harvey & Rajgopal, 2016; Healy & Wahlen, 1999; Paredes & Wheatly, 2018). Vurderingen av hvilke valg som er i gråsonen av lovgivningen og hva som er ulovlig, kan være utfordrende. “Hvorvidt rapporteringen er innenfor eller utenfor gjeldende rett [...] må fastsettes av ledelsen, styret, revisor og i siste instans domstolene” (Stenheim & Blakstad, 2012, s. 61).

### **Resultatkvalitet og resultatstyring**

Resultatkvalitet handler om kvaliteten ved hvordan et selskaps foretaksmodell omformer salgsinntekt til resultat samt kvaliteten forbundet med regnskapsføringen av dette, da med tanke på “klarhet, kommunikasjon, [...] prediksjonsverdi og synlighet” (Dichev et al., 2016, s. 26, vår oversettelse). Det fremkommer av Dichev et al. (2016) sin undersøkelse, med cirka 400 deltakende økonomidirektører, at nøkkelkarakteristikkene som vurderes ved vurdering av et selskaps resultatkvalitet er soliditet, prediksjonsverdi, forekomsten av engangsposter, samt om informasjonen i resultatet støttes opp av kontantstrømmen. Ensartethet ved valg mellom rapporteringsalternativer over tid samt minimal bruk av langtidsestimater er også viktig for en høy resultatkvalitet (Dichev et al., 2016).

Soliditet trekkes frem som den karakteristikken som i størst grad verdsettes som avgjørende for høy resultatkvalitet. Dette henger sammen med hvordan selskaper verdsettes. En betydelig del av alle verdsettelsesmodeller tilnærmer seg selskaper som prosjekterte strømmer av resultater og kontantstrømmer. For å kunne prosjektere variabler for benyttelse til verdsetting, er det viktig at fortjenesten er solid (Dichev et al., 2016).

Resultatkvalitet bestemmes av en kombinasjon av kontrollerbare og ikke-kontrollerbare faktorer, hvor disse veier omtrent like mye. De kontrollerbare faktorene består eksempelvis av selskapets foretaksstyring, interne kontroller, regnskapsmessige valg og revisjon, hvor det

indikeres at selskapets interne kontroller er av størst betydning. Den vesentlige delen av resultat kvaliteten, som ledelsen i liten grad kan påvirke, relaterer seg eksempelvis til landets regnskapsregulering, økonomiens tilstand og vilkårene i den bransjen og industrien hvor selskapet opererer. En god ledelseskultur trekkes også frem som en viktig faktor (Dichev et al., 2016). Det kommer også frem av Dichev et al. (2016) sin undersøkelse at hvordan regnskapsrapporteringen praktiseres, både ønsket og uønsket praksis, overføres mellom selskaper gjennom deres eksterne revisorer. Dette da selskaper kan diskutere med sin revisor hvor i gråsonen en ønsket anvendelse av et regnskapsprinsipp befinner seg.

Healy og Wahlen (1999) presiserer at hvis finansielle rapporter skal evne å formidle beslutningsnyttig informasjon vedrørende et selskaps økonomiske situasjon, er det en nødvendighet at regnskapsreguleringen åpner for bruk av skjønn. Rapporteringsfrihet kan benyttes til opportunistisk rapportering av tall som gir et misvisende bilde av et selskaps økonomiske situasjon, eller til å øke mengden beslutningsnyttig informasjon tilgjengelig for et selskaps interessenter. Sistnevnte gjennom ikke-opportunistiske rapporteringsvalg som øker relevansen og påliteligheten ved informasjonen i regnskapet, eller ved å rapportere mer tilleggsinformasjon i noter og årsberetning enn hva reguleringen krever (Stenheim & Blakstad, 2012).

Når ledelsen får benytte sin kunnskap om selskapet og dets muligheter til å velge den mest hensiktsmessige måten å rapportere regnskapstallene på, kan dette øke regnskapsinformasjonens verdi. Flexibilitet i regnskapsreguleringen, i form av at regnskapsreglene ved flere anledninger gir ledelsen mulighet til å velge mellom prinsipper samt benytte skjønn og estimer, gir imidlertid også opphav til at ledelsen kan utøve resultatstyring. Dette ved at ulike regnskapsmessige valg vil innvirke på regnskapstallene og selskapets resultat. Ledelsen kan dermed bevisst velge å rapportere misvisende regnskapsinformasjon, som vil redusere informasjonens beslutningsnytte for interessenter (Healy & Wahlen, 1999; Heskestad, 2014a).

Det fremkommer av Dichev et al. (2016) at regnskapsstandardene gjennom estimer gir rom for ledelsen til å velge hvilket nivå selskapet ønsker å legge seg på, for eksempel for avkastningsmålet resultat per aksje. En av informantene i deres studie oppga at personen i sin stilling som finansdirektør hadde opplevd å kunne velge å rapportere selskapets resultat per aksje til hvor som helst mellom \$1,45 og \$1,55. Slike avkastningsmål blir siden benyttet av interessenter ved vurdering og verdsettelse av selskaper.

Litteraturen omtaler to ulike former for resultatstyring; resultatstyring gjennom regnskapsmessige valg og gjennom økonomiske beslutninger (Paredes & Wheatly, 2018; Stenheim & Blakstad, 2012). Førstnevnte er sammenfallende med oppgavens definisjon av resultatstyring. Sistnevnte innebærer å “endre økonomisk substans gjennom økonomiske beslutninger slik som investerings- og/eller finansieringsbeslutninger” (Stenheim & Blakstad, 2012, s. 58), for å kunne rapportere til interessentene at ordinær drift har resultert i oppnådde avkastningsmål (Paredes & Wheatly, 2018). Dette fenomenet har fått betydelig oppmerksomhet etter at Graham og kollegaer sin undersøkelse fra 2005, referert til i Dichev et al. (2016) og Paredes og Wheatly (2018), kunne rapportere at cirka 80 prosent av de amerikanske lederne som deltok i den gitte spørreundersøkelsen var villige til å redusere kostnader for å møte periodens avkastningsmål eller kunne rapportere jevne resultater. Undersøkelsen påpeker å redusere kostnader relatert til forskning og utvikling, markedsføring og vedlikehold samt å ikke investere i lønnsomme prosjekter som resultatstyring gjennom økonomiske beslutninger.

Stenheim og Blakstad (2012) uttaler at det antas at resultatstyring gjennom endring av rapportering er mest utbredt, mens det fremkommer av Dichev et al. (2016) at resultatstyring oftest skjer gjennom økonomiske beslutninger. Det er dermed uenigheter forbundet med hvilken fremgangsmåte som er mest utbredt. Det er mulig at dette har noe å gjøre med at resultatstyring, i begge former, ofte er vanskelig å oppdage.

### **Oppdagelse og utbredelse av resultatstyring**

Det fremkommer av undersøkelsen til Dichev et al. (2016) at sannsynligheten for at en interessent skal avsløre et enkelt tilfelle av resultatstyring er relativt lav. Sannsynligheten for at resultatstyring oppdages øker først ved gjentatte utnyttelser av fleksibiliteten i standarden (Dichev et al., 2016). Regnskapsreguleringens kompleksitet er også med på å gjøre avsløring vanskelig for eksterne personer. Eksempelvis kan effekter av en mengde regnskapsmessige valg gjøres uobserverbare ved at de samles i aggregerte linjer i regnskapet (Dichev et al., 2016). Når ulike komponenter i regnskapet er klart synlige, vil naturlig nok resultatstyringen være enklere for analytikere å oppdage, og dermed i mindre grad innvirke på deres beslutninger (Healy & Wahlen, 1999).

Ved resultatstyring gjennom økonomiske beslutninger er hovedutfordringen ved oppdagelse at den som skal avsløre resultatstyring må kjenne til ledelsens incentiver bak en gitt beslutning.

Da om hensikten med beslutningen har vært å maksimere foretaksverdien eller om fokuset har vært på å nå et gitt resultatmål. Samme type beslutninger kan være ulikt motivert. Det er vanskelig for en ekstern person å skille virksomhetsrelaterte begrunnelser for en beslutning fra opportunistiske rapporteringsbegrunnelser (Dichev et al., 2016; Stenheim & Blakstad, 2012). Fastslåelse av resultatstyring gjennom økonomiske beslutninger “krever en mer omfattende analyse og utspørrelse av ledelsen enn det som er tilgjengelig i finansregnskapet” (Dichev et al., 2016, s. 34, vår oversettelse). “En vurdering av rapporteringsincentiver kombinert med de effektene en økonomisk beslutning vil ha på regnskapsmessig resultat, vil kunne sannsynliggjøre hvorvidt beveggrunnen for den økonomiske beslutningen er” profitt hensyn eller rapporteringshensyn (Stenheim & Blakstad, 2012, s. 59).

Det fremkommer at Dichev et al. (2016) sin undersøkelse at det antas at et av fem børsnoterte selskaper foretar resultatstyring hvert år, hvor resultatet da typisk feilaktig representeres med 10 cent per dollar. Omfanget av den feilaktige fremstillingen synes å være betydelig. Dette særlig om en sammenligner det med at å ikke nå periodens prognoser, med bare en penny eller to, kan resultere i at aksjekursen reduseres betydelig. Det er mest utbredt at selskaper strekker sine regnskaper for å kunne rapportere et overvurdert resultat. Et av tre selskaper som foretar resultatstyring undervurderer imidlertid sine resultater. Undersøkelsen viser også at resultatstyring antas å forekomme hos tilnærmet et av tre aksjeselskaper hvert år, og da med et enda høyere beløp enn for børsnoterte selskaper. Fenomenet fremstilles som relativt vanlig og fører til at selskapers resultater rapporteres med vesentlige feil (Dichev et al., 2016).

### **Resultat kvalitetsanalyse og røde flagg**

Det fremkommer av Dichev et al. (2016) at feilaktig representasjon av resultatet er relativt vanlig, vanskelig å avsløre og kan skape betydelige konsekvenser i kapitalmarkedet. Et middel for oppdagelse av misrepresentasjon av regnskapsinformasjon er resultat kvalitetsanalyse. Med bakgrunn i fleksibiliteten i regnskapsreguleringen bør det gjennomføres en analyse som tar for seg de valgmuligheter og skjønn som ligger til grunn for rapporteringen samt røde flagg knyttet til vesentlige regnskapsposter (Heskestad, 2014a). “Røde flagg er sammenhenger og utviklingstrekk som avviker fra det normale over tid og i forhold til bransjemessige forhold” (Heskestad, 2015a, s. 33). Det er nødvendig med god bransjekunnskap og markedsforståelse samt sunn skepsis for at slike analyser skal være verdifulle (Heskestad, 2014a).



Ved en resultat kvalitetsanalyse må en først og fremst identifisere kritiske regnskapsstørrelser. Disse regnskapsstørrelsene avhenger av bransje og marked. Videre bør en se på fleksibiliteten i rapporteringen, herunder muligheten for valg av ulike regnskapsprinsipper og estimater. En bør også se på selskapets regnskapsstrategi og informasjonskvalitet. I dette ligger en drøftelse av om selskapets strategi faktisk fungerer og om den videre er reflektert i finansregnskapet. Informasjon rundt om det er sannsynlig at ledelsen har opportunistiske incentiver og en vurdering av om tidligere rapportert regnskapsinformasjon har vært realistisk, vil her være nyttig. For informasjonskvalitet er det hensiktsmessig å foreta en vurdering av selskapets noteopplysninger, som skal inneholde noe av den mest beslutningsnyttige informasjonen i regnskapet. I praksis er selskapers noteopplysning ofte lite informative og fremstår gjerne som en gjengivelse av prinsipper og en oppsummering av selvforklarende elementer. Reguleringen tilsier imidlertid at det kun er vesentlig informasjon som skal innarbeides i notene (Heskestad, 2014a).

Til slutt i en resultat kvalitetsanalyse skal en gjenkjenne røde flagg, som vil være den viktigste delen av analysen. Det finnes en rekke generelle røde flagg som kan være med å gi indikasjoner på resultatstyring eller regnskapsmanipulasjon. Det er imidlertid viktig å være klar over at oppdagelse av et rødt flagg ikke er ensbetydende med forekomst av resultatstyring eller regnskapsmanipulasjon, men også kan ha andre, driftsrelaterte forklaringer (Heskestad, 2014a). Heskestad (2015a, s. 36) identifiserer de følgende generelle røde flaggene: “brudd på lånebetingelser, svake styrer, komplisert og uoversiktlig selskapsstruktur, skifte av revisor, svak internkontroll, ikke-“normale” revisjonsberetninger og uklare eller unødvendig kompliserte noter, samt om det er året før børsnotering (IPO)”. De generelle røde flaggene representerer situasjoner der regnskapsprodusenten har incentiver til resultatstyring (Heskestad, 2015a).

Dichev et al. (2016) sin undersøkelse identifiserer en rekke røde flagg, som anses som hensiktsmessig for interessenter å være oppmerksomme på i forbindelse med lav resultat kvalitets og misrepresentasjon. De hyppigst nevnte røde flaggene i undersøkelsen var manglende overensstemmelse mellom resultatet og kontantstrømmer samt uforklarte avvik fra rapporteringsnormer og benchmarks blant sammenlignbare selskaper og for bransjen selskapet opererer i. Stor forekomst av periodiseringer og engangsposter samt å gjennomgående treffe eller overgå analytikerens prognoser, ble også ansett som viktige indikatorer for lav resultat kvalitets. Jevne resultater, når selskapet opererer i en bransje hvor driften normalt preges av volatilitet, blir også nevnt. Felles for mange av indikatorene på misrepresentasjon av resultatet er at de handler om at de regnskapsmessige valgene som har blitt gjort ikke gjenspeiler bransjen

selskapet opererer i, og gjør at selskapet i mindre grad blir sammenlignbart med lignende selskaper i markedet. Samtidig nevnes indikatorer som går på endret bruk av regnskapsprinsipper, som reduserer selskapets sammenlignbarhet med seg selv, utstrakt bruk av langsiktige estimater, som gjerne er usikre, samt lederskifter (Dichev, et al., 2016). Noen typiske røde flagg vil nå forklares noe mer inngående. Det presiseres at det følgende på ingen måte er ment som en uttømmende liste.

En vurdering av et selskaps inntekter bør først og fremst alltid ses i sammenheng med konkurrentenes lønnsomhet. En må i denne sammenheng ta ut regnskapsposter som gir uttrykk for å være unormale, eksempelvis andre inntekter. En foretar en slik handling som følge av at en er opptatt av en virksomhets hovedaktiviteter og langsiktige inntjening. Dersom en etter en slik ekskludering av poster finner en vesentlig forskjell i lønnsomhet i forhold til konkurrentene, har en identifisert et rødt flagg (Heskestad, 2014a).

Forklaringer på ovennevnte bemerkelser kan være en feilmåling av inntekter eller resultatstyring eller regnskapsmanipulasjon, eksempelvis i form av for tidlig bokføring eller bokføring av fiktive inntekter. Ved bokføring av uopptjente inntekter vil en kunne være i stand til å overvurdere inntekten ved samtidig å undervurdere den uopptjente inntekten, dersom det bokføres feil sum. En identifiserer i et slikt tilfelle et rødt flagg dersom uopptjente inntekter i prosent av omsetning er lavere enn tidligere år og bransjenormen (Heskestad, 2014a).

Dersom selskapet har bokført fiktive inntekter, vil det røde flagget identifiseres som en større økning i kundefordringer enn det som virker naturlig fra periodens omsetningsvekst. Manglende samsvar mellom operasjonell kontantstrøm og resultat kan også ofte være en indikasjon på resultatstyring eller manipulering av kundefordringene (Heskestad, 2014a). Verdsettelsen av kundefordringer er i stor grad basert på en skjønnsvurdering, som følge av at anskaffelseskosten er nåverdien på transaksjonstidspunktet. Kundefordringene skal vurderes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi; laveste verdis prinsipp. Et rødt flagg i form av redusert omløpshastighet kan oppstå som følge av utilstrekkelig tapsavsetning på kundefordringene. Tapsavsetninger skal alltid vurderes opp mot konjunkturbevegelser og konjunkturutviklinger samt bransjenormen (Heskestad, 2014b).

Laveste verdis prinsipp benyttes også for varer. Skjønnsvurderinger utøves i den sammenheng i forhold til anskaffelseskostnaden, og skal med andre ord ikke kun benyttes ved beregning av virkelig verdi til varelageret. Er tilfellet at varelageret er overvurdert vil varekostnaden være

for lav og driftsresultatet for høyt. Dette kan skje som følge av manglende nedskrivning til virkelig verdi. Virkelig verdi kan være endret som følge av ukurans eller fall i markedspriser. I en produksjonsbedrift vil anskaffelseskostnaden som balanseføres i varelageret være høyere ved bruk av full tilvirkningskostnad enn variabel tilvirkningskostnad. Noen av periodens faste kostnader vil da overføres til en senere periode ved at de balanseføres. I denne sammenheng er det røde flagget at varelageret øker mer i prosent enn økningen i varekostnader, det vil si redusert omløpshastighet. En sammenligning med konkurrenter, spesielt i forhold til marginer, er nødvendig. Dersom det viser seg at omløpshastigheten er redusert, og virksomheten har høyere marginer enn konkurrentene, er det stor sannsynlighet for at varelageret er overvurdert (Heskestad, 2014b).

Transaksjoner med nærstående forbindes alltid med en risiko. Konserninterne fordringer defineres som transaksjoner mellom nærstående og skal skje med bakgrunn i markedspriser. Slike transaksjoner skal videre beskrives nærmere i notene. Eksempler på konserninterne fordringer er interne lån, salg av varer eller tjenester og mottatt konsernbidrag. En bør ved konserninterne fordringer være spesielt oppmerksom dersom fordringer overfor foretak i samme konsern vokser unormalt mye. Bakgrunner for et slikt utsagn er at det kan ha utgangspunkt i inntektsførte ikke-reelle transaksjoner og at en ikke kan inntektsføre dersom det ikke er sannsynlig at kjøper kan innfri forpliktelse. Dersom det da ikke fremkommer av notene at det er foretatt en omklassifisering fra kortsiktig til langsiktig gjeld, bør en være oppmerksom (Heskestad, 2014b).

### **Regulering sin påvirkning på resultatstyring**

Det har blitt konstatert at misrepresentasjon av regnskapsinformasjon er et problem samt redegjort for noen indikasjoner som kan være med på å avsløre dette. Spørsmålet blir da om resultatstyring og regnskapsmanipulasjon kan unngås. Som følge av flere regnskapsskandaler i USA omkring 2000-tallet kan en trekke konklusjoner om at mer detaljregulert lovgivning trolig heller ikke er optimalt for å sikre rettvise bilder av virksomheters økonomiske situasjon (Heskestad, 2014a). Meningen baseres på at den amerikanske regnskapslovgivningen inneholder en mengde standarder og uttalelser som detaljregulerer regnskapsrapporteringen (Baksaas & Stenheim, 2015). Dette i kontrast til den norske lovgivningen, som er prinsippbasert (Regnskapsloven, 1998).

Det fremkommer av Stenheim og Blakstad (2007) at få områder i økonomien er regulert i like stor grad som regnskapsrapportering. “En regelbasert løsning [som den amerikanske regnskapslovgivningen] vil ha som overordnet kjennetegn at den i liten grad krever at regnskapsprodusenten foretar vurderinger eller utøver skjønn [...]. Typisk vil en regelbasert løsning inkludere kvantitative terskelverdier eller angi en detaljert løsning som gir lite rom for valgmuligheter” (Baksaas & Stenheim, 2015, s. 4).

Det fremkommer av Gjesdal, omtalt i Baksaas og Stenheim (2015) at utfordringen med resultatstyring ikke elimineres av regelbaserte regnskapsstandarder. Dette ble synlig i regnskapsskandalene i USA på begynnelsen av 2000-tallet. “Svindel- og manipuleringskandalene i Enron (2001) og Worldcom (2004) i USA er [...] delvis tilskrevet mangel på prinsippbasert regulering. Nettopp detaljregler gjorde det mulig å rettferdiggjøre regnskaper som ikke reflekterte underliggende økonomisk inntjening eller underliggende økonomiske verdier” (Baksaas & Stenheim, 2015, s. 4-5). Rettferdiggjørelse var mulig på grunn av at samtlige detaljregler formelt sett var blitt overholdt (Baksaas & Stenheim, 2015).

Lagray, omtalt i Baksaas og Stenheim (2015), uttaler at det trolig ikke vil være mulig å lage mange nok og detaljerte nok rapporteringsregler til å avverge at personer som ønsker å rapportere misvisende tall, finner en metode for å gjøre dette. Videre uttales at den eneste løsningen på problemet med resultatstyring og regnskapsmanipulering er forsvarlig utøvelse av profesjonelt skjønn (Baksaas & Stenheim, 2015).

Næringslivet er i stadig endring og dette krever en robust og dynamisk regnskapsregulering. En regelbasert regnskapsstandard kan, i motsetning til en prinsippbasert, ved hurtig endring i næringslivet ende opp med å være tilnærmet utdatert i det den implementeres. Dette begrunnes med at prinsipper fremstår som mer robuste i relasjon til nye typer regnskapsmessige utfordringer som kommer ved endrede forhold i markedet (Baksaas & Stenheim, 2015).

Det har blitt gjennomført en undersøkelse på om økt regulering av regnskapsrapportering i USA har innvirket på informasjonsverdien til rapporterte regnskaper. Det har ikke blitt funnet støtte for en positiv innvirkning (Stenheim & Blakstad, 2007). Det presiseres i Stenheim og Blakstad (2007, s. 2) at “to av de største regnskapsskandalene skjedde i amerikanske selskaper, til tross for at disse selskapene rapporterte under et reguleringsvelde på [overveldende] 25 000 sider”. Det kan være nærliggende å gå for en løsning som innebærer økt regulering og kontroll, men

dette vil ikke nødvendigvis bukte med problemet. Enkelte spekulerer i om reguleringen heller er årsak til enn løsningen på problemet (Stenheim & Blakstad, 2007).

#### 2.1.4 Det psykologiske aspektet ved økonomisk kriminalitet

##### **Mislighetstriangelen**

For å forklare hvorfor resultatstyring og økonomisk kriminalitet forekommer kan en benytte mislighetstriangelen som et rammeverk. Formålet med rammeverket er å identifisere risiko samt å avdekke misligheter (IASB, 2009).

Økonomiske misligheter kan være “uredelig regnskapsrapportering eller underslag av eiendeler” (IASB, 2009, 240 A1). Drivkraften for å utføre misligheter kan forklares gjennom menneskers psykologiske aspekter. Mislighetstriangelen fremhever tre faktorer som påvirker ansatte i utøvelsen av misligheter. Disse faktorene er “motivasjon eller press til å begå misligheter, en oppfattet mulighet til å gjøre dette og en viss rettferdiggjørelse av handlingen” (IASB, 2009, 240 A1). I det følgende beskrives hver faktor nærmere.

I motivasjon eller press til å begå misligheter kan det ligge et internt eller eksternt press på den ansatte for å nå ulike mål. Et slikt mål kan være et resultatmål med en mulig følgende bonus. Presset til å nå målet kan være stort som følge av mulige konsekvenser for ledelsen dersom målet ikke blir nådd. Eksempelvis kan press føre med seg misvisende regnskapsrapportering for å oppnå et bedre årsresultat enn et årsresultat som rapporterer selskapets økonomiske realiteter (IASB, 2009).

En oppfattet mulighet til å begå misligheter kan forekomme dersom ansatte ser en mulighet til å utnytte en svak eller ikke-eksisterende internkontroll. Dette som følge av overstyring eller den ansattes posisjon i virksomheten. En mulighet forekommer i første omgang ofte som følge av et tillitsforhold mellom investorene og ledelsen (IASB, 2009).

Rettferdiggjørelse oppstår ofte som følge av at personer er i posisjon til å rettferdiggjøre egne uriktige handlinger. “Enkelte personer har en holdning, karakter eller etiske verdier som tillater dem med viten og vilje å begå en uærlig handling. Selv vanligvis ærlige personer kan imidlertid begå misligheter dersom omgivelsene utsetter dem for tilstrekkelig press” (IASB, 2009).

## **Mislighetstriangelen anvendt på resultatstyring**

Hvis alle tre faktorer, motivasjon eller press, mulighet og rettferdiggjørelse, er til stede vil resultatstyring forventes å gi ledelsen nettofordeler, og handlingen vil oppfattes som rasjonell (IASB, 2009; Stenheim & Blakstad, 2012). “Risikoen [for resultatstyring] er særlig stor i de tilfeller hvor det er betydelige interessekonflikter, informasjonsasymmetri og stor rapporteringsfrihet” (Stenheim & Blakstad, 2012, s. 68).

Litteratur om resultatstyring tar i hovedsak for seg at faktorene motivasjon og mulighet må være tilstede for at resultatstyring skal finne sted (Erickson, Hewitt & Maines, 2017; Stenheim & Blakstad, 2012). Selv om resultatstyring ikke i utgangspunktet regnes som økonomisk kriminalitet, anses det som passende å benytte mislighetstriangelen, rettferdiggjørelse ekskludert, som et rammeverk for den følgende diskusjonen.

### Motivasjon eller press

For at det skal foreligge motivasjon eller press til å utføre resultatstyring, må det foreligge interessekonflikter, herunder en prinsipal-agent-relasjon (Stenheim & Blakstad, 2012).

De klassiske prinsipal-agent-relasjonene er mellom ledelsen og eierne, og ledelsen og eierne på den ene siden og långiverne på den andre. [...] Agenten vil opptre opportunistisk og vil påføre prinsipalen agentkostnader. Hvis det skulle vise seg at agenten handler i prinsipalens interesse, skjer dette fordi agenten og prinsipalen har sammenfallende interesser snarere enn at agenten bevisst handler i prinsipalens interesse. Interessekonflikten mellom agenten og prinsipalen kan ha sitt utspring i ulik risikoholdning, ulik tilgang til ressurser i foretaket og/eller ulik tidshorisont (Stenheim & Blakstad, 2012, s. 62).

Sammenfallende interesser kan etableres gjennom kontrakter. Agentkostnadene forsøkes også gjerne å reduseres gjennom økt overvåkning og kontroll av ledelsen (Stenheim & Blakstad, 2012).

Det fremkommer av Dichev et al. (2016, s. 29, vår oversettelse) at de mest utbredte begrunnelsene for resultatstyring er et “ønske om å påvirke aksjekursen, eksternt press til å nå resultatmål, og internt press til å gjøre det samme”. Motivasjon relatert til bonusordninger og

videre karriere samt unngåelse av brudd på lånevilkår og påfølgende reaksjon fra långiver, og unngåelse av inngripen fra myndighetene, blir også nevnt som viktige faktorer (Dichev et al., 2016; Healy & Wahlen, 1999; Stenheim & Blakstad, 2012).

Healy og Wahlen (1999) formidler at ledelsen har incentiver til å benytte resultatstyring for å unngå å rapportere underskudd, nedgang i resultat i forhold til tidligere år, eller resultater som ikke når markedets forventninger. Motivasjonen eller presset som ligger bak disse incentivene omtales ikke spesifikt i artikkelen. På en generell basis vil imidlertid motivasjonen bak opportunistiske handlinger, i form av resultatstyring, alltid være relatert til å påvirke interessenters beslutninger i en ønsket retning (Stenheim & Blakstad, 2012). Motivasjonen bak incentivene kan eksempelvis knyttes til et ønske om en oppfattet lav risiko eller at markedet skal oppfatte ledelsen som kompetente. Det fremkommer av Erickson et al. (2017) at investorer oppfatter en lavere risiko ved et selskap dersom det rapporterer jevne resultater, uavhengig av volatiliteten i kontantstrømmene. Dette kan motivere ledere til å jevne ut selskapets resultater når kontantstrømmene er volatile, da dette kan gi nettofordeler. Jevne resultater gir også ofte lavere lånekostnader.

Ved lederskifter dannes ofte incentiver til resultatstyring som baseres på en motivasjon til å fremstå som at en presterer godt i lederrollen. Videre en motivasjon knyttet til at gode prestasjoner belønnes gjennom bonusordninger. Avtroppende leder har da gjerne incentiver om å oppnå et høyest mulig resultat i sitt avgangså, mens påtroppende leder gjerne vil foreta et dypdykk i sitt påtroppingsår. Slike incentiver forekommer som følge av at påtroppende leder da kan legge skylden for et lavt resultat på foregående leder, og deretter ha gode muligheter for vekst, gode resultater og bonusavlønninger, i årene fremover (Stenheim & Blakstad, 2012). Motivasjon knyttet til resultatstyring gjennom regnskapsmessige valg og gjennom økonomiske beslutninger er sammenfallende (Paredes & Wheatly, 2018).

### Mulighet

Kontrakter hvor vilkår for bonusordninger og lån nedfelles, utformes for å gjøre interessene til ledelsen og de eksterne interessentene mer sammenfallende samt sikre kreditorenes interesser i forhold til aksjonærene. Å sjekke opp i og å reversere resultatstyring antas å være ressurskrevende, og dermed gjerne noe som ikke blir prioritert fra interessentenes side. Dette kan skape incentiver til resultatstyring hos ledelsen, ved at sannsynligheten for at deres handlinger vil bli

oppdaget kan anses som lav. Investorers og analytikers utstrakte bruk av regnskapet i forbindelse med verdsettelse, representerer også et viktig element ved muligheten for å påvirke deres vurderinger og beslutninger i relasjon til selskapet (Healy & Wahlen, 1999).

Stenheim og Blakstad (2012, s. 63) kategoriserer begrunnelsene for resultatstyring i tre sett av incentiver: “regnskapsbaserte kontraktsincentiver, reguleringsincentiver og markedsbaserte incentiver”. Dette er sammenfallende med Healy og Wahlen (1999) sin kategorisering. Alle incentivene bygger på en oppfattet mulighet i markedet for at resultatstyringen ikke oppdages. Markedsbaserte incentiver er eksempelvis avhengig av imperfekte og ineffisiente markeder. Ledelsen kan da påvirke aksjekursen ved å mislede markedet uten at resultatstyringen avsløres. I et ineffisient marked er det informasjonsasymmetri. Ledelsen har da mulighet til å utnytte informasjonsasymmetrien gjennom opportunistisk rapportering, og dermed vill-lede interessentene i deres økonomiske beslutninger (Stenheim & Blakstad, 2012). I tillegg til ekstern informasjonsasymmetri, må det foreligge informasjonsasymmetri internt i et selskap (Heskestad, 2014a).

Ved implementering av et forretningssystem vil informasjonsasymmetrien innad i selskapet reduseres, og ansatte vil i større grad kunne overvåke daglig leders handlinger. Som følge av dette reduseres resultatstyring gjennom regnskapsmessige valg og økonomiske beslutninger, da muligheten blir mindre ved en utbedret internkontroll (Paredes & Wheatly, 2018). En forutsetning for at ledelsen skal kunne utføre resultatstyring gjennom regnskapsmessige valg er at regnskapsreguleringen åpner for skjønn og estimater (Stenheim & Blakstad, 2012).

### **Konsekvenser ved oppdagelse av resultatstyring**

Jevne resultater blir generelt sett på som en indikator for lav risiko (Erickson et al., 2017). Det fremkommer av Erickson et al. (2017) at jevne resultater enten kan forekomme som følge av en naturlig lav volatilitet i et selskaps resultat, som indikerer lavere risiko forbundet med driften, eller det kan forekomme som følge av resultatstyring gjennom regnskapsmessige valg. Investorer lar som regel tvilen komme ledelsen til gode når regnskapet viser jevne resultater. Det er bare hvis investoren blir bevisst annen informasjon, som indikerer at ledelsen har mulighet og incentiver til å benytte resultatstyring for å kunne rapportere jevne resultater, at investoren ikke lenger oppfatter en lav risiko i forbindelse med jevne resultater. Slik informasjon inkluderer opplysninger om hvor mye det tillatte skjønnet i en standard kan variere



gitte regnskapstall, og informasjon rundt grunnlaget for bonusordninger. Disse eksemplene er informasjon som gjerne finnes i noteopplysninger.

Når informasjon rundt muligheter og incentiver til resultatstyring ses i sammenheng med jevne resultater, vil investorene tilskrive grunnen for forekomsten av jevne resultater til ledelsen, fremfor miljøet selskapet opererer i. Mistanken om resultatstyring blir da sterk nok til å få en konsekvens, i form av høyere oppfattet risiko ved å investere i selskapet, enn om denne informasjonen ikke hadde vært tilgjengelig (Erickson et al., 2017). Erickson et al. (2017) presiserer imidlertid også at denne samme informasjonen kan vanskeliggjøre en troverdig signalisering av en naturlig forekomst av jevne resultater i de tilfeller der ledelsen ikke har utnyttet rapporteringsvalgene. Det er uenighet rundt om investoren trenger informasjon om både muligheter og incentiver til resultatstyring, eller bare en av dem, for at mistankene skal få konsekvenser (Erickson et al., 2017).

Uoverensstemmelse mellom volatiliteten som observeres i kontantstrømmen og i resultatet nevnes som en indikator på at resultatet kan ha blitt fremstilt som mindre volatil enn det som er realiteten (Erickson et al., 2017). Erickson et al. (2017) indikerer at investorer oppfatter selskapets kontantstrøm som en bedre indikator på prestasjon og risiko enn resultatet. Healy og Wahlen (1999) uttaler imidlertid at resultatet, til tross for mulig resultatstyring, oppfattes som mer informativt og som et bedre verktøy for verdsettelse, enn kontantstrømmer. Resultatstyring oppfattes dermed ikke som et avgjørende problem i den grad at det gjør resultatet til et uinteressant mål. Det fremkommer av Erickson et al. (2017) at investorer vanligvis ikke straffer selskaper som gjentatte ganger strekker resultatet eller spesifikke poster i en retning som feilaktig representerer den økonomiske situasjonen i selskapet og som er fordelaktig for ledelsen.

Det fremkommer av Dichev et al. (2016) at konsekvenser ved oppdagelse av lav resultat kvalitet er at det skaper usikkerhet blant interessenter samt en redusert tillit til selskapets rapporterte tall. Når ledelsen har brutt interessentenes tillit gjør dette at enhver investering eller kredittbevilgning til dette selskapet vil oppfattes som mer risikofylt, og dermed kreves en høyere avkastning på beslutningen. Usikkerhet rundt realiteten bak regnskapstallene vanskeliggjør også verdsettelse og å predikere fremtidige resultater. Dette fører gjerne til økt forsiktighet og en lavere verdsettelse enn sammenlignbare selskaper i markedet (Dichev et al., 2016).

## 2.2 Regulering av bank

Finanssektoren består av ulike finansinstitusjoner, herunder bank. Det overordnede ansvaret med regulering av banker har Finansdepartementet, mens det er Finanstilsynet som fører tilsyn med banken og sikrer at reguleringer blir overholdt. Det fremkommer av finansforetaksloven (2015, § 13-5) at “et finansforetak skal organiseres og drives på en forsvarlig måte”.

Banker har meldeplikt til Den sentrale enhet for etterforskning og påtale av økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet, heretter Økokrim (Hvitvaskingsloven, 2018; Regjeringen, 2014). “En av [finans]næringens hovedutfordringer er å hindre at det finansielle systemet utnyttes for kriminelle formål” (Finans Norge, 2018a). Alf Otterstad, konserndirektør for IT i DNB, “konstaterer at kriminaliteten endrer karakter i takt med digitaliseringen” (EVRVY, u.å.a). “Kriminaliteten blir stadig mer profesjonalisert og bedre organisert. De viktigste kriminalitetsformene finansnæringen står overfor er cybercrime, korrupsjon, bedragerier, ID-misbruk, kortmisbruk og andre digitale angrep, verdipapirkriminalitet samt hvitvasking og terrorfinansiering” (Finans Norge, 2018a). Noen av tilsynene og reguleringene bankene er underlagt vil bli presentert nærmere i det følgende.

### **Finanstilsynet**

Finanstilsynet utøver sin myndighet med bakgrunn i lover og vedtak. Det er Stortinget, regjeringen og Finansdepartementet som legger føringer for reguleringene (Finanstilsynet, 2016a). I finanstilsynsloven (1956) er det redegjort for ulike typer finansforetak som Finanstilsynet skal føre tilsyn med, herunder bank.

Hovedoppgavene til Finanstilsynet går i korte trekk ut på å sikre den finansielle sektoren i Norge, herunder medvirke til finansiell stabilitet og velfungerende markeder (Finanstilsynsloven, 1956; Finanstilsynet, 2016a). For eksempel er det gitt av revisorloven at Finanstilsynet skal utpeke hvem som skal gjennomføre kvalitetskontroll av den oppdragsansvarlige revisoren til et finansforetak (Revisorloven, 1999). Kvalitetskontrollen gjennomføres ved overvåkning og tilsyn, vektlagt faktorer som opplysninger om foretaket, utviklingstrekk og makroøkonomiske forhold. Bakgrunnen for kvalitetskontrollen er ønsket om å oppnå solide finansforetak som har tilfredsstillende risikovurdering, styring og kontroll.

## **Økokrim**

Økokrim er regulert av påtaleinstruksen. Enheten har nasjonal myndighet og er underlagt både Riksadvokaten og Politidirektoratet (Påtaleinstruksen, 1985; Økokrim, 2017). En av enhetens hovedoppgaver er å bekjempe økonomisk kriminalitet (Påtaleinstruksen, 1985). Bekjempelsen av økonomisk kriminalitet utføres blant annet ved samarbeid med andre myndigheter, både nasjonalt og internasjonalt.

Enheten har et allmennpreventivt formål. Formålet fremkommer ved at enheten gjennom straffesaker ønsker å gi et bilde utad om at en blir straffet dersom en begår økonomisk kriminalitet. Statistikk viser at de siste 29 årene har i overkant av 85 prosent av alle innmeldte saker blitt dømt. Problemstillinger knyttet til hvitvasking gjør enhetens arbeid mer komplekst og vanskelig (Økokrim, 2017; Økokrim, 2019).

## **Hvitvaskingsloven**

Finanstilsynets strategi for 2019-2022 og Økokrim sin trusselvurdering for 2018 har kriminalitetsbekjempelse ved hjelp av hvitvaskingsloven som et mål i deres arbeid (Finanstilsynet, u.å.; Økokrim, 2009).

Den nye hvitvaskingsloven, som trådte i kraft høsten 2018, medførte flere strengere etterlevelseskrav for finansnæringen. Samtidig åpner også den nye lovgivningen opp for større operasjonell risiko for bankene i form av tap av omdømme og høyere overtredelsesgebyrer, enn tidligere. Overtredelsesgebyrene kan være på opptil ti prosent av siste års omsetning i finansforetaket, med en øvre grense på 44 millioner kroner (Finans Norge, 2018c; Finanstilsynet, u.å.).

Hovedformålet med hvitvaskingsloven er å “forebygge og avdekke hvitvasking og terrorfinansiering” (Hvitvaskingsloven, 2018, § 1). “Formålet med hvitvasking er å skjule opprinnelsen til utbytte fra straffbare handlinger ved at utbyttet integreres i den lovlige økonomien og dermed framstår som legitimt” (Finanstilsynet, u.å., s. 12). Det følger av hvitvaskingsloven (2018) at alle rapporteringspliktige er pliktet til å melde inn mistenkelige transaksjoner. Rapporteringspliktige er ulike juridiske personer, herunder bank, og enkelte fysiske personer i utførelsen av deres yrke, blant annet revisorer og advokater.

Sentralt ved hvitvaskingsloven står fokus på kundetiltak gjennom å ha kjennskap til virksomhetens kunder (Finanstilsynet, u.å.; Hvitvaskingsloven, 2018). Kjenn-din-kunde-prinsippet dreier seg om ulike faktorer den rapporteringspliktige skal ha kjennskap til i forhold til sine kunder, herunder “hvem de er, det nærmere innholdet av kundeforholdet, hvilke tjenester og produkter de benytter hos den rapporteringspliktige, og omfanget av kundeforholdet” (Finans Norge, 2018b). De rapporteringspliktige skal også ha løpende oppfølging av alle kundeforhold, herunder oppdatert informasjon om kunden samt overvåke at transaksjoner er i samsvar med innhentede opplysninger om kunden. Dersom kunden ikke er en fysisk person skal det oppgis en del ytterligere informasjon før kundeforholdet kan etableres, blant annet generell informasjon om selskapet og reelle rettighetshavere (Finans Norge, 2018b; Hvitvaskingsloven, 2018). Det skal iverksettes forsterkede kundetiltak dersom kunden er en politisk eksponert person eller en person i tilknytning til en politisk eksponert person, herunder nære familiemedlemmer eller kjente medarbeidere (Hvitvaskingsloven, 2018).

### **Risikoklassifisering, soliditetskrav og kapitalkrav**

Kundenes kreditt-, motparts- markeds- og operasjonell risiko ligger til grunn for bankenes beregningsgrunnlag om krav til ansvarlig kapital. Kvantifiseringen av risikoene utleder samlet en risikoklassifisering av kunden. Kravene for beregning av risiko bygger på EUs kapitaldekningsdirektiv; CRD IV. Kundens ulike risikoer utledes av modeller fastsatt av Finanstilsynet eller, ved godkjennelse, bankens interne modeller. Formålet med modellene er å ivareta bankenes kapital- og soliditetskrav (CRR/CRD IV-forskriften, 2014; Finansforetaksloven, 2015; Finanstilsynet, 2017a; Finanstilsynet, 2017b).

Kredittrisiko er den viktigste risikotypen. Kredittrisikomodellen bankene benytter er bygget opp av ulike risikovekter eller risikoparametere. Bankens egne modeller for beregning av kredittrisiko er som regel en form for en IRB-modell. I den mest avanserte IRB-modellen kreves estimering av sannsynlighet for mislighold, tap ved mislighold og eksponering ved mislighold (Finansforetaksloven, 2015; Finanstilsynet, 2017a; Finanstilsynet 2017b). “Estimeringen stiller strenge krav til datagrunnlag, metoder og kompetanse mm.” (Finanstilsynet, 2017b). Kvantifiseringen av kredittrisikoen fremkommer ved å vekte utlån med kundens antatte risiko (Finansforetaksloven, 2015; Finanstilsynet, 2017a; Finanstilsynet 2017b).

Soliditetskrav skal forsikre at bankene evner å bære tap som står i samsvar med deres risiko (Regjeringen, 2014). Kapitalkravene i foretak i et finanskonsern og øvrige banker tilsier at kjernekapitalen til enhver tid skal utgjøre henholdsvis minst 4,5 prosent og seks prosent av beregningsgrunnlaget. I tillegg skal ansvarlig kapital, som består av kjernekapital og tilleggskapital, alltid være minst åtte prosent av beregningsgrunnlaget (Finanstilsynet, 2017a; Finansforetaksloven, 2015).

Banker har også ulike bufferkrav som må opprettholdes. Det skilles mellom bevaringsbuffer, systemrisikobuffer, en ytterligere systemrisikobuffer for systemviktige foretak samt en motsyklisk kapitalbuffer (Finansforetaksloven, 2015).

I forhold til store engasjementer stilles det et særskilt krav til banken om at alle samlede engasjement til enhver tid skal være forsvarlige (Finanstilsynet, 2016b).

Alle banker skal årlig, utover nevnte krav i avsnittene ovenfor, gjennomføre en vurdering av bankens egen risiko i forhold til kapital- og likviditetsbehov (Finanstilsynet, 2017d), samt at “tilsynsmyndighetene skal overvåke og evaluere foretakets bedømming av kapitalbehov og tilhørende strategi” (Finanstilsynet, 2016b). Til slutt er det også et krav om at alle banker, minst årlig, “skal offentliggjøre opplysninger [om kapital og risikoforhold,] som gir markedsaktørene mulighet til å vurdere foretakenes risikoprofil, kapitalisering og styring og kontroll av risiko” (Finanstilsynet, 2017c).

## **PSD2**

Det reviderte betalingsdirektivet, heretter PSD2, ble lovpålagt i Norge fra og med første april 2019 og er en videreføring av det opprinnelige betalingstjenestedirektivet, PSD1, som ble implementert i 2009 (DNB, u.å.; Finans Norge, u.å.; Finanstilsynet, 2019). PSD2 medfører at bankinfrastrukturen åpnes opp for nye tilbydere av betalingstjenester (DNB, u.å.). Samtidig blir de nye tilbyderne underlagt “nye eller endrede krav knyttet til rapportering av svindel, hendelser og operasjonell- og sikkerhetsrisiko, samt endrede krav til bruk av kundeautentisering” (Finanstilsynet, 2019).

Bakgrunnen for innføringen av PSD2 er et ønske om å oppnå økt handel mellom land i EU og EØS. Dette som følge av forenkling av betalingstjenester (Finans Norge u.å.). For bankbransjen medfører direktivet at “bankene må tilpasse sine konto-tjenester, slik at kunden kan benytte

andre tilbydere av betalingstjenester for å utføre sine betalinger eller sammenstille sine kontodata” (Finans Norge u.å.). I et forbrukerperspektiv skal betalingene bli billigere, som følge av at en foretar transaksjonen direkte fra en betalingskonto og ikke via et betalingskort (Finans Norge, u.å.b). I bankenes perspektiv vil imidlertid “likviditetsstyring og risikohåndtering” forbedres som følge av at “transaksjons- og kontoinformasjon bli[r] gjort tilgjengelig på en raskere og mer tilgjengelig måte” samt skape økt konkurranse og innovasjon innenfor betalingstjenester (DNB, u.å.).

## **GDPR**

EUs nye personvernlovgivning, heretter GDPR, ble lovpålagt i Norge med virkning fra juli 2018. Lovkravene følger av personopplysningsloven. Innføringen har medført strengere krav når det gjelder personvern, med fokus på at individer skal ha rettigheter til å ha kontroll over sine egne personopplysninger. Først og fremst gjennom at individer skal kunne kontrollere bruken av deres personopplysninger digitalt. Videre for å tilrettelegge for forretningsvirksomhet ved forenklede regler for selskap som bruker nettbaserte løsninger. Til slutt skal lovkravene stille selskapet ansvarlig for behandlingen av individers personopplysninger (Nordea, 2018; Personopplysningsloven, 2018). For at virksomheter skal overholde personvernopplysninger fremkommer det av Datatilsynet (u.å) at virksomheter er pliktet til blant annet å etablere interne kontroller, rutiner i forhold til informasjonssikkerhet og tiltak for håndtering av eventuelle avvik.

## **2.3 Digitalisering**

### **2.3.1 Digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon**

«Digitalisering er et altomfattende fenomen i det 21. århundre som har endret og disruptert mange industrier de siste årene» (Benlian et al., 2014, referert til i Drasch et al., 2018, s. 28, vår oversettelse). Det er uenighet rundt hva som kvalifiserer som digitalisering, og hva som egentlig er noe annet. Osmundsen et al., (2018) har gjennomført en litteraturstudie, hvor de ser på ulike definisjoner samt begrepsbruk innenfor digitaliseringsfagfeltet. De baserer seg på at digitalisering omhandler prosesser, at “digital innovasjon omhandler produkter og tjenester”,

og at digital transformasjon omhandler forretningsmodeller (Osmundsen et al., 2018, 3.2 Digital Innovasjon, avsn. 8).

## **Digitalisering**

Osmundsen et al. (2018, 3.1 Digitalisering, avsn. 5) definerer digitalisering som “prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer”.

Sosio-tekniske strukturer deles inn i et sosialt og et teknisk element. Det sosiale elementet kan bestå av “mennesker, mellommenneskelige relasjoner og sosiale normer” og det tekniske elementet kan bestå av “teknologi, oppgaver, [og] rutiner” (Osmundsen et al., 2018, 3.1 Digitalisering, avsn. 5). Noen eksempler på slike sosio-tekniske strukturer kan være “produkter, tjenester, brukeropplevelser og arbeidsprosesser” (Osmundsen et al., 2018, 3.1 Digitalisering, avsn. 5).

Digitalisering må skilles fra begrepet digitisering. På norsk benyttes i utgangspunktet “digitalisering” om begge de svenske ordene “digitization” og “digitalization” (Osmundsen et al., 2018). Osmundsen et al. (2018, 3.1 Digitalisering, avsn. 2) formidler at digitisering, i motsetning til digitalisering, i litteraturen omtales som “en ren teknisk prosess, som innebærer å konvertere data og komponenter fra analogt eller fysisk format, til digitalt format, og på den måten gjøre dem programmerbare, adresserbare, sporbare, og kommuniserbare”. Digitalisering karakteriseres derimot “ikke kun som en teknisk endring, men som en endring som også endrer de sosiale aspektene knyttet til utviklingen og anvendelsen av teknologien” (Osmundsen et al., 2018, 3.1 Digitalisering, avsn. 2). Det presiseres også at digitalisering ikke kun handler om å transformere noe som i dag er fysisk om til et digitalt format, men også handler om “de underliggende antakelsene for utformingen, og ikke minst, anvendelsen av teknologien” (Osmundsen et al., 2018, 3.1 Digitalisering, avsn. 2).

For at noe skal kunne digitaliseres, må digitisering ligge til grunn. Dette kan illustreres gjennom et eksempel. Digitisering vil være å gå fra at mennesker legger inn data i et system til at denne prosessen blir automatisk. Digitaliseringselementet vil derimot først være til stede dersom denne dataen blir koblet sammen med andre data eller opp mot applikasjoner. Det gis et inntrykk av at digitalisering ikke nødvendigvis trenger å innebære digital teknologi i form av moteord som roboter og kunstig intelligens, men at hovedfokuset er at en form for digital

teknologi fører til en endring i sosio-tekniske strukturer (Osmundsen et al., 2018). Digitisering er også en teknisk forutsetning for digital innovasjon og digital transformasjon, som omtales i de følgende avsnittene (Drasch et al., 2018; Osmundsen et al., 2018).

### **Digital innovasjon**

Osmundsen et al. (2018) velger å se digital innovasjon fra to perspektiver; som resultat og prosess. Førstnevnte perspektiv defineres som “et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi for adoptanter, utviklet ved å kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske komponenter” (Osmundsen et al., 2018, 3.2 Digital Innovasjon, avsn. 8). Digital innovasjon som en prosess defineres derimot som å “kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske produkter, for å utvikle et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi for adoptanter” (Osmundsen et al., 2018, 3.2 Digital Innovasjon, avsn. 8). Osmundsen et al. (2018) velger å konkretisere digital innovasjon til digital produkt- og tjenesteinnovasjon.

### **Digital transformasjon**

Osmundsen et al. (2018, 3.3 Digital Transformasjon, avsn. 4) definerer at en digital transformasjon skjer “når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten [...] [en] arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri”.

Digital transformasjon må skilles fra digital oppgradering. Begge fenomener blir muliggjort av digital teknologi. Digital teknologi er ulike former for moderne teknologier, eksempelvis skyløsninger og stordata. Mens digital oppgradering bedrer effektiviteten i arbeidsprosesser, skaper digital transformasjon signifikante endringer i arbeidsprosesser eller verdiskapning, eventuelt gjør at det utvikles helt nye digitale produkter (Osmundsen et al., 2018). En digital transformasjon vil berøre ulike organisatoriske dimensjoner i et selskap. Det skapes nye forretningsbetingelser, som vil medføre at det er nødvendig å endre strategi og prosesser. Formålet med å utvikle en digital strategi for virksomheten er å handle før teknologien endrer forretningsbetingelsene, og den digitale transformasjonen har skjedd. En av utfordringene ved dette er at en må endre en forretningsmodell som per i dag er lønnsom, og dermed utkonkurrere dagens forretningsmodell (Andersen & Sannes, 2017; Osmundsen et al., 2018).



Matt, Hess og Benlian (2015) skiller mellom digital virksomhetsstrategi, digital transformasjonsstrategi og ulike organisasjonsstrategier, herunder IT-strategi. Et selskap med fokus på digital teknologi har enten en digital virksomhetsstrategi eller en digital transformasjonsstrategi, som en overordnet strategi som knytter alle virksomhetens strategier sammen. En IT-strategi tar kun for seg infrastruktur relatert til IT og ikke nødvendigvis forretningsutvikling i forbindelse med digitalisering. Som følge av dette må en ha en egen strategi for selve digitaliseringen. En digital virksomhetsstrategi blir utviklet når selskaper anser ny teknologi som en del av deres overordnede mål. Derimot blir en digital transformasjonsstrategi utviklet når selskaper tar sikte på å oppnå en digital transformasjon som følge av ny teknologi. Sistnevnte strategi tar også sikte på å lede selskapets drift etter at transformasjonen har funnet sted.

Digital transformasjon kan, ved manglende endringsvillighet, gjøre at et selskap eller en næring kollapse. Dette ved at tidligere forretningsmodeller blir utdaterte, det vil si skape disruptjon (Osmundsen et al., 2018). Derav er endringsvillighet et viktig element som må hensyntas i relasjon til digital transformasjon, både blant ansatte i et selskap og i samfunnet generelt. Det fremkommer av Mueller og Renken sin definisjon av digital transformasjon, referert til i Osmundsen et al. (2018), at digital transformasjon avhenger av de ansatte i organisasjonen, da det er de som må gjennomføre selve transformasjonen. Det uttales at det i den forbindelse er viktig at de ansatte får muligheten til å være med på å utvikle og avgjøre hvilke endringer som skal implementeres. Et viktig element er ifølge Andersen og Sannes (2017) at det må foreligge en endringsvillighet i organisasjonen, i form av vilje og kunnskap til å utvikle og ta i bruk nye prosesser.

Sousa og Rocha (2019) har gjennomført en undersøkelse av hvilken kompetanse som er nødvendig for at et selskap skal kunne gjennomgå en digital transformasjon. De mest avgjørende kompetansene ble identifisert som “kunstig intelligens, nanoteknologi, robotisering, tingenes internett, utvidet virkelighet, [og] digitalisering” (Sousa & Rocha, 2019, s. 327, vår oversettelse). Utvikling av slik kompetanse bør ligge til grunn ved forming av selskapets strategi (Sousa & Rocha, 2019). Enkelte av teknologiene utdypes i delkapittel 2.3.3. Kunstig intelligens, robotisering og nanoteknologi ble i 2016 forespeilet at på verdensbasis vil eliminere fem millioner jobber frem mot 2020. Flere jobber vil også transformeres av teknologien, og kompetansebehovet vil endres. Selskaper må endres i takt med teknologien for å håndtere de nye utfordringene som kommer, og for å ikke disrupteres (Sousa & Rocha, 2019).

### 2.3.2 Digitalisering i bank

En studie av Cuesta, Ruesta, Tuesta og Urbiola (2015) viser til at det er tre stadier banker må gjennom for å ta del i industriens transformasjon mot en digital bank. I litteraturen er det ikke en klar definisjon av hva en digital bank er. Cuesta et al. (2015) beskriver imidlertid at begrepet omhandler å ta i bruk digitale kanaler til å utvikle, distribuere og selge finansielle produkter og tjenester. Videre å “utnytte banebrytende teknologi til å kjenne sine kunder bedre og forutse deres behov raskt og formålstjenlig” (Cuesta et al., 2015, s. 4, vår oversettelse). En digital bank omfatter “også en omnikanalløsning, det vil si muligheten for at kunder kan kommunisere med banken gjennom alle kanaler, både analogt og digitalt, i tillegg til at tjenester automatiseres” (Cuesta et al., 2015, s. 4, vår oversettelse).

Det første stadiet av transformasjonen til en digital bank handler om å respondere til ny og fremtredende konkurranse ved å utvikle og tilby nye digitale kanaler til formidling samt nye produkter og tjenester. Dette for å etablere grunnlag for posisjonering i endrede konkurranseforhold. Samfunnet blir gradvis mer digitalt, og individers preferanser og atferdsmønstre endres. Enheter som kan kobles til internett, særlig mobiltelefoner, benyttes i stadig større omfang, noe som bidrar til å gjøre det lukrativt å introdusere nye, effektive og digitale løsninger (Cuesta et al., 2015; Drasch et al., 2018). Denne utviklingen i samfunnet gjør at bankene får nye konkurrenter og må respondere til fremtredenen av disruptive og spesialiserte finansteknologiselskaper. I tillegg har store internettsselskaper som Apple og Google utvidet sitt produktspekter til finansielle tjenester (Cuesta et al., 2015). Finansteknologiselskaper defineres som “selskaper som kommer opp med teknologiske løsninger og nye innovasjoner til finanssektoren, som skaper mer effektive finansielle produkter og tjenester som er spesielt utviklet for den digitale epoken” (Drasch et al., 2018, s. 28, vår oversettelse). Eksempler på nye typer banktjenester og -produkter kan være “folkefinansiering, elektroniske identifikasjonstjenester, eller blokkjedetjenester” (Drasch et al., 2018, s. 26, vår oversettelse). Finansteknologiselskaper og store internettsselskaper er ikke like regulerte som de tradisjonelle bankene (Cuesta et al., 2015).

Det fremkommer av Drasch et al. (2018, s. 27, vår oversettelse) sin undersøkelse av forholdet mellom banker og finansteknologiselskaper at “finansteknologiselskaper ikke [bare] blir sett som en kilde til disrupsjon, men [også] som en mulighet for samarbeid og økning av innovasjon”. Det fremkommer av undersøkelsen at finansteknologiselskaper innehar kompetanse rettet mot forbrukere. Selskapene kan utvikle løsninger som oppfyller

forventninger hos forbrukeren, men er også i stand til å komme opp med løsninger som forbrukeren ikke visste var av interesse (Drasch et al., 2018).

Den teknologiske infrastrukturen i det første stadiet av transformasjonen mot en digital bank bærer preg av at bankens distribusjonskanaler i stor grad opererer separat og ikke integreres med hverandre. Den teknologiske utviklingen som bankene står overfor gir svært komplekse systemer ved at nye systemer ikke samhandler med de gamle. Dette skaper ineffektivitet og manglende fleksibilitet (Cuesta et al., 2015).

Det andre stadiet omhandler å skape en fornyet teknologisk infrastruktur som åpner opp for hurtig integrering av ny teknologi og samtidig muliggjør tilpasning for fremvoksende produkter samt mer effektiv produktutvikling. For å kunne tilby multikanal-opplevelser, som er lett tilgjengelige og brukervennlige, i stor nok grad til å tilfredsstille digitale kunders forventning om at banken skal være tilgjengelige samtlige timer i døgnet, kreves det at utviklingen skjer i høyt tempo samt at store mengder data, fra ulike kanaler, kan bearbeides i infrastrukturen. Når infrastrukturen ikke lenger klarer å håndtere utviklingen må det implementeres en helt ny infrastruktur (Cuesta et al., 2015). Flere tar i bruk teknologiske løsninger, herunder skyløsninger, for å skape en mer effektiv arbeidsflyt som følge av utnyttelse av interne ressurser. Det finnes imidlertid et hinder for bankene når det kommer til outsourcing av tjenester, som følge av strenge regler knyttet til blant annet personvern (Cuesta et al., 2015).

Videre er automatisering av prosesser sentralt i det andre stadiet. Automatisering medfører mindre manuelle og gjentakende arbeidsoppgaver. I tillegg til automatisering av de arbeidsoppgavene som ikke krever kundekontakt, eksempelvis administrasjon og IT, vil det i det andre stadiet av transformasjonen også være fokus på å automatisere funksjoner i avdelinger med direkte kundekontakt. Dette gjennom implementering av løsninger basert på kunstig intelligens. Den kunstige intelligensen kan da eksempelvis være med og forbedre scoringsmodeller samt å gi personlig oppfølging av kunder, blant annet i form av personlig tilpassede produkttilbud (Cuesta et al., 2015).

Det tredje stadiet omhandler å finne sin strategiske markedsposisjon i data- og teknologimiljøet. Dette gjøres ved å utvikle digitale strategier, som skal gjøre at selskapets teknologiske investeringer hittil i transformasjonsprosessen blir lønnsomme. De digitale strategiene som implementeres fører gjerne til betydelige endringer i organisasjonens oppbygging. Hovedformålene med de organisatoriske endringene er å redusere beslutningstid samt gjøre at

selskapets strategi er kundeorientert og omnikanal. Endringene vil påvirke hele organisasjonen, herunder også organisasjonskulturen for et godt resultat, og kan derfor i mange tilfeller skape misnøye blant ansatte (Cuesta et al., 2015).

Som følge av digitalisering skapes en voksende etterspørsel etter teknologibaserte løsninger. Ifølge Drasch et al. (2018) har bankene hatt vanskelig for å være tilstrekkelig innovative, fort nok. Dette er nok noe av grunnen til at det har oppstått finansteknologiselskaper, som ikke bare forsøker å fylle denne etterspørselen, men også å skape nye behov hos forbrukerne. Det har skjedd en økning i investeringer i finansteknologiselskaper de siste årene, og dette har forsterket deres evne til å skape disruptjon. Det har blitt uttalt at finansteknologiselskaper er mye raskere enn de tradisjonelle bankene til å handle på og å realisere mulige teknologiske løsninger, hvor de angriper arbeidet med den teknologiske muligheten med kunden i fokus. Med bakgrunn i dette har det blitt anslått at finansteknologiselskaper vil ha en viktig rolle med å drive innovasjon fremover, i den finansielle sektoren i fremtiden. For at bankenes forretningsmodell ikke skal disrupteres er det viktig at de holder følge med innovasjonen og ikke faller av den transformasjonen som bransjen er påbegynt.

Banker har flere utfordringer de må forholde seg til når de skal utforme en handlingsplan for å følge transformasjonen i bransjen. Det fremkommer at banker typisk sliter med at ledelsen opererer med et kortsiktig perspektiv samt at de mangler kunnskap og kapasitet til innovasjon innad i bedriften. Dette gjør at innovasjonsprosesser som skjer internt i bank tar lang tid. Det kan derfor være en fordel for banker å samarbeide med finansteknologiselskaper, både da dette ofte vil lede til nye ideer i bedriften, men også da det har blitt uttalt at banker og finansteknologiselskaper utfyller hverandres styrker og svakheter (Drasch et al., 2018). Finansteknologiselskaper er strukturert med lite byråkrati, og har høy kapasitet til innovasjon. Begge disse elementene er med på å redusere tiden som går med fra ideen til et produkt er unnfanget, til produktet er på markedet (Drasch et al., 2018).

I et samarbeid, drar bankene nytte av finansteknologiselskapenes evne til “utvikling av nye kundesegmenter, produkter og tjenester, [å] utvide til nye markeder, utvikle ny kompetanse, og få tilgang til ny teknologi” (Drasch et al., 2018, s. 29, vår oversettelse). Til gjengjeld, får finansteknologiselskapene nytte av bankenes “finansielle ressurser, infrastruktur, [og] tilgang til kunder” samt vil på bakgrunn av assosiasjon oppfattes som en seriøs aktør i markedet (Drasch et al., 2018, s. 29, vår oversettelse). Bankene er til en viss grad avhengige av finansteknologiselskapene (Drasch et al., 2018).

Finansteknologiselskapet spiller en vesentlig rolle i samarbeid med banker og beholder oftest innovasjonen i sin organisasjon. Finansteknologiselskapene er partikulære med hvem de velger å samarbeide med, og samarbeider ofte med mer enn en bank om gangen. Banker kan ha ulike roller i slike samarbeid. De kan operere som en investor, en tjenesteleverandør, ved eksempelvis å tilby finansiering, eller som en tjenesteforbruker (Drasch et al., 2018). Sistnevnte vil si at banken bruker “finanssteknologiselskapets innovasjon til å utbedre egne produkter og prosesser” (Drasch et al., 2018, s. 33-34, vår oversettelse).

Ved å inngå samarbeid med eller investere i finansteknologiselskaper, som innehar innovative løsninger, kan banken tidlig få tilgang til disse, i tillegg til å opparbeide seg kompetanse som er nødvendig for å foreta en transformasjon. Å ta i bruk nyutviklet og oppdatert programvare er nødvendig for å kunne ta i bruk nye digitale løsninger. I det tredje stadiet vil utvikling og implementering av ny programvare skje mye hurtigere enn tidligere, slik at programvaren som utvikles implementeres tidlig nok etter behovsanalysen til å kunne dekke behovet den var utviklet for å dekke. Ved å gjennomgå alle stadier i en digital transformasjon vil banken være i en posisjon som muliggjør å gå fra å respondere til ny og fremtredende konkurranse til å bli blant de ledende selskapene i bransjen (Cuesta et al., 2015).

Selskaper som samarbeider om innovasjon synes å forstå at de kan oppnå et bedre resultat samt evne til å konkurrere, ved å utveksle informasjon og ressurser (Drasch et al., 2018). Tidligere undersøkelser indikerer at samarbeid mellom selskaper øker innovasjonen når det skjer i følgende samarbeidsformer: “strategiske allianser, fusjon og oppkjøp, og inkubasjon” (Drasch et al., 2018, s. 29, vår oversettelse). Samarbeid gjør også at mer enn et selskap kan dele risikoen og kostnaden ved å investere i teknologisk utvikling. Samarbeid mellom finansteknologiselskaper og banker skiller seg noe fra andre typer selskapssamarbeider, da selskapene som her skal samarbeide tilsynelatende har svært ulike mål og markedsposisjoner (Drasch et al., 2018).

Tidligere har det vært slik at de selskapene som bruker mest penger på intern forskning og utvikling, er de som blir mest lønnsomme. Uber og Microsoft er imidlertid eksempler på at det i dag i stor grad er mulig å skape en innovativ, lønnsom virksomhet basert på andre selskapers forskning og utvikling (Drasch et al., 2018). “Eksterne kilder til kunnskap og innovasjon er blitt høyst relevant for forretningsuksess” (Drasch et al., 2018, s. 28, vår oversettelse). Det fremkommer av Drasch et al. (2018) at 60-80 prosent av prosesser i europeiske banker ikke er digitisert samt at 90 prosent av bankene budsjetterer mindre enn 0,5 prosent av deres totale budsjett til digitale initiativer.

Cuesta et al. (2015) omtaler flere ulike effekter som er synlige eller vil bli synlige i fremtiden som følge av transformasjonsprosessen i bankbransjen. Noen av disse vil gjengis i det følgende. Utvikling og implementering av nye digitale distribusjons- og kommunikasjonskanaler kan føre til endringer i kundeopplevelsen. Valg av bank vil etterhvert i større grad avgjøres av kundeopplevelsen, og denne vil på lang sikt bli det elementet som representerer det avgjørende konkurransefortrinnet. Fokus på kundeforhold og personlig markedsføring av produkter er arbeidsoppgaver som vil erstatte de mer tradisjonelle oppgavene knyttet til administrasjon og salg. Videre har bankene fått konkurranse i å tilby finansielle produkter og tjenester. Bankene tilbyr et bredt spekter av finansielle tjenester, mens nye konkurrenter gjerne kun fokuserer på et produkt i verdikjeden. Dette medfører at bankene må ha fokus på alle sine produkter, i like stor grad som en ny aktør har på sitt ene produkt. De nye konkurrentene har i dag også andre markedsvilkår enn bankene og på lengre sikt er det ifølge Cuesta og kollegaer ønskelig at regelverket blir det samme for alle aktører i bransjen (Cuesta et al., 2015).

Alle effekter nevnt i avsnittet ovenfor vil potensielt være medvirkende til å “forbedre eller opprettholde lønnsomhetsnivået” samt å forsvare bankens posisjon i markedet (Cuesta et al., 2015, s. 9, vår oversettelse). Effektene vil i første omgang forekomme i form av reduserte kostnader, men vil på sikt også kunne forekomme i form av økte inntekter gjennom differensierte produkter og tjenester, for banker i ledende posisjoner (Cuesta et al., 2015). På den annen side fremkommer det av Drasch et al. (2018) at IT innovasjon er et viktig differensieringselement blant konkurrenter, og avgjørende for å drive en lønnsom virksomhet. Digitalisering representerer ulike muligheter og trusler for bankene. En mulighet er at ledelsen vil kunne ta beslutninger basert på bedre grunnlag. Lavere byttekostnader samt lavere barrierer for å komme inn på markedet representerer imidlertid trusler (Drasch et al., 2018).

### 2.3.3 Standard dataformat og ulike digitale teknologier

#### **SAF-T**

Utviklingen av et standardisert dataformat for regnskapsinformasjon, SAF-T, ble startet av Regnskap Norge sitt IT-forum i 2010 (H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; Hegdahl, 2018). Etter en anbefaling om å utvikle et standard dataformat for bokettersyn, fra The Organisation for Economic Co-operation and Development, heretter OECD, begynte Skatteetaten også å utvikle et standard dataformat. For å unngå to forskjellige standard

dataformat, henholdsvis et for næringslivet og et for det offentlige, ble det opprettet et samarbeid. Samarbeidet er mellom bransjeorganisasjoner, herunder Regnskap Norge og Revisorforeningen, systemleverandører og Skatteetaten. Resultatet av samarbeidet er en modifisert versjon av OECD sin anbefaling om utvikling av et standard dataformat, som i tillegg er tilrettelagt norsk bokføringslov (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; Skatteetaten, u.å.). Det konstituerte forvaltningsorganet for SAF-T, som består av representanter fra Skattedirektoratet, Regnskap Norge og Revisorforeningen, skal blant annet lage føringer for videre utvikling av dataformatet samt legge til rette for samarbeid mellom det offentlige og næringslivet (Ellefsen, 2017b).

Bruk av SAF-T blir lovpålagt fra og med 1. januar 2020 (Regjeringen, 2017). Lovgrunnlaget for plikt til bruk av standard dataformatet fremkommer av bokføringsforskriften § 7-8. Av forskriften fremkommer det at alle bokføringspliktige som etter bokføringsloven § 13 b er pliktige til å ha bokførte opplysninger i elektronisk form, skal kunne gjengi denne informasjonen i standardisert form (Bokføringsforskriften, 2004; Bokføringsloven, 2004; Regjeringen, 2017).

SAF-T er en XML-fil. En slik fil muliggjør at all informasjon blir presentert likt, eksempelvis vil dato være plassert likt og det vil bli brukt samme kronenivå. Nevnte faktorer vil blant annet forenkle analysearbeid. Det som gjør dataformatet revolusjonerende er imidlertid at det muliggjør samhandling mellom regnskapssystemer uten at individuelle tilpasninger er nødvendig. Det er da ikke nødvendig å lage spesifikke koblinger mellom to regnskapssystemer for at de skal kunne snakke sammen, noe som forenkler prosessen for systemleverandører, ettersom de kun trenger å sette opp enkle integrasjoner (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; R. Bjerketveit, personlig kommunikasjon, 1. mars 2019).

Innholdet i formatet er i første omgang opplysninger om selskapet og innholdet i selskapet, herunder hovedboktransaksjoner, leverandør- og kunderskontro. På sikt er planen at dataformatet også skal ta for seg blant annet “varelagerbevegelser, fakturaer og annen regnskapsdokumentasjon” (H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019).

Formålet med et standard dataformat er i hovedsak å forenkle samhandling mellom myndighetene og effektivisering av dataflyt. Formatet vil være med på å forenkle deling av regnskapsinformasjon mellom aktører som har nytte av regnskapsinformasjon på detaljnivå.

Videre vil formatet muliggjøre å få opplysninger i det øyeblikk regnskapsperioden er avsluttet, det vil si når alt er avstemt og alle periodiseringer er gjennomført. (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; Skatteetaten, u.å.).

SAF-T skal ta for seg forenklinger innenfor områdene skatt, avgift og regnskap (Skatteetaten, u.å.). Dataformatet deles inn i to hovedformer, regnskap og kassasystem. Regnskapsformen tar for seg “bokføringsspesifikasjoner, kontospesifikasjoner, leverandør- og kundespesifikasjoner og MVA-spesifikasjoner” (Ellefsen, 2017a). Kassasystemformen utgjør en elektronisk journal for kontantsalg og en for dagsoppgjør. En effektivisert dataflyt mellom systemer samt effektivisert bokettersyn er de mest sentrale effektene av det standardiserte dataformatet (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019).

### **Tingenes internett**

Konseptet tingenes internett omhandler en samhandling, ved hjelp av adresseringsmetoder, mellom ulike gjenstander som er til stede i hverdagen, for eksempel mobiltelefoner og radiofrekvensidentifikasjonstagger. Radiofrekvensidentifikasjon er en metode for å lagre og hente data ved hjelp av små enheter, eksempelvis ved elektronisk betaling eller sporing. Formålet med samhandlingen mellom gjenstander og samarbeid med andre er å oppnå felles mål. Hensikten med konseptet er å knytte virkeligheten sammen med den digitale verden (Atzori, Iera & Morabito, 2010; NOU 2009:1).

Tingenes internett har en rekke ulike anvendelsesområder, blant annet muliggjør det å innhente opplysninger i sanntid som gjør det enklere å foreta kontroll og overvåking samt beslutninger (Sousa & Rocha, 2019). Det fremkommer av undersøkelsen til Sousa og Rocha (2019) at redusert kriminalitet, forbedret service, bedre integrert infrastruktur med sanntidsforbindelser og tilgang til opplysninger ved hjelp av sensorer er effekter smartbyene Barcelona, Chicago og Hamburg har sett som følge av tingenes internett. Videre i undersøkelsen er det avdekket ulike effekter som fremkommer som følge av ultra-bredbåndshastighet. Effektene knyttet til ultra-bredbåndshastighet er blant annet forbedret drift, reduserte kostnader samt inntektsgenererende og skapt konkurransedyktig differensiering.



## Stordata

Stordata er en samlebetegnelse på store mengder med tilgjengelig informasjon (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Stordata omfatter mer enn tingenes internett, ettersom det åpner opp for informasjonsinnsamling gjennom flere og andre verktøy, eksempelvis gjennom “mobile sosiale medier applikasjoner eller selskaper sin interne database” (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 17, vår oversettelse). Den tilgjengelige informasjonen kan for eksempel, for en detaljhandel, være ulik informasjon om kunden. Å inneha informasjon om kunden anses å være en mulighet for et konkurransefortrinn. Stordata medfører at en kan måle ulike variabler og derav kan styre selskapet bedre, samtidig som en kan gjøre bedre prognoser og fremtidige valg. Innenfor ledelse er stordata revolusjonerende i forhold til at det muliggjør at ledere kan gjøre beslutninger med bakgrunn i fakta fremfor intuisjon. Internetselskaper, som Google, har alltid brukt og utnyttet fordelene ved stordata. Eksempelvis har Google foretatt små endringer i søkeresultater og studert effekter, og videre brukt den informasjonen for å automatisk tilpasse sine tjenester til kunder. Det er avgjørende at tradisjonelle selskaper ansetter analyseeksperter som kan finne ulike mønster i opplysninger, som videre kan benyttes i forretningsbeslutninger. Dette for å være med på utviklingen (Andersen & Sannes, 2017; McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Stordata skiller seg fra vanlig analyse på tre områder: volum, hastighet og mangfold. Det første området, volum, vektlegger at det i dag er tilgang til mye større datasett enn tidligere (Kaplan & Haenlein, 2019; McAfee & Brynjolfsson, 2012). Dette kan fremheves ved påstanden om at det i 2012 var “mer opplysninger som gikk gjennom internett hvert sekund enn mengden som var lagret på hele internett for bare 20 år siden” (McAfee & Brynjolfsson, 2012, s. 4, vår oversettelse). Volum er en faktor som muliggjør store mengder opplysninger i hvert enkelt datasett (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Det andre området er hastighet og dreier seg om hastigheten en får informasjon i (McAfee & Brynjolfsson, 2012). “Sanntidsinformasjon eller nesten sanntidsinformasjon muliggjør for et selskap å være mer presis enn konkurrentene” (McAfee & Brynjolfsson, 2012, s. 5, vår oversettelse).

Det tredje området er mangfold og tar for seg alle de ulike formene for opplysninger en kan innhente. En stadig økende grad av digitisering er medvirkende til at stadig flere ulike varianter av informasjonskilder dukker opp samt at forbrukermønstre har endret seg i en mer digital retning. Dette for eksempel gjennom økt bruk av netthandel, mobiltelefoner og elektronisk

kommunikasjon. Utfordringen er å klare å plukke ut de opplysningene som er av interesse i mangfoldet. Dette kan være vanskelig som følge av at opplysningene som regel fremstår som ustrukturerte (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Enkelte stiller seg kritisk til om stordata har de effektene en kan forvente i forhold til forretningsresultater. En undersøkelse ledet av McAfee og Brynjolfsson (2012) så på om datadrevne selskaper presterer bedre enn andre selskaper. Resultatet av undersøkelsen viser at selskaper som bruker datadrevne beslutninger presterer bedre enn konkurrentene, både når det gjelder produktivitet og lønnsomhet, henholdsvis med fem og seks prosent. Hunneman (2018) påpeker at det finnes en rekke begrensninger ved bruk av stordata. Foregående utsagn er blant annet basert på at det fremkommer i artikkelen at hele 73 prosent av alle prosjekter knyttet til stordata er ulønnsomme. Videre påpeker Hunneman at begrensningene ved bruk av stordata i hovedsak knytter seg til utfordringer med analyseverktøy og menneskelige tolkninger samt samspillet mellom disse faktorene. Selv om McAfee og Brynjolfsson (2012) er positive til bruk av stordata er også de klar over de teknisk- og ledelsesrelaterte utfordringene som kan oppstå, noe som støtter opp om Hunneman sin uttalelse angående utfordringer ved stordata.

## **Kunstig intelligens**

Den fjerde revolusjonen kjennetegnes av at smart og tilkoblet teknologi er en integrert del av virksomheter samt menneskers hverdag. Kunstig intelligens er en driver for revolusjonen og er muliggjort ved en samhandling mellom flere ulike teorier, metoder og teknologier (Deloitte, u.å.; Marjamaa, 2018; SAS, 2019a). Oppdagelsen av kunstig intelligens strekker seg helt tilbake til 1950-tallet. Bruken av teknologien har først økt de senere årene som følge av “økte datamengder, avanserte algoritmer, og forbedringer i databehandlingskraft og lagring” (SAS, 2019a, vår oversettelse). Teknologiene som ligger til grunn for kunstig intelligens er blant annet tingenes internett, stordata og avanserte algoritmer (Kaplan & Haenlein, 2019; SAS, 2019a).

Kunstig intelligens er et overordnet begrep som omhandler læren om menneskenes væremåte og tar for seg kognitive vurderingsevner. Eksempler på kategorier innenfor kunstig intelligens er maskinlæring, dyplæring, bearbeiding av naturlig språk og maskinell synsevne (Kaplan & Haenlein, 2019; Lovett, 2018; SAS, 2019b). I transformasjonsprosessen banker står overfor er både maskinlæring og dyplæring sentralt (Marjamaa, 2018; SAS, 2019b; Tarkhanova, Chizhevskaya & Baburina, 2018).

Maskinlæring er en fremgangsmåte som finner implisitte mønstre i eksisterende opplysninger for å kunne konkludere eller lage prognoser (Marjamaa, 2018; SAS, 2019b; Tarkhanova et al., 2018). Dyp ring er en form for maskinlæring og er “teknikker for å finne mønstre i data ved bruk av nevralt nett” (Marjamaa, 2018, s. 7, vår oversettelse). “Læring i nevralt nett består av flere lag med såkalte nevroner. Nevronene i ett lag lærer ved å bruke inngangsverdier fra tidligere lag, og sender fra seg ny læring til neste lag, helt til det siste laget, som gir den endelige utgangsverdien” (Lovett, 2018, s. 17). Ved hjelp av dyp ring skal datamaskinen kunne etterligne mennesker i form av å gjenkjenne bilder, lyd og tale, tekst samt lage prognoser (Lovett, 2018; Marjamaa, 2018; SAS, 2019b).

Bruksområdene til kunstig intelligens er store. Blant annet kan kunstig intelligens i sammenheng med maskinlæring brukes til å predikere, henholdsvis fortid, nåtid og fremtid, tale- og lydforst else, tekstforståelse, bilde- og videoanalyse samt anbefalingssystemer. Gjennom nevnte bruksområder kan en blant annet klassifisere ulike kategorier, gjennomføre klyngeanalyse av nye datasett og karakterisere grupper etter eksempelvis egenskaper. Videre eksempelvis identifisere avvik i mønstre av datasett og derav oppdage blant annet banksvindel og lage forutseende analyser til å identifisere en persons risikoprofil. Kunstig intelligens i sammenheng med maskinlæring kan videre brukes i kundest ttesystemer ved å utføre tekstanalyse som kan gjøre enkelte spørsmål eller svar automatisert, samt gjøre risikovurderinger og fremstille personlige tilbud ved hjelp av anbefalingssystemer (Lovett, 2018). Konkrete eksempler for bruk av kunstig intelligens i fremtiden i bank er blant annet at teknologien kan muliggjøre, ved hjelp av avanserte dataanalyser, å bekjempe svindel og forbedre overholdelse av lånevilkår. I tillegg er det ønskelig å klare å bekjempe trusler i forhold til hvitvasking av penger på en bedre måte (Tarkhanova et al., 2018).

Samtidig som kunstig intelligens står overfor en rekke ulike bruksområder, som nevnt ovenfor, bringer også teknologien med seg utfordringer. I forhold til maskinl re basert på nevralt nett står en overfor en rekke ulike utfordringer knyttet til hvordan maskinene tilegner seg læring (Lovett, 2018). “Maskinl ringsalgoritmer lærer hovedsakelig på tre m ter: ved å veiledes av erfaringer fra historiske datasett, finne nye mønstre og sammenhenger, eller ved å prøve og feile” (Lovett, 2018, s. 22). Fra artikkelen til Kaplan og Haenlein (2019) fremkommer de samme læringsformene for kunstig intelligens-algoritmer.

Eksempler på utfordringer er fordomsfulle og etiske algoritmer, sort boks-problemet og ondsinnet bruk. Utfordringer ved algoritmer handler, i tilfeller der maskinene har fått veiledet

læring, om at maskinene ikke er i stand til å komme med konklusjoner utover innsamlet data samt at en kan identifisere at data er rettet på enkelte områder. Dette kan da medføre at beslutninger tas på feil grunnlag eller at det ikke tas høyde for eksempelvis etiske problemstillinger i konklusjonen; med mindre det spesifikt er programmert inn. Sort boks-problemet, i sammenheng med ikke veiledet-læring, kan skape komplikasjoner i forhold til å ta høyde for kausale sammenhenger. Maskinen vil ofte kun ta i betraktning identifiserte sammenhenger og mønstre, noe som gjør det vanskelig å stå inne for beslutninger basert på resultater fra maskinene. Ondsinnet bruk omhandler på sin side økte muligheter for kriminelle til å utnytte systemer og gjennomføre angrep bedre og mer effektivt, samt at teknologiske løsninger kan manipuleres. I tillegg kan sikkerheten trues som følge av desinformasjon ettersom en er i stand til å utføre handlinger mer troverdig og personrettet (Lovett, 2018).

Kaplan og Haenlein (2019) har sett på ulike industriers påvirkning av kunstig intelligens. Det fremkommer at det i finanssektoren, hvor det har vært en stor fremtreden av finansteknologiselskaper innenfor kapitalforvaltning de siste årene, i stor grad blir brukt kunstig intelligens i form av robotkonsulenter og analyse av finansielle data. “Kunstig intelligens medfører at en rekke arbeidsoppgaver kan gjennomføres raskere, bedre, og til en lavere pris” (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 22, vår oversettelse). På mellomlang sikt vil en se at kunstig intelligens ikke bare påvirker de enkle arbeidsoppgavene, men også de mer komplekse. En vil se store endringer i kunnskapstunge bransjer som er tilbydere av finansielle tjenester samt i samfunnet generelt, mellom selskaper og mellom selskaper og deres kunder (Kaplan & Haenlein, 2019).

For å lykkes med bruk av kunstig intelligens retter Kaplan og Haenlein (2019) fokus mot ulike implikasjoner av kunstig intelligens i forhold til ulike interne og eksterne faktorer som en må være klar over. Hovedlinjene i rammeverket de har utformet er tillit, endring og kontroll.

De interne faktorene retter seg mot ledere, ansatte og maskiner. Ledere, i forhold til endret lederstil i en retning som gir ansatte tillit i en transformasjon med endrede arbeidsoppgaver. Ansatte, med tanke på opplæring og tilegnelse av ny kunnskap som følge av at enkle arbeidsoppgaver vil overtas av kunstig intelligens (Kaplan & Haenlein, 2019; Tarkhanova et al., 2018). Det fremkommer imidlertid også at ulike nye digitale teknologier vil være med å skape nye arbeidsoppgaver. Maskiner vil skape nye arbeidsoppgaver som følge av behov for menneskelig kontroll, ettersom maskinene ikke blir smartere enn dataen som er brukt for å trene dem (Kaplan & Haenlein, 2019). Det fremkommer av undersøkelsen til Tarkhanova et al.

(2018) at flere ansatte har en negativ holdning til kunstig intelligens sin påvirkning på arbeidsmarkedet, som følge av at de er redde for at arbeidsoppgavene deres skal bli overflødige.

De eksterne faktorene retter seg mot kunder, konkurrenter og staten. I forhold til kunder er implementerte systemer kun verdifulle dersom kunden gir systemene tillit samt ønsker å ta dem i bruk. Konkurrenter, i forhold til å klare å oppnå varige konkurransefortrinn. Matematikken som ligger til grunn for kunstig intelligens er allment kjent og dermed kan selskaper i mindre grad oppnå varige konkurransefortrinn som følge av bruk av matematiske formler. Derimot kan en oppnå varige konkurransefortrinn ved å ha raskere maskinvare eller mer data tilgjengelig enn konkurrentene. Staten, i forhold til at de må fungere som et overordnet kontrollorgan, i hovedsak med tanke på regler, lovgivning og kontroll. I forhold til lovgivning står personvernet og datasikkerhet sentralt, noe som det nylig er tatt tak i ved å iverksette GDPR (Kaplan & Haenlein, 2019).

Dagens bruk av kunstig intelligens i banksammenheng er i stor grad rettet mot automatiserte prosesser, samhandling med kunder, intelligente og sanntids-kredittmodeller samt forbedrede modeller for oppdagelse av svindel. Bruken er spesialisert og dreier seg i hovedsak om gjennomføring av klart definerte oppgaver. Eksempelvis vil ikke et system som er satt opp for å avdekke skattesvindel ville kunne styre en førerløs bil. Systemene “er fokusert på en enkelt oppgave og er langt fra å oppføre seg som mennesker” (SAS, 2019a). Det fremkommer imidlertid av Kaplan og Haenlein (2019) at en i fjern fremtid trolig må regne med at kunstig intelligens vil kunne gjøre menneskelige ressurser overflødige. Samtidig fremkommer det av undersøkelsen til Tarkhanova et al. (2018) at to tredjedeler av alle bankansatte er oppsagt i en stor russisk bank som følge av at rutinepregede oppgaver er erstattet av kunstig intelligens. Det påpekes også at utviklingen i bransjen er global.

## **Robotisering og automatisering**

Robotisering er ofte det første steget i en digital strategi. Roboter kan brukes til å automatisere arbeidsprosesser, noe som kan gi ulike former for verdiskapning for virksomheter. Verdiskapningen kan skje gjennom økt hastighet i arbeidsprosesser, reduserte kostnader samt økt kvalitet i prosesser (Paulsen & Brørs, u.å.). Ovennevnte faktorer støttes av undersøkelsen til Sousa og Rocha (2019) hvor det fremkommer at en i industrisektoren kan anvende roboter, som innehar eksepsjonell evne og intelligens, til blant annet å utføre automatiserte

arbeidsoppgaver. Effekten av automatiserte arbeidsoppgaver er reduserte lønnskostnader samt fleksibilitet og kortere leveringstid av produkter til markedet.

I artikkelen til Paulsen og Brørs (u.å.) fremkommer det at bruk av roboter i bank i første omgang har medført en rekke automatiseringer av prosesser samt effekter i form av kostnadseffektivitet. Automatisering har videre medført nedbemanning. Bankene vil i fremtiden står overfor en innovativ verdiskapning som vil medføre flere nye arbeidsplasser som vil kreve en annen form for kompetanse enn tidligere (Paulsen og Brørs, u.å.; Sousa & Rocha, 2019). Den innovative verdiskapningen vil skje som følge av smartere roboter. Robotene som er i bruk i dag er i stor grad basert på regelsett og uten kognitive vurderingsevner, derav evner de ikke å lære eller å gjøre skjønnsmessige vurderinger. Eksempelvis anvendes slike roboter til intern bruk, i form av forbedring av prosesser, eller i grensesnitt med kunde, samt i form av blant annet selvbetjeningsløsninger og kundedialog (Paulsen & Brørs, u.å.). Roboter har store utviklingspotensialer. Enkelte tilfører robotene kognitive vurderingsevner, mens andre satser på å “utvikle dyp læring og kunstig intelligens og snarere lager gode grensesnitt mellom disse løsningene og robotene” (Paulsen & Brørs, u.å.).

En må hensynta en rekke faktorer ved implementering av roboter, deriblant “datasikkerhet, IT-sikkerhet, internkontroll [...] [samt] tiltak knyttet til endringsledelse og tiltak for å redusere risiko for uro blant” ansatte (Paulsen & Brørs, u.å., s. 74-75). Det er også viktig å sette både kort- og langsiktige mål i form av hvilke effekter en ønsker å oppnå ved robotisering. Målene kan for eksempel omhandle å få en “bedre kundeservice og produktutvikling, uten reduksjon i antall ansatte, [...] levere nye, innovative tjenester til kundene [...] [eller] direkte kostnadsbesparelse som redusert overtidsbruk, færre innleide ressurser eller å ta tilbake arbeidsoppgaver som er satt ut gjennom outsourcing-avtaler” (Paulsen & Brørs, u.å., s. 75). Først og fremst handler robotisering om å skape et konkurransefortrinn, mens i neste omgang om å ikke bli disruptive (Paulsen & Brørs, u.å.).

## 2.4 Strategi

### 2.4.1 Produktets livssyklus

Produktets livssyklus omhandler at alle produkter og tjenester har en begrenset levetid i et marked. En begrenset levetid eksisterer som følge av endrede produkter, marked og konkurrenter. En avgjørende faktor for endring kan være ny teknologi (Kotler, 2005; Sundbye, 2018). For virksomheter vil det være kritisk å ha en oppdatert strategi i forhold til posisjonering og differensiering for å være med i utviklingen og samtidig være oppdatert (Kotler, 2005).

Den mest omtalte livssyklusen til produkter består av fire faser som beskriver forandringene et produkt går gjennom. Første fase er introduksjon og omhandler det tidspunktet produktet blir presentert til markedet. Fasen er kjennetegnet av at produktet er lite kjent blant forbrukerne, derav har flere lav tillit til produktet, samt at salget er lavt. Samtidig er inntjeningen lav i denne fasen som følge av store kostnader til blant annet produktutvikling. Den andre fasen er vekst og dreier seg om at salget øker fordi produktet i større grad blir kjent og akseptert av markedet, samt at lønnsomheten øker. Den tredje fase er modning. I denne fasen når produktet sitt høydepunkt etterfulgt av et avtagende salg, som følge av at de fleste forbrukere har anskaffet seg produktet. På grunn av økt konkurranse i markedet vil lønnsomheten være stabil eller avta. Den fjerde fasen er tilbakegang og kjennetegnes av at produktet avtar drastisk eller muligens forsvinner helt fra markedet, samtidig som lønnsomheten blir dårlig (Kotler, 2005; Sundbye, 2018). Salget avtar som følge av flere årsaker, blant annet på grunn av “den teknologiske utviklingen, endringer i forbrukerens smak og økt konkurranse” (Kotler, 2005).

I de ulike fasene i produktets livsløp er det ulike tilnærming til markedsstrategier virksomheter kan anvende. I hovedsak er de ulike strategiene rettet mot produkt, pris, distribusjon, annonsering og salgspåvirkning. I introduksjonsfasen vil det for flere være avgjørende å være først ute med et nytt produkt, noe som også antydes av de fleste undersøkelser, som følge av at produktets livsløp stadig blir kortere. Samtidig kan pionerrollen ha høy risiko og kostnad (Kotler, 2005). “Overlegen teknologi, kvalitet og merkestyrke” kan forsvare å ikke være først ute med et produkt (Kotler, 2005, s. 270).

Som nevnt i avsnittet ovenfor kan det være attraktivt å være pioner, ettersom en da kan oppnå en rekke ulike fordeler. Først og fremst kan fordelene forklares ved at tidlige brukere vil huske merkevaren dersom de er fornøyde med produktet. Videre rettes ofte salget mot midten av markedet, noe som gjør at virksomheten oppnår majoriteten av forbrukerne. Til slutt kan

virksomhetene også oppnå fordeler blant annet gjennom et smalt produktutvalg, patenter og andre inngangsbarrierer. På den annen side kan det være en fordel å ikke være pioner. En studie av Steven Schnaars, referert til i Kotler (2005) viser til ulike ulemper ved å være først ute. Ulempene kan være faktorer som at produktet ikke er ferdig utviklet, er posisjonert feil eller kom på markedet før det var en stor etterspørsel for det. Videre viser han til at produktutviklingskostnadene kan overstige ressursene samt at det kan være for lite ressurser til å konkurrere med større selskaper. Til slutt viser han til at liten kunnskap hos selskapets ledelse kan være avgjørende for at det ikke er attraktivt å være pioner.

I vekstfasen bør bedrifter anvende strategier som har fokus på økt markedsvekst, som følge av at det kommer flere konkurrenter på banen i denne fasen.

Strategivalget i modningsfasen omhandler i korte trekk å rette fokuset på forskning og utvikling for å forbedre produktene samt å beholde markedsandeler. Dette som følge av at forbrukeren begynner å bli mett eller velger å gå over til andre nye produkter.

I tilbakegangsfasen er strategivalget vanskelig for flere virksomheter, ettersom de blant annet ikke vil kutte produkter de tjener lite penger på samt at de ofte ikke vil innse at produktet ikke har flere forbedringspotensialer. Strategien virksomheten bør velge avhenger av situasjonen selskapet er i, eksempelvis dersom selskapet er konkurransedyktig i sin bransje bør en velge å investere ytterligere i produktet (Kotler, 2005).

Produktets livssyklus er godt egnet som verktøy til planlegging og kontroll, men i mindre grad som verktøy til prognose (Kotler, 2005). Kritikken rettet mot konseptet dreier seg om at "livssyklusmønstre er altfor vekslende både av form og varighet" (Kotler, 2005, s. 277). Videre kan det også anses som kritikkverdige at markedsførere sjeldent kan definere hvilken fase et gitt produkt er i (Kotler, 2005). "Et produkt kan tilsynelatende ha nådd modningsstadiet, mens det i virkeligheten har kommet opp på et nivå som kan danne grunnlaget for et nytt oppsving" (Kotler, 2005, s. 277).



### 2.4.2 Porters fem krefter

For å kartlegge hvor virksomheten strategisk bør posisjonere seg i markedet foretas en analyse av konkurransesituasjonen. Analysen kan vise til hvilken strategi som vil være det mest lønnsomme valget for en virksomhet (Sander, 2017). Ifølge Porter er det fem krefter som er avgjørende for om et marked eller et markedssegment kan defineres som attraktivt og lønnsomt i lengden. Kraftene er “konkurrenter i bransjen, potensielle nykommere, substitutter, kjøpere og leverandører” (Kotler, 2005, s. 198).

De fem kreftene utgjør flere potensielle farer for virksomheten. Flere konkurrenter i samme segment kan skape fare for høy rivalisering mellom virksomhetene (Kotler, 2005). Potensialet for høy rivalisering er stort dersom segmentet består av “mange, sterke eller aggressive konkurrenter” (Kotler, 2005, s. 198). Samtidig vil også segmentet være lite attraktivt dersom de faste kostnadene er høye, kostnadene for å komme ut av segmentet er høy eller dersom de fleste konkurrentene er villige til å bruke mye ressurser for å være i segmentet (Kotler, 2005). Nevnte betingelser for høy rivalisering vil i stor grad medføre “hyppige priskriger, annonsering og innføring av nye produkter, og de vil gjøre det dyrt å konkurrere” (Kotler, 2005, s. 198).

Når en opererer i et segment vil en alltid stå overfor faren for at nye aktører vil tiltre. Attraktiviteten til segmentet avhenger av betingelsene for å etablere seg og avvikle virksomheten. Kjennetegnet på de mest attraktive segmentene er høye inngangsbarrierer og lave utgangsbarrierer, ettersom det da tilkommer få nye virksomheter i bransjen, og de som gjør det dårlig kan lett avvikle virksomheten sin. Dersom det derimot er høye både etablerings- og avviklingsbetingelsene er potensialet for profitt høyt, men samtidig er risikoen høyere, som følge av at det er få virksomheter som avvikler. Når både etablerings- og avviklingsbetingelsene er lave, er avkastningen stabilt lav, som følge av at det er lett å tiltre og forlate bransjen. Det minst ideelle tilfellet er dersom etableringsbetingelsene er lave og avviklingsbetingelsene er høye, ettersom det da vil være lett å etablere seg, men vanskelig å avvikle, noe som medfører lav fortjeneste for alle som følge av overkapasitet (Kotler, 2005).

En annen fare er tilkomsten av produktsubstitutter, som medfører at bransjen blir lite attraktiv som følge av muligheten for erstatninger for produktet eller trusselen for erstatninger. Pris og fortjeneste blir lavere som følge av substitutter (Kotler, 2005). “Hvis teknologien utvikler seg eller konkurransen øker i disse substituttbransjene, er det sannsynlig at prisene og fortjenestene i segmentet vil synke” (Kotler, 2005, s. 198).

En står også overfor farer med tanke på at kjøpere oppnår større forhandlingsmakt. Dersom kjøper har stor forhandlingsmakt, og derav kan presse prisene ned, er segmentet lite attraktivt å drive virksomhet i (Kotler, 2005). Kundens forhandlingsmakt kan øke ved flere anledninger, blant annet “når produktet er udifferensiert, [og] når kundenes kostnader ved å gå over til et annet produkt er lave” (Kotler, 2005, s. 198-199). En selger har ulike måter å beskytte seg selv i slike situasjoner. Selger kan blant annet sørge for at kundene har minst mulig forhandlingsmakt eller fraværende mulighet for å velge en annen leverandør samt utvikle gode tilbud som kunden ikke kan avstå fra (Kotler, 2005).

En annen fare er “fare for at leverandørene får større forhandlingsmakt”, noe som tilsier at leverandørene er i en posisjon hvor de kan bestemme pris og mengde på produktene som leveres (Kotler, 2005, s. 199). Faktorer som styrker leverandørens makt er få substituttprodukter, dersom de er konsentrert eller organisert, produktet de leverer er avgjørende for driften, kostnaden ved bytte av leverandør er høy og dersom “leverandørene kan integrere fremover” (Kotler, 2005, s. 199). For å beskytte virksomheten mot faren i forhold til leverandører er det trolig mest attraktivt å bruke flere leverandører eller “å bygge opp et vinn-vinn-forhold til leverandørene” (Kotler, 2005, s. 199).

## 2.5 Oppsummering av teori

I det følgende vil det teoretiske grunnlagets hovedelementer oppsummeres. Regnskapet skal gi beslutningsnyttig informasjon til interessenter (Kvifte & Johnsen, 2008). Revisor skal attestere årsregnskapet og begrense risikoen for at det inneholder vesentlige feil og mangler (Gulden, 2015). Fleksibiliteten i regnskapslovgivningen kan resultere i mer beslutningsnyttig informasjon, men kan samtidig fordre resultatstyring og regnskapsmanipulasjon (Healy & Wahlen, 1999; Heskestad, 2014a). Resultatkvalitetsanalyse kan benyttes som et verktøy for oppdagelse av resultatstyring og regnskapsmanipulasjon. Dette ved at analysen tar for seg valgmuligheter og skjønn som ligger til grunn for rapporteringen samt røde flagg knyttet til vesentlige regnskapsposter (Heskestad 2014a). Mislighetstriangelen er et rammeverk for å identifisere risiko og avdekke resultatstyring og økonomisk kriminalitet. Rammeverket består av tre faktorer; motivasjon eller press, oppfattet mulighet og rettfærdiggjørelse, som kan fordre incentiver til resultatstyring og økonomisk kriminalitet (IASB, 2009). Motivasjon eller press til resultatstyring bunner i interessekonflikter (Stenheim & Blakstad, 2012). Oppfattet mulighet til

resultatstyring bunner i informasjonsasymmetri og fleksibilitet i regnskapslovgivningen (Stenheim & Blakstad, 2012; Heskestad, 2014a).

En hovedutfordring for banker er å hindre at det finansielle systemet utnyttes til kriminelle formål (Finans Norge 2018a). Finanstilsynet fører tilsyn med banker (Finanstilsynsloven, 1956). Banker er meldepliktige til Økokrim ved mistenkelige transaksjoner i henhold til hvitvaskingsloven. Den nye hvitvaskingsloven fordrer økt fokus på antihvitvaskingsarbeid (Finans Norge, 2018c; Finanstilsynet, u.å.; Hvitvaskingsloven, 2018). Banker skal, med bakgrunn i lovkrav, risikoklassifisere sine kunder for å tilfredsstille soliditets- og kapitalkrav (Finansforetaksloven, 2015). PSD2 endrer bankers konkurransevilkår ved å åpne for andre tilbydere av betalingstjenester enn banker (DNB, u.å.). GDPR endrer personvernlovgivningen for å tilpasse den til den digitale utviklingen (Nordea, 2018; Personopplysningsloven, 2018).

Vedrørende digitaliseringsfenomenet, skilles det mellom digitisering, digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon (Osmundsen et al., 2018). Cuesta et al. (2015) sin transformasjonsmodell mot en digital bank består av tre stadier. Det første stadiet handler om å respondere til ny og fremtredende konkurranse. Det andre stadiet handler om å skape en fornyet teknologisk infrastruktur. Det tredje stadiet handler om å finne bankens strategiske markedsposisjon i data- og teknologimiljøet. Teorien viser at det kan være fordelaktig for banker å inngå samarbeid, herunder med finansteknologiselskaper, for å ta del i den digitale transformasjonen (Drasch et al., 2018). Det utvikles et nytt standard dataformat, SAF-T, som skal muliggjøre samhandling mellom regnskapssystemer uten at individuelle tilpasninger er nødvendig. SAF-T skal forenkle deling av regnskapsinformasjon på detaljnivå (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; R. Bjerketveit, personlig kommunikasjon, 1. mars 2019; Skatteetaten, u.å.). Kompetanse som kunstig intelligens, robotisering, tingenes internett og digitalisering er viktig for at et selskap skal kunne gjennomgå en digital transformasjon (Sousa & Rocha, 2019). Tingenes internett og stordata ligger til grunn for kunstig intelligens (Kaplan & Haenlein, 2019; SAS, 2019a).

Produktets livssyklus er mest omtalt i form av fire faser; introduksjon, vekst, modning og tilbakegang. Produkter har en begrenset levetid som følge av endrede produkter, marked og konkurrenter. En avgjørende faktor for endring kan være ny teknologi (Kotler, 2005; Sundbye, 2018). Porters fem krefter består av konkurrenter i bransjen, potensielle nykommere, substitutter, kjøpere og leverandører. Rammeverket kan benyttes til å foreta en analyse av et selskaps konkurransesituasjon (Kotler, 2005; Sander, 2017).

## 3 Metode

Kapittelet beskriver innledningsvis valget av en kvalitativ forskningsmetode. Videre beskrives undersøkelsens datainnsamling og valg foretatt i denne forbindelse diskuteres, herunder metode for datainnsamling og utvalg. Til slutt vurderes forskningens kvalitet ved at undersøkelsens validitet og reliabilitet diskuteres.

### 3.1 Valg av metode

Opgaven anvender en kvalitativ metode. Valget begrunnes med at formålet med oppgaven er å kartlegge praksis i banknæringen, herunder bedriftsmarkedet. Videre å få en oversikt over bankansattes oppfatninger av digitaliseringens påvirkning på arbeidsoppgaver, regnskapsbruk og -analyse. Ettersom formålet er å få en forståelse av hvorfor praksis er som den er, i tillegg til hva som skjer, er den kvalitative metoden mer hensiktsmessig enn den kvantitative (Krumsvik, 2014). Videre vil en også oppnå en dypere innsikt i forskningsområdet ved anvendelse av kvalitativ metode (Krumsvik, 2014; Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Kvalitativ metode har en induktiv tilnærming til analysen (Krumsvik, 2014). I oppgaven studeres et spesifikt fenomen, digitalisering, i tillegg til regnskapsbruk, med formål om å kunne komme til generelle slutninger. Karl Popper, referert til i Sekaran og Bougie (2016), har imidlertid kritisert muligheten for å komme med generelle slutninger når en benytter induktiv tilnærming, da han mener en verken kan bekrefte eller avkrefte en teori ved å gå fra det spesifikke til det generelle. Det presiseres derfor at oppgaven ikke kommer med en konklusjon på praksis i alle banker.

Undersøkelsen er en tverrsnittstudie, som følge av at datainnsamlingen kun vil skje på et tidspunkt for hver informant. Det kan derfor ikke konkluderes om utviklingen av digitalisering og regnskapsbruk over tid, men om sammenhenger og variasjoner som er tilstede i dag. Begrenset tid og omfang for oppgaven er hovedargumentene for at tverrsnittsstudie benyttes (Johannessen et al., 2011).

Ved anvendelse av kvalitativ metode benyttes gjerne et eksplorativt undersøkelsesdesign (Krumsvik, 2014). I oppgaven skal det kartlegges respondentenes forståelse av praksis og situasjonen i banker i dag, og ikke samvariasjoner eller kausale sammenhenger mellom gitte

variabler. Som følge av dette anses et eksplorativt undersøkelsesdesign som det mest hensiktsmessige designet for forskningsprosjektet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Valget av undersøkelsesdesign er basert på at digitalisering av bedriftsmarkedet i bankbransjen, herunder digitalisering av regnskapsbruk er et fenomen som forskerne har lite innsikt i og som det generelt er forsket lite på tidligere (Johannessen et al., 2011).

## 3.2 Datainnsamling

### Metode for datainnsamling

Metoden som er valgt for datainnsamling er dybdeintervju. Intervju muliggjør “fyldige og detaljerte beskrivelser” (Johannessen et al., 2011, s. 143), og vurderes som et hensiktsmessig valg da respondentenes egne erfaringer, oppfatninger og meninger rundt intervjuemåne vil gi verdifull innsikt i form av data til oppgaven (Gripsrud et al., 2010; Johannessen et al., 2011). Metoden åpner videre opp for mulighet til å be respondentene beskrive bankens sine arbeidsprosesser. Dette gir verdi da intervju spørsmålene som ligger til grunn for datainnsamlingen er utformet for å, i mer eller mindre utdypende grad, undersøke bankens sine arbeidsprosesser (Johannessen et al., 2011). Ulemper ved metoden er at den er tidkrevende og utfordrende, både når det gjelder avholdelse av intervjuene og analyse av betydelige mengder data (Gripsrud et al., 2010).

Semistrukturert intervju er den vanligste tilnærmingen til kvalitativ metode (Krumsvik, 2014). Denne intervju metoden er valgt til denne undersøkelsen som følge av at det er ønskelig med en balanse mellom struktur og fleksibilitet. Struktur, i form av forhåndsbestemte spørsmål i en planlagt rekkefølge, som sikrer at en får svar på forskningsspørsmålene, gjennom intervju spørsmålene, fra alle informanter. Fleksibilitet, i form av at en stiller åpne og nøytrale spørsmål, som ikke begrenser informanten i form av svaralternativer. Videre gir fleksibiliteten ved et semistrukturert intervju mulighet for å stille planlagte og ikke-planlagte oppfølgings spørsmål, som kan medvirke til bedre kommunikasjon og flyt under intervjuet (Johannessen et al., 2011; Krumsvik, 2014). En har valgt å benytte en standardisert intervjuguide for alle informanter, da dette vil gi et mer målrettet intervju samt et bedre og mer systematisert sammenligningsgrunnlag. Samtidig gir en standardisert intervjuguide noe redusert fleksibilitet (Johannessen et al., 2011). Intervjuguiden er delt inn i tema, med tilhørende spørsmål, basert på oppgavens tre forskningsspørsmål (Krumsvik, 2014).

I likhet med Dichev et al. (2016), som undersøkte feilaktig fremstilling av resultatet som følge av resultatstyring, herunder forekomsten og indikatorer, er det også i denne oppgaven benyttet beste praksis for intervjuetknikker ved datainnsamling. “Disse intervjuetknikkene inkluderer å starte intervjuet med åpne spørsmål, å følge en plan som kobler intervju spørsmålene til forskningsspørsmålene, samt å spare kontroversielle spørsmål til slutten av intervjuet” (Dichev et al., 2016, s. 23, vår oversettelse). Det er begrenset hvor kontroversielle intervju spørsmålene vurderes å være, men det vurderes at spørsmål rettet mot økonomisk kriminalitet vil oppfattes mer kontroversielle for informantene enn spørsmål knyttet til rutinebasert anvendelse av regnskaptall. På bakgrunn av dette, er intervjuguiden utformet med enkle spørsmål innledningsvis og går deretter over til spørsmål innenfor temaene digitalisering, regnskapsbruk og -analyse, og til slutt temaet økonomisk kriminalitet (Dichev et al., 2016; Johannessen et al., 2011). Johannessen et al. (2011) motstrider delvis å stille kontroversielle spørsmål mot slutten av intervjuet for å unngå å avslutte intervjuet med anspent stemning.

Det fremkommer av Krumsvik (2014) at utformingen av intervju spørsmålene er av avgjørende betydning for kvaliteten på intervjuet. Ved utforming av intervjuguiden er det lagt vekt på flere ulike teknikker for å oppnå en hensiktsmessig datainnsamling. En kan ha forskjellige oppfatninger av ulike begreper. Digitalisering, resultatstyring og regnskapsmanipulasjon er eksempler fra oppgaven på begreper som kan oppfattes ulikt og som ved hjelp av intervju spørsmål eller presisering av definisjon avklares i intervjuguiden. Dersom slike begreper ikke avklares, kan det medføre misforståelser av både intervju spørsmål og senere de innsamlede dataene.

Et annet element det er lagt vekt på i utformingen av intervjuguiden er hvilke ord spørsmålene er bygget opp av. Ordene som er brukt er vurdert til å være allment kjent innenfor fagfeltet økonomi, slik at kommunikasjonen skal være god og det ikke skal oppstå misforståelser. Det er også lagt fokus på hvilke spørreord som benyttes for å unngå lukkede spørsmål (Krumsvik, 2014). Et eksempel på et spørsmål fra intervjuguiden som kan fremstå som lukket, er “kan du utdype hvilke analyser dere benytter for vurdering av bedriftskunder?”. For å ikke sitte igjen med “korte og lite utfyllende svar” (Krumsvik, 2014, s. 126, vår oversettelse), er det planlagt oppfølgingsspørsmål dersom samtalen skulle stoppe opp. Samtidig er spørsmålet utformet på denne måten for å unngå å lede informantene til et forhåndsbestemt svar. Det vurderes også som hensiktsmessig med anvendelse av “kan du utdype”, da informantene frivillig har sagt ja til å delta i prosjektet, og dermed forventes å være pratevillige (Krumsvik, 2014).

Det har i stor grad blitt forsøkt å unngå multiple spørsmål, da disse kan virke forvirrende for respondenten samt gjøre at en ikke får svar på alle elementer i spørsmålet (Krumsvik, 2014). Et eksempel på et multippelt spørsmål i intervjuguiden er “kan du utdype dine tanker rundt muligheter, utfordringer og trusler ved digitalisering av bedriftsmarkedet i banken?”. Her blir informanten spurt om å utdype tre elementer samtidig. Dette anses som hensiktsmessig i enkelte tilfeller for å få informanten til å sette ulike synspunkter opp mot hverandre. Det har blitt brukt tid på å oppnå en balanse mellom åpne spørsmål og at de samtidig skal være klare.

Samtlige intervjuer utenom et, gjennomføres som personlig intervju. Personlig intervju gir fordeler som muligheten til å omformulere spørsmål og gjenta spørsmål samt å tilpasse samtalen til kroppsspråket til respondenten. Intervjuformen gjør imidlertid også at forskerne må forholde seg til geografiske avstander, noe som var tidkrevende (Sekaran & Bougie, 2016). Det er forskerne som ønsker et intervju, ikke informantene, og som derfor må være fleksible (Dalland, 2017). Forskerne har reist mye for å få gjennomført intervjuene, fra Tvedestrand i øst til Stavanger i vest, da informantene er spredt i Sørvest-Norge. For en av informantene ble det avtalt postintervju via mail, da det ble vanskelig å få avtalt tidspunkt og sted for dybdeintervju. Et postintervju koster lite for den enkelte informant, ved at tidsbruken gjerne er mindre og at respondenten kan svare på intervjuet når den har tid (Dalland, 2017). En ulempe ved intervjuformen er imidlertid at det i liten grad er mulig “å kontrollere respondentens forståelse og tolkning av spørsmålene” (Dalland, 2017, s. 126). Det fremkommer også av Dalland (2017, s. 126) at intervjuformen “er lite egnet til spørsmål om kunnskap og viten”. Forskerne vurderte likevel at data i form av et postintervju var å foretrekke fremfor fravær av data fra den nevnte informanten. I stor grad ble samme intervjuguide benyttet til postintervju som dybdeintervjuer, men den ble noe nedkortet samt spesifisert (Dalland, 2017).

Normen for varighet ved avholdelse av dybdeintervju er en til to timer (Gripsrud et al., 2010). Intervjuguiden til denne oppgaven er utformet med den hensikt at intervjuet skal vare i cirka to timer. Dette begrunnes med et ønske om å oppnå en mest mulig fullstendig forståelse av hvert tema i intervjuguiden.

## Utvalg

Utvalget som ligger til grunn for de innsamlede dataene i oppgaven er basert på en strategisk utvelgelsesstrategi. For å få hensiktsmessige data var det viktig å komme i kontakt med respondenter med kunnskap om regnskapsbruk i bank samt digitalisering av bankvirksomheten og hvordan dette påvirker regnskapsbruken og -analysen. For å oppnå dette, ble det sendt ut mail til 16 banker i Sørvest-Norge med en beskrivelse av prosjektet samt en indirekte forespørsel på om de som fikk mailen kunne henvende forskerne til aktuelle respondenter. Begrunnelsen for fremgangsmåten for anskaffelse av respondenter bunner i en antagelse om at lignende titler i de ulike bankene ikke nødvendigvis vitner om like arbeidsoppgaver og kunnskap. Kunnskap innen de relevante fagfeltene fungerte på denne måten som kriterier for utvelgelsen, for å oppnå et mest mulig homogent utvalg. Det anses som en fordel å rekruttere et homogent utvalg, for at det i større grad skal være mulig å avdekke ulikheter og fellestrekk innad i utvalget. Strategisk utvelgelse av informanter er valgt fremfor tilfeldig utvelgelse, for å muliggjøre at oppgaven formidler den type dybdekunnskap som kreves av problemstillingen. Dermed velges dybdekunnskap fremfor representativitet og statistisk generaliserbarhet (Johannessen et al., 2011; Krumsvik, 2014).

Det ble benyttet ulike metoder for å innhente kontaktinformasjon. Der hvor mailadresser til banksjef, assisterende banksjef, HR-ansvarlig, IT-ansvarlig eller leder for bedriftsmarked var tilgjengelig på bankenes hjemmesider, ble forespørsel rettet mot to av disse. Dette var tilfellet for fem av de kontaktede bankene. I seks tilfeller ble henvendelsen sendt til bankens kundeservice-mail, da det var eneste tilgjengelige mailadresse. To av disse svarte verken på første henvendelse eller påminnelse. Neste tiltak ble å ringe dem. Forskerne fikk da positiv respons fra begge bankene. Det viste seg imidlertid å være svært vanskelig å avtale tidspunkt og sted for intervju med begge bankene. En av bankene endte opp som informant gjennom postintervju, mens den andre til slutt ikke ble med i undersøkelsen i noen form, noe som ble begrunnet med manglende kapasitet. I to tilfeller ble det benyttet bankens chat-funksjon for å få mailadresse for videre henvendelse. Dette resulterte i informant til oppgaven i et av to tilfeller. Kontaktinformasjon til to av bankene ble gitt til forskerne av veileder for prosjektet. Begge disse bankene stilte med informanter. En bank ble kontaktet via egne relasjoner og stilte som informant til oppgaven. De fleste av de deltakende bankene satte forskerne direkte i kontakt med en aktuell person, mens en av bankene gav forskerne mulighet til å medvirke til valget av respondenter (Johannessen et al., 2011). Mail ble benyttet som innledende kontakt da en tidligere har erfart gjennom deltidsstilling og verv i studentorganisasjon at opptatte personer



ofte ikke tar telefonen når et ukjent nummer ringer. Det ble også ansett som fordelaktig at de kontaktede kunne besvare forespørselen når det passet dem.

Utvalget som gir basis for datainnsamlingen består av respondenter fra åtte banker, til sammen 11 respondenter. I oppgaven refereres hver bank til som en informant, uavhengig av antall respondenter som ble intervjuet i vedkommende bank. Det fremkommer av Johannessen et al. (2011) at det ideelle er å avholde så mange intervjuer at det ikke lenger oppdrives ny informasjon. Praksis ved kvalitative undersøkelser, herunder intervju, er en utvalgsstørrelse på 10-15 informanter per målgruppe. Utvalgsstørrelsen i oppgaven er mindre enn 10 informanter, noe som er vanlig ved studentprosjekter som følge av begrensninger i forhold til tid og økonomi. Færre informanter øker sjansen for at ny informasjon kunne blitt tilegnet ved avholdelse av flere intervjuer. Som følge av dette øker risikoen for at forskningen ikke gjenspeiler hele virkeligheten som oppgaven utforsker (Johannessen et al., 2011). Forskerne er oppmerksomme på at ved å skille mellom store og små banker ville utvalgsstørrelsen per målgruppe vært lavere enn ved å konkludere samlet for alle bankene. Samtidig er forskerne oppmerksomme på at det i noen grad kan være problematisk å sammenstille data fra små og store banker, i den grad utvalget muligens ikke er homogent nok til å trekke generelle slutninger på vegne av hele utvalget. Forskerne har valgt å studere alle bankene som en målgruppe, men å samtidig presisere størrelsen på bankene i enkelte tilfeller for å kunne se nyanser.

I etterkant av alle intervjuer innså forskerne at det kunne være hensiktsmessig å inkludere systemleverandører som informanter til undersøkelsen for å få mer inngående kunnskap om teknologien bak analyseverktøyene. Forskerne forsøkte å kontakte en systemleverandør både via telefon og mail for å supplere undersøkelsen, men fikk ikke respons. Grunnet manglende respons på innledende kontakt ble det vurdert at det ville bli for tidkrevende å innhente data også fra en til to systemleverandører, delvis grunnet at gjenværende tidsrom for undersøkelsen ble vurdert som for lite. Oppgaven ville også trolig blitt for omfattende ved å inkludere systemleverandører.

### **Presentasjon av utvalget**

Undersøkelsen tar for seg intervjuer av respondenter fra ulike sparebanker og øvrige banker. Respondentene i undersøkelsen uttrykker ikke nødvendigvis bankenes synspunkter, men deler egne oppfatninger. Anonymiteten til banken vil bli opprettholdt ved å vilkårlig definere banken

med bokstaver fra det fonetiske alfabetet. For å kunne se enkelte nyanser mellom store og små banker er bankene delt i to kategorier, stor og liten, etter forvaltningskapitalens størrelse. I de tilfellene der en bank er en del av et større konsern er det da tatt utgangspunkt konsernet. Kategoriseringen er basert på informasjon hentet fra Finans Norge sin bankstatistikk fra 2017 og Finans Norge sin oversikt over sparebankenes årsregnskaper fra 2017 (Finans Norge, u.å.a; Finans Norge, u.å.c). Liten bank tilsvarer en forvaltningskapital mindre enn 80 millioner, mens en stor bank tilsvarer en forvaltningskapital større enn 80 millioner. Anonymisering og kategorisering av informantene fremkommer av følgende tabell.

Pseudonym	Forvaltningskapital	Kategorisering
Alfa	> 80 millioner	Stor
Bravo	> 80 millioner	Stor
Delta	> 80 millioner	Stor
Foxtrot	> 80 millioner	Stor
Golf	> 80 millioner	Stor
Charlie	< 80 millioner	Liten
Echo	< 80 millioner	Liten
Hotel	< 80 millioner	Liten

*Tabell 1: Anonymisering og kategorisering av informanter*

## **Praktiske forhold relatert til intervjuene**

I forbindelse med intervjuene ble det gjort noen valg. Forskerne ønsket i stor grad å avholde intervjuene i bankenes lokaler for å være imøtekommende og for at respondentene skulle føle seg mest mulig komfortable samt for å unngå forstyrrelser en vil oppleve på eksempelvis en kafé. Samtidig står en overfor fare for avbrytelser fra blant annet kollegaer i bankens lokaler (Dalland, 2017). Avgjørelsen om lokasjon for dybdeintervjuet ble gitt til respondentene, hvor det ble nevnt som et alternativ at forskerne kunne stille med sted. For alle bankene hvor det ble gjennomført personlig intervju, ble intervjuene holdt i den gitte bankens lokaler. Forskerne opplevde avbrytelser ved tre intervjuer, ved at respondentene tok telefonen, gikk på toalettet eller tok røykepause. For en av bankene opplevde forskerne at en av to respondenter jobbet på sin datamaskin under intervjuet.

Forskerne sendte respondentene en påminnelse om intervjuet cirka en uke før avtalt intervju, for å bekrefte sted og tidspunkt samt bruk av diktafon. I mailen var også intervjuguiden vedlagt samt et informasjonsskriv i forhold til avklaring av personvern, som kreves av Norsk senter for forskningsdata. En informant ønsket ikke lydopptak. I etterkant av hvert intervju ble det sendt en mail for å takke for intervjuet, bekrefte at deltakelsen var nyttig og at lydopptak og transkribering behandles konfidensielt samt at banken anonymiseres (Krumsvik, 2014).

En intervjuprotokoll ble benyttet for å øke intervjureliabiliteten, der eventuelt kroppsspråk som forskerne ble spesielt oppmerksomme på ble beskrevet. Dette ble notert av forskerne sammen, kort tid etter at hvert intervju var avsluttet. Intervjuprotokollene ble benyttet ved transkribering av intervjuene for å øke forståelsen av stemningen under intervjuet ved transkribering (Krumsvik, 2014).

## **Transkribering**

Ettersom det er to forskere som har foretatt foreta transkriberingsprosessen er det lagt vekt på å oppnå mest mulig like fremgangsmåter. Forskerne ble derfor i forkant av transkriberingsprosessen enige om hvilken tilnærming de skulle ha til transkriberingen, en transkripsjonsprosedyre. Det ble lagt vekt på at det ikke skulle skje noen form tolkning av ord eller utsagn samt ingen analyse under transkriberingen, men at forskerne skulle forholde seg objektive. Videre ble det avtalt at en skulle være presise i sine noteringer. Med presise noteringer menes for eksempel at dialektord eller uttrykk som potensielt kan mistolkes senere skrives ut som de sies, fremfor å “oversette” de til slik som en ville skrevet det skriftlig. Til slutt vil opphold og stemningslyder som det oppfattes av intervjuprotokollen at relaterer seg til noe annet enn tenkepauser knyttet til formuleringsvansker eller forsøk på å finne riktig ord, inkluderes i de transkriberte dataene (Krumsvik, 2014).

For å sikre intervjureliabilitet i transkripsjonsprosessen, ble det i forkant av transkribering av første intervju foretatt en reliabilitetssjekk. Dette ble gjennomført ved at forskerne hver for seg transkriberte de samme to minuttene, fra 14:25-16:25 fra det første intervjuet. Transkripsjonene ble deretter sammenlignet for å sjekke at tilnærmingene til transkriberingen av lydopptaket var lik. Det fremkom fra sammenligningen at lydopptaket overordnet var blitt transkribert likt, med noen små forskjeller. Det var to ord som var blitt forstått ulikt, som kunne ført til mistolkning ved senere analyse. For å unngå dette ved transkriberingen, skal forskeren underveis høre

gjennom lydopptaket av intervjuet hun har transkribert samtidig som forskeren leser sin transkripsjon, for å sikre at alle ord blir like og tatt med i transkriberingen. En skal også kommentere i transkripsjonen dersom det er ord eller uttrykk som en blir usikre på, slik at begge forskerne kan høre over denne delen. Forskerne vil i utgangspunktet transkribere hver sine intervjuer, grunnet tidsomfanget på prosjektet (Krumsvik, 2014). Total tidsbruk på transkribering er 47 timer og 25 minutter for de seks personlige intervjuene hvor diktafon ble benyttet. I tillegg har det medgått 4 timer og 30 minutter til sammenstilling, utfylling og renskrivning av notater fra det personlige intervjuet hvor diktafon ikke ble benyttet. For postintervjuet medgikk betydelig tid til tolkning av håndskrift.

### 3.3 Supplering av teoretisk grunnlag

For å supplere og bedre forstå tilgjengelig informasjon om SAF-T, tok forskerne kontakt med Regnskap Norge ved deres fagsupport og Revisorforeningen ved Ruben Bjerketveit via mail. Fra Regnskap Norge kom forskerne i kontakt med Hans Christian Ellefsen, som svarte på forskernes spørsmål gjennom mail. Forskerne fikk informasjon fra Ruben Bjerketveit via telefonsamtale. Begge personene uttrykker at de har aktive roller i samarbeidet om utviklingen av standardformatet.

### 3.4 Vurdering av kvalitet ved forskningen

#### **Validitet og reliabilitet**

Troverdighet og verifiserbarhet, gjennom reliabilitet og validitet, er kvaliteter som bør representere oppgavens konklusjon for at undersøkelsen skal være verdt å ta i betraktning (Sekaran & Bougie, 2016). Begrepet validitet omhandler “om en har undersøkt det en hadde til hensikt å undersøke” (Krumsvik, 2014, s. 151, vår oversettelse). Validitet deles inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet omhandler om “forskningsfunnene [...] nøyaktig representerer de innsamlede dataene”, mens ekstern validitet ser på om “forskningsfunnene [...] kan bli generalisert eller overført til andre kontekster eller situasjoner” (Sekaran & Bougie, 2016, s. 349, vår oversettelse).

I denne undersøkelsen har det blitt lagt fokus på å forsøke å oppnå et relativt høyt antall informanter i forhold til omfanget på oppgaven samt å utvikle en relevant, balansert og gjennomtenkt intervjuguide for å oppnå valide konklusjoner på undersøkelsens forsknings-spørsmål (Sekaran & Bougie, 2016). Respondentene til oppgaven er i hovedsak personer i lederstillinger, noe som muligens kan vanskeliggjøre for forskerne å fremstille hvordan enkelte rådgivere utfører sine arbeidsoppgaver. Samtidig vil trolig ansatte i lederstillinger kunne gi forskerne bedre innsikt i hva som ligger til grunn for ulike vurderinger som foretas, noe som forskerne anser som mer nærliggende til oppgavens problemstilling. En kunne ha benyttet respondentvalidering i form av at respondenter bekrefter at de er korrekt gjengitt i transkripsjonen for å øke validiteten i undersøkelsen (Krumsvik, 2014). Dette ble ikke foretatt som følge av oppgavens omfang. Forskerne har imidlertid avklart med samtlige informanter at en har mulighet til å ta kontakt i ettertid for å få bekreftelser på riktig forståelse eller mer utfyllende informasjon. Forskerne opplevde at dette kun ble nødvendig på et tidspunkt.

Utvalget er begrenset til et geografisk område, Sørvest-Norge, og en kan stille seg spørrende til om funnene kan generaliseres til resten av Norge eller andre land. Det anses at funnene kan gi en indikasjon på hvordan praksis er i banker i andre områder i Norge, men at konklusjonen ikke kan generaliseres til alle banker i Norge, og ikke til andre land. Hovedfokuset ved utforming av utvalget var å innhente mest mulig informasjon, ikke å kunne generalisere forskningsfunnene. Det ble på bakgrunn av dette ikke ansett som mulig eller hensiktsmessig å oppnå et representativt utvalg til oppgaven. Den eksterne validiteten anses dermed som begrenset (Sekaran & Bougie, 2016).

Reliabilitet omhandler i stor grad muligheten til å etterprøve resultater, noe som i liten grad er mulig i kvalitative undersøkelser. En kan imidlertid utlede benyttet metode for undersøkelsen for å oppnå transparens og derav øke påliteligheten i forskningen (Krumsvik, 2014).

Forskerne har hatt fokus på å utforme en intervjuguide som i stor grad skal hjelpe forskerne med å oppnå reliable data. Tiltak benyttet inkluderer et fokus på å utvikle klare og presise intervju spørsmål samt å under intervjuet sørge for at informantene har riktig oppfattelse av spørsmålene. Videre et fokus på å benytte et kjent vokabular, minst mulig multiple spørsmål og å unngå verdiladede begreper og formuleringer. Nevnte tiltak er nærmere beskrevet under overskriften 3.2 Datainnsamling, underoverskrift Metode for datainnsamling. Forskerne opplever at ikke-planlagte oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet trolig har lavere reliabilitet enn spørsmålene i intervjuguiden, da førstnevnte tidvis kunne bli noe ledende

(Krumsvik, 2014). “Intervjuvaliditeten henger klart sammen med intervjureliabiliteten, og har en [eksempelvis] stilt uklare intervju spørsmål, svekker dette både intervjureliabiliteten og intervjuvaliditeten” (Krumsvik, 2014, s. 133, vår oversettelse).

Under gjennomførte intervjuer har forskerne hatt i tankene å oppføre seg likt både gjennom et intervju og i de ulike intervjuene, ettersom forskernes handlinger kan medføre en subjektiv påvirkning av dataene og forskningen (Krumsvik, 2014).

Transkriberingsprosessen representerer trusler mot både validiteten og reliabiliteten ved at det kan skje misforståelser av hva respondenten ville formidle, i etterkant av intervjuet (Krumsvik, 2014). Det fremkommer av Krumsvik (2014) at begge forskerne med reliabilitetsfordel skulle transkribert alle intervjuer. Forskerne anså det ikke som tidsmessig oppnåelig at begge skulle transkribere alt. Som beskrevet under overskriften 3.2 Datainnsamling, underoverskrifter Transkribering og Praktiske forhold relatert til intervjuene, har det blitt foretatt en reliabilitetssjekk samt blitt benyttet intervjuprotokoll ved selve transkriberingene for å sikre intervjureliabilitet på en oppnåelig måte. Forskerne har i stor grad arbeidet sammen med å analysere og kategorisere resultatene fra datainnsamlingen for å sikre reliabilitet i beskrevne funn (Krumsvik, 2014).

## **Erfaringer**

Generelle erfaringer fra forskningen som innvirker på dens kvalitet belyses i det følgende. Forskernes opprinnelige estimat av intervjuvarighet på cirka to timer viste seg å i noen tilfeller å stemme, og i andre ikke. Det korteste intervjuet varte cirka 1 time og 10 minutter, mens det lengste varte cirka 1 time og 50 minutter. Likevel føler en ikke at en fikk mindre informasjon fra det korteste intervjuet, men denne respondenten var mer presis i sine uttalelser, mens de lengste intervjuene kanskje hadde flere eksempler. Dalland (2017) presiserer at en heller burde be respondenten om å sette av et noe lengre tidsrom enn antatt nødvendig, noe forskerne hadde i tankene ved innledende kontakt med bankene.

Det anses sannsynlig at forskernes uerfarenhet med intervjusituasjonen påvirker kvaliteten på forskningen. Forskerne har merket at de har blitt flinkere og mer komfortable i intervju-situasjonen for hvert intervju, spesielt når det kommer til å stille oppfølgingsspørsmål. Likevel føler en ikke nødvendigvis at data fra de senere intervjuene er av høyere kvalitet enn det første.

Det oppleves at kvaliteten på svarene på postintervju ble lavere enn for dybdeintervju. Forskerne ble oppfordret av respondenten i postintervjuet til å ringe dersom noe var uklart eller det var ønskelig med utdypning av svarene. Tidspress gjorde at forskerne ikke benyttet seg av muligheten til å få utdypende svar fra denne informanten.

I noen tilfeller opplevde forskerne dårlig kommunikasjon i samarbeidet med bankene, da spesielt i prosessen med å avtale intervjuer. Dette gav forskerne inntrykk av at enkelte av bankene hadde lite respekt for forskernes tid som følge av at noen responderte seint eller ikke i det hele tatt. Samtidig presiseres det at flere av bankene var raske i sine tilbakemeldinger og enkle å samarbeide med.

## 4 Empiri

Formålet med kapitlet empiri er å fremstille oppgavens resultater. Kapitlet er strukturert etter oppgavens tre forskningsspørsmål; 1) Hvordan bruker banker i Sørvest-Norge informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i et kundeforhold? 2) Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at mengden kontroll av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder påvirker incentiver til å begå økonomisk kriminalitet? 3) Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at bankers arbeidsprosesser påvirkes av digitalisering?

### 4.1 Hvordan bruker banker i Sørvest-Norge informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i et kundeforhold?

#### **Innledende**

Det presiseres at Charlie ikke har uttalt seg om hvilken informasjon som benyttes ved vurdering av kunders regnskap. Det er gjennomgående at alle bankene som har uttalt seg henter inn årsregnskaper og delårstall for å foreta en vurdering av kunder eller generelt følge opp et engasjement. Alfa, Bravo og Golf uttaler at banken ofte henter inn notene til regnskapet. Alfa uttaler at regnskapet alene, inkludert noter, ofte ikke er i nærheten av nok informasjon til å følge opp kunden i samsvar med bankens krav. Også Bravo og Foxtrot uttaler at regnskapet bare er et av flere momenter som vurderes. Bravo og Delta presiserer at en må være oppmerksom på at regnskapet fremstiller et historisk bilde av selskapet.

#### 4.1.1 Risikoområder

##### **Risikoområder i regnskapet**

Banken tar høyde for ulike risikoområder ved vurdering av virksomheters regnskap. Alfa har ikke uttalt noen spesifikke risikoområder banken har fokus på. Samtlige andre banker nevner ulike faktorer som kan påvirke selskapets egenkapital som risikoområder.

Golf uttrykker at i forhold til alle risikoområdene kartlegger banken nøye ulike regnskapsposter og verifiserer dem. Informanten ser også etter trender og utviklinger i regnskapet som banken



er mer eller mindre fornøyd med. Foxtrot utdyper at banken ikke har noen rutiner på vurdering av spesifikke regnskapsposter det er knyttet risiko til, men at det heller er en skjønnsvurdering.

Alfa, Delta og Charlie uttaler at bruk av ulike regnskapsprinsipper ved regnskapsføring kan utgjøre risiko ved vurdering av regnskapet. Charlie utdyper at vesentlige poster å se nærmere på er de som inneholder skjønnsvurderinger, som følge av at de i noen grad kan være verdsatt til feil beløp. Delta eksemplifiserer at regnskapsprinsipper gjennom deres påvirkning på regnskapstall kan påvirke nøkkeltall. Informanten presiserer at nøkkeltall benyttes som låneforutsetninger. Alfa uttrykker at det alltid må være rom for en viss grad av skjønnsvurderinger i regnskapet. Delta presiserer at dersom banken foretar grundige nok analyser av kundene tåler banken i noen grad bruk av skjønn. Foxtrot presiserer at bruk av skjønn kan både være en fordel og en ulempe. Fordel, som følge av at du kan få mer korrekte tall og ulempe med tanke på at du ikke har en presis forklaring på hva de enkelte tallene betyr.

Foxtrot problematiserer mulig feilaktig representering av resultatet gjennom periodiseringer. Delta, Foxtrot og Echo uttaler at varer i arbeid og prosjekter under utførelse kan være kritiske poster i regnskapet, da disse kan påvirkes av periodiseringer. Delta uttrykker at prosjekter under utførelse kan være problematisk å vurdere som følge av prinsippene som ligger til grunn for verdsettelsen. Da eksempelvis om selskapet benytter fullført kontraktsmetode eller løpende avregning.

Samtlige banker, utenom Alfa og Hotel, uttaler at det er viktig å kartlegge om egenkapitalen som fremstilles av virksomheten er reell. Videre hva som eventuelt blir konsekvensene for den økonomiske fremstillingen av virksomheten når en hensyntar elementer som bidrar til en feilaktig fremstilling av egenkapitalen. Echo motsier imidlertid seg selv ved å uttrykke at banken i liten grad problematiserer om egenkapitalen er reell, men at banken heller bekymrer seg for en lav egenkapital. Informanten presiserer at en lav egenkapital først anses som et risikoområde dersom inntjeningen de senere årene har vært lav eller negativ. Charlie indikerer at banken gjennomfører balansepostvurderinger som følge av at egenkapitalen kan variere i noen grad alt etter hvordan kunden har verdsatt eiendeler og gjeld i regnskapet. Bravo presiserer viktigheten av å gå bak tallene. Også Delta og Foxtrot uttrykker at en alltid må se hva som er grunnlaget for regnskapstallene for å kunne komme opp med en formening om egenkapitalen er reell eller ikke.

Varelager vurderinger nevnes som et risikoområde av samtlige banker, utenom Alfa og Echo, da regnskapsposten kan rapporteres misvisende i form av over- eller undervurderinger. Golf presiserer at en må foreta vurderinger i forhold til om varelageret er kurant eller ukurant. Bravo og Delta indikerer at banken alltid vurderer varelageret lavt i forhold til bokført verdi som følge av at varelageret i stor grad har minimal verdi dersom virksomheten går konkurs. Bravo presiserer at verdien da ofte kun er 30 prosent av bokført verdi. Delta presiserer at banken diskuterer varelagerlisten med kunden. Charlie uttaler på generelt grunnlag at banken ofte opererer med en nedjustert verdi i forhold til bokført verdi for eiendeler i balansen. Dette begrunnes med at verdien vil være betydelig redusert ved en konkurs.

Samtlige banker, utenom Alfa og Charlie, uttrykker at kundefordringer kan være et risikoområde i regnskapet. Det presiseres av Delta at regnskapsposten undersøkes for å verifisere at banken har reell sikkerhet i kundefordringer. Også Golf og Echo presiserer at de vurderer om kundefordringene er reelle. Delta og Golf har da fokus på aldersfordelte saldolister. Delta presiserer at banken i noen tilfeller også vil nedjustere for kundefordringer på historisk dårlig betalere.

Kortsiktig gjeld, herunder leverandørgjeld uttrykkes som et risikoområde av Bravo, Golf og Echo. Echo presiserer at en risiko kan være tilstede dersom virksomheten har mye kortsiktig gjeld, da også i forhold til lån i andre banker. Golf presiserer at det er fokus på å kartlegge om annen kortsiktig gjeld samt om andre øvrige gjeldsposter er betydelige. Bravo presiserer at banken sjekker blant annet leverandørreskontro dersom en har grunn til mistanke om at noe er presentert feil eller at en virksomhet er inne i dårligere tider. Informanten presiserer også at det viser mistillit til kunden å etterspørre for mye informasjon.

Bravo, Delta og Golf presiserer at anleggsmidler utgjør et risikoområde. Delta og Golf presiserer dette ved at en må kartlegge hva som inngår i posten anleggsmidler.

Finansielle investeringer nevnes som et risikoområde av Foxtrot og Golf. Golf uttrykker at banken må ha oversikt over de elementene som inngår i finansielle investeringer. Foxtrot presiserer at banken må ha rutiner for å få en oversikt over hvilke selskaper kunden eventuelt har aksjer i samt hva verdien av disse er.

## Risikoområder ved andre interne og eksterne forhold

Bankene tar ikke kun for seg regnskapsmessige risikoområder ved kundene sine, som beskrevet ovenfor, det er i tillegg en rekke ulike andre interne og eksterne forhold hos kunden som blir hensyntatt.

Relasjon til kunden er et risikoområde. Charlie, Echo og Hotel, tre små banker, uttaler at små banker vektlegger relasjonen til kunden mer i kundeforholdet enn det større banker gjør. Relasjonen blir mer avgjørende fremfor en grundig undersøkelse av spesifikke områder i regnskapet og informantene indikerer at små banker har mulighet til å dra skjønnsvurderinger mye lenger enn større banker. Skjønnsvurdering benyttes da eksempelvis på selskapets soliditet. Dette som følge av at mindre selskaper tenderer til å rapportere positive inntekter, men at egenkapitalen samtidig er for dårlig i forhold til bankens krav. Informantene uttrykker videre at det i stor grad er lokalkunnskap som benyttes ved vurdering av kunder, og dersom det oppstår positive eller negative hendelser hos kunden har som regel noen i banken kjennskap til det. Charlie og Echo uttrykker at som følge av personlig kjennskap elimineres noe av risikoen ved kunden. Charlie uttrykker at dersom relasjonen blir for tett kan det være fare for at rådgiver strekker seg litt lenger enn akseptabelt. Echo uttaler derimot at banken ikke anser det som en risiko at relasjonen kan bli for sterk slik at rådgiver kan komme til å utøve mer skjønn enn akseptabelt.

Samtlige banker, utenom Echo og Hotel, nevner ledelsen som et risikoområde. Charlie presiserer at fokuset på dette området er lite, men tilstede. Foxtrot utdyper dette risikoområdet som et fokus på om det foreligger interne og eksterne anmerkninger, herunder revisjonsanmerkninger. Bravo indikerer et fokus på hvem som leder selskapet samt deres ledelseshistorikk. Foxtrot omtaler erfaring og kompetanse som elementer som må vurderes ved et lederskifte. Delta presiserer ledelsesrisiko som eieren som sådan og profesjonaliteten til styret. Alfa presiserer at i forhold til ledelse handler det i stor grad om bankens tillit til både ledelsen og styret hos kunden. Golf nevner ulike egenskaper hos ledelsen som vurderes. Det nevnes blant annet hvor god ledelsen er på å foreta kalkyler, økonomiske rapporteringer, ajourhold i forhold til månedlig avstemming, opplæringsystemer, førsteinntrykk av kontor og lager, varelagerstyring samt oppfølging av kundefordringer.

Alfa, Bravo, Delta og Echo nevner kundens historikk, som et risikoområde. Bravo og Delta utdyper dette ved å presisere at en bør ha en oversikt over den historiske driften til kunden.

Delta omtaler et selskaps prosjektgjennomføringsevne som et risikoområde. Dette eksemplifiseres med at etablerte kontrakter kan bidra til at det forespeiles en sunn fremtidig kontantstrøm for betjening av bankens prosjektfinansiering. Informanten uttrykker imidlertid at banken må vurdere eventuelle risikoer forbundet med kontraktene samt hvilken historikk kunden har med denne typen kontrakter og kundens gjennomføringsevne historisk sett.

Echo omtaler avanserte selskapsstrukturer som et risikoområde. Informanten presiserer at banken må ha en oversikt over hvordan selskapet er bygget opp, i forhold til eventuelle datterselskaper og holdingselskaper, for å ha kontroll over blant annet hvem som eier hva og aksjeforhold.

Bransjekunnskap nevnes av Alfa, Foxtrot, Golf, Charlie og Echo som et risikoområde. Golf og Echo presiserer at det er viktig å ha kunnskap om eksempelvis kundens produktspekter og marked. Bravo og Charlie uttaler at banken i noen grad benytter bransjeinformasjon. Charlie utdyper dette ved at relasjonen til kunden ofte vil veie opp for en mer risikofylt bransje. Bravo uttaler at banken har systemer som omhandler bransjekunnskap, men at de er lite i bruk. Banken uttaler samtidig at kunnskap om bransje er ettertraktet informasjon.

Bransje uttales som et risikoområde av Bravo, Foxtrot, Golf, Charlie og Echo. Bravo, Foxtrot, Charlie og Echo presiserer at banken anser noen bransjer som mer risikofylte enn andre, og at det er ønskelig i mindre grad å ha engasjementer i de bransjene. Generelt nevnes uteliv og varehandel som bransjer det er forbundet vesentlig risiko ved. Charlie presiserer at avgrensingen mot enkelte bransjer i stor grad handler om at banken ikke har kompetanse og kunnskap om alle næringer. Golf presiserer ytterligere bransjeavhengige faktorer som laksepris og oljepris, som avhenger av tilbud og etterspørsel, produksjonskostnad, biologisk risiko samt kontraktrisiko som faktorer som kan forbindes med bransjerisiko.

Bærekraftsevne anses som et risikoområde av Alfa, Delta og Golf. Golf har fokus på bærekraft i form av samfunnsansvar og fremtidsrettet drift. Golf presiserer ryddige arbeidsforhold, gode avtaler samt kjennskap til forhold hos leverandører som en del av samfunnsansvarelementet som banken ser på. Golf uttaler at risikobildet i enkelte bransjer er i endring og at banken må sikre at kunden har en fremtidsrettet drift. Alfa indikerer et generelt fokus på samfunnsansvar. Delta uttaler at de snakker med alle kundene om generell bærekraft og fremtidsrettet drift i forhold til digitalisering. Informanten presiserer dette gjennom at dersom kundene til banken ikke henger med på den digitale utviklingen, kan muligens banken ende opp med å låne ut

penger til en bedrift som i verste fall er disrupt om et par år. Videre presiserer Delta at banken må ha oversikt over om kundene for eksempel har kjennskap til og tilfredsstillende ulike krav som kommer ved en eventuell ny lovgivning. Dersom lovkrav ikke tilfredsstilles kan det medføre at bygg eller fabrikker blir utdaterte samt har et verdifall, noe som vil utgjøre en risiko for banken da balansen deres i stor grad består av pant i bygg.

### **Risikoområder varierer mellom bransjer**

Samtlige banker, utenom Charlie, presiserer at risikoområdene banken har fokus på varierer fra bransje til bransje. Charlie presiserer at banken har en liten andel bedriftskunder og at banken derav har vanskelig for uttale seg om det er ulike risikoområder som vektlegges basert på hvilken bransje kunden operer i.

Echo uttrykker at banken henter inn et minimum av informasjon på alle kunder og at ytterligere informasjon varierer basert på kundens bransje. Ulik vurdering for ulike bransjer eksemplifiseres med at hva som kategoriseres som en sunn egenkapital avhenger av hvilken bransje selskapet operer i.

Foxtrot presiserer at risikoområder i liten grad varierer mellom de fleste bransjer, men at eiendoms- og shippingbransjen skiller seg klart ut. Bransjene skiller seg ut ved at en i stor grad ser fremover på kontantstrømmene som følge av kontrakter, og ikke i like stor grad har fokus på regnskap og de historiske tallene. Dette ettersom et bygg representerer en sikker verdi. Alfa, Bravo og Delta uttrykker, på lik linje som Foxtrot, at eiendomsbransjen skiller seg fra andre bransjer.

Alfa og Bravo uttrykker at risikoområder varierer mellom bransjer. Alfa presiserer at en for driftsselskap i stor grad har fokus på tettere oppfølging enn for andre typer selskaper, eksempelvis av salget, for å ha kontroll på driftens utvikling. I forhold til en handelsbedrift presiserer Alfa at det er stort fokus på varelageret, da i form av om det er reelt. I forhold til konsultantselskaper presiserer Alfa at det er fokus på de ansatte i forhold til om de er flinke og stabile personer, som følge av at virksomheten verken har et varelager eller mye fordringer. Bravo påpeker at handels- og produksjonsbedrifter har egne risikoområder banken må ha fokus på. Bravo presiserer også at selskaper som opererer uten fortjeneste, eksempelvis kristne organisasjoner, må vurderes på en egen måte, som følge av dårlige resultater.

## Oppfølging av risikoområder

Samtlige banker uttaler at de foretar en form for oppfølging av ulike risikoområder i regnskapet samt risikoområder i forhold til andre interne og eksterne faktorer hos kunder. Hotel uttaler generelt at alle risikoområder banken anser som relevante, følges opp. Alfa, Bravo, Delta og Golf uttaler at oppfølging av risikoområder i stor grad skjer i dialog med kunden.

Echo uttaler at banken generelt følger med på om det skjer noen endringer hos kunden. Bankene presiserer at de ikke umiddelbart forbinder en oppdaget endring med at noe i regnskapet må være feil, men heller ser på utviklingen innenfor ulike risikoområder. Delta og Foxtrot presiserer at de følger tettere opp kunder med høyere risiko, herunder spør hyppigere om informasjon, enn for kunder med lavere risiko. Bravo uttaler at om bedriften går bra eller ikke har betydning for hvor ofte banken følger opp et engasjement. Golf presiserer at hvilken type ytterligere informasjon som hentes inn avhenger av kompleksiteten i en sak samt hvilke risikoer et selskap står overfor.

Samtlige banker, utenom Hotel, uttaler at størrelsen på engasjementet har en betydning for hvor ofte en innhenter informasjon og foretar oppfølging. Golf presiserer dette ved at et lite engasjement vil følges opp mer skjematisk enn et større engasjement, da et større engasjement i noen grad kreve tettere oppfølging. Foxtrot uttrykker at regnskapsposter blir vurdert i større grad ved store engasjement enn små engasjement. Bankene har som vilkår ved finansiering at selskapene må rapportere for eksempel nøkkeltall, egenkapital, delårsregnskap samt attestert informasjon flere ganger i året. Charlie presiserer at oppfølging kan variere fra månedlig, kvartalsvis til årlig, alt etter engasjement. Alfa utdyper at de minimum foretar en årlig gjennomgang av alle kunder samt at det foretas hyppigere gjennomgang av større kunder enn mindre kunder.

Alfa og Delta uttaler at bankene foretar samme risikovurdering uavhengig av størrelse på engasjementet. Delta uttaler imidlertid at dersom situasjonen er et relativt lite lån, på et selskap med høy risiko, vil banken vurdere mer inngående kontra et relativt lite lån på et selskap med lav risiko. Alfa presiserer at målet til bankene er å ikke tape penger, derav må alle selskaper gjennom den samme vurderingen.

#### 4.1.2 Sikre kvalitet i regnskapsinformasjon

##### **Kvalitetssikring gjennom revisor**

Samtlige banker uttaler at de anser det som nyttig at revisor har vurdert kunders regnskap. Alfa, Bravo, Golf og Charlie omtaler det at et regnskap er revidert som en kvalitetssikring. Alfa og Hotel uttrykker at de gjerne ønsker at alle deres kunder har revisor. Alfa presiserer at revisjon av årsregnskapet i praksis nærmest er et krav fra banken sin side uavhengig av om kunden er revisjonspliktig, da banken anser det som svært positivt at de da får en uavhengig vurdering av kunden. Bravo og Charlie krever i noen sammenhenger revisor selv om dette ikke er lovpålagt kunden; dette varierer med størrelse og kompleksitet. Echo uttaler at flere av deres kunder ikke er revisjonspliktige, noe informanten ikke anser som en trussel, da banken kjenner sine kunder godt. Foxtrot uttrykker at de stoler mer på reviderte regnskapstall, spesielt hvis tallene skal inn i digitaliserte modeller, og at ikke-reviderte tall får mindre tilsagn enn reviderte.

Delta uttaler at en ren revisjonsberetning er viktig, men at det ikke nødvendigvis representerer en kvalitetssikring på at alt er greit. Informanten presiserer at de fleste revisjonsberetninger er rene, og at en derfor må være kritisk til underliggende faktorer og gjøre egne vurderinger av tallene. Informanten uttaler at det er viktig å ha i bakhodet at det har vært tilfeller hvor regnskapet har vært godkjent av revisor, og det likevel har gått galt for interessenter.

Alfa og Foxtrot uttrykker at det er forskjell på revisorer, og at noen revisorers vurderinger trolig er mer til å stole på enn andres. Samtidig uttaler Foxtrot at slik informanten opplever det, er utgangspunktet for hva revisor tenker er vesentlig mye strengere, enn hva banken opplever at vil representere en vesentlig feil. Foxtrot uttaler også at begrunnelsene bak revisors kvalitative vurderinger ofte vil være av større betydning enn akkurat hvor mye en post er feilvurdert.

Alle bedrifter i Delta sin kundeportefølje er revisjonspliktige, og banken ber tidvis i tillegg om revisjonsgjennomgang av perioderegnskap. Foxtrot uttrykker at de noen ganger ber om ekstra kontrollhandlinger på enkelte regnskapsposter som de anser at er av stor betydning, hos etablerte kunder. Informanten uttaler at det har skjedd at banken sier nei til å finansiere bedrifter på bakgrunn av at de ikke har stolt på verdien av eksempelvis varelageret, selv om regnskapet er revidert. Da er det gjerne snakk om potensielle kunder, og da etterspør banken ikke en ekstra kontrollhandling, da avvises bare forespørselen om finansiering.

Golf presiserer en praktisk begrunnelse for at banken må stole på kvaliteten ved revisors arbeid. Dersom banken skulle gått inn i dybden på alle bedrifters inntekter og utgifter, hadde dette vært svært ressurskrevende og ville betydelig redusert bankens kapasitet til å tilby finansiering. Golf presiserer at selv om banken må ha tillit til de tallene som kunden rapporterer og som revisor har revidert, må banken selv vurdere risikoer i regnskapet og sannsynliggjøre at tallene er korrekte.

### **Kvalitetssikring gjennom analyse av regnskapstall**

Alfa, Foxtrot, Golf, og Echo uttrykker at det er viktig å ha et kritisk blikk på regnskapsinformasjonen og se om regnskapet henger sammen fra år til år samt ser naturlig ut. Alfa uttrykker at det er viktig å vurdere hvor banken må gjøre egne vurderinger, selv om det foreligger revisjonsberetning. Informanten uttrykker at banken noen ganger sikrer kvalitet i regnskapsinformasjon gjennom å be om en ny vurdering av eksempelvis varelageret, utover selskapets revisor sin vurdering. Alfa begrunner dette med at det er mye skjønn forbundet med hvordan ulike poster i regnskapet vurderes.

Foxtrot uttrykker at banken ikke har noen klare retningslinjer på hvilke poster som må vurderes særskilt for å sikre kvalitet, men at dette blir en skjønnsvurdering fra den enkelte rådgiver. Informanten uttrykker at rådgiver benytter sin erfaring til å vurdere kvaliteten ved delårstall. Foxtrot uttaler at klare indikasjoner på at noe ikke stemmer ved delårstall kan eksempelvis være at det foreligger feilposter, feil periodiseringer, store avvik mellom hittil i fjor-tall og hittil i år-tall samt avvikende kostnadsprosent i forhold til det sist reviderte regnskapet. Kvalitet ved informasjonen sikres da gjennom samtale med kunden.

Golf nevner at de ber om noteinformasjon som et tiltak for kvalitetssikring. Informanten uttrykker at dersom banken oppfatter noe som unaturlig i regnskapet, stiller de spørsmål ved det til kunden. Bankens handling videre avhenger av om kunden kan forsvare det som oppfattes som unaturlig. Golf presiserer videre at banken ser på hvorfor tallene er som de er; hva som har påvirket resultatregnskapet og hva som er de viktigste driverne av resultatregnskapet. I tillegg ser banken på balansen og dens utviklingen samt vurderer hva som ligger i de ulike balansepostene. Golf uttaler at det er viktig å først analysere regnskapstallene og verifisere at de gjenspeiler virkeligheten, for at analyse gjennom en modell skal kunne gi beslutningsnyttig informasjon.



Charlie uttrykker at i hvilken grad banken kvalitetssikrer grunnlaget bak regnskapsinformasjon avhenger av selskapets størrelse og volum. I dette legges hvilken risiko som er forbundet med selskapet og en gitt regnskapspost i det regnskapet. Det blir en nytte-kostnadsvurdering. Banken må sikre at det er tilstrekkelig sikkerhet knyttet til verdier i kundens balanse i forhold til beløpet de skal låne ut. Charlie uttrykker at jo høyere antall individuelle vurderinger av posten, herunder av regnskapsfører, revisor og banken, jo større sannsynlighet er det for at verdivurderingen er korrekt.

### **Røde flagg**

Foxtrot og Golf uttrykker at banken bruker røde flagg-terminologien. Golf indikerer at “røde flagg” blir brukt i sammenheng med situasjoner der banken har behov for å se nærmere på et forhold. Foxtrot viser forståelse for begrepet ved å forklare at banken ikke har et system som automatisk fanger opp eksempelvis store endringer i omløpshastighet, større avvik i forhold til tidligere år eller andre i samme bransje; eksempelvis andre regnskapsmessige valg enn bransjenormen, eller dersom varelager eller kundefordringer har vokst eller blitt redusert betydelig uten at det har vært endringer i omsetning. Videre presiserer Foxtrot at banken ikke har faste rutiner på at røde flagg fanges opp eller vurderes, men at røde flagg brukes i forskjellig grad ved vurdering av kunder, avhengig av rådgivers kompetanse. Foxtrot presiserer at større kredittsaker skal godkjennes av en kredittkommitte og informanten antar at røde flagg i større grad hensyntas av dem. Alfa, Bravo og Hotel har ingen uttalelse om bruk av røde flagg i banken.

Delta uttrykker at begrepet røde flagg ikke nødvendigvis blir brukt i banken, men uttaler at det er flere elementer som kan “lyse rødt” i et regnskap og ved regnskapsmessige vurderinger, og som banken da burde vurdere mer inngående. Informanten indikerer at dette er sammenfallende med røde flagg. Dette samsvarer med Golf sin forklaring av røde flagg.

Delta eksemplifiserer et rødt flagg som en stor endring i regnskapet. Informanten uttrykker videre at endringen som regel kan forklares, men at dersom en nøkkelperson i selskapet ikke kan forklare endringen på en god og troverdig måte, er dette en sterk indikasjon på at noe er galt. Delta eksemplifiserer også et rødt flagg med dersom et selskap kommer og ber om å få være kunde i banken, ettersom praksisen for å få gode kunder på bedriftsmarkedet er at banken må være offensive og jobbe for å få dem i porteføljen sin. Dersom et selskap kommer og ber

om å få være kunde i banken bør banken derfor være påpasselig og sjekke et tilsynelatende godt regnskap samt forhold hos selskapet mer inngående enn kanskje ellers.

Charlie og Echo presiserer at de bruker røde flagg i sammenheng med risikoklassifisering av kundene, da i forhold til om kunden identifiseres med et rødt, gult eller grønt flagg. Echo uttaler at de ser på regnskapet og analyserer samt vurderer kunden for å bestemme klassifiseringen deres. Charlie presiserer at det overordnet handler om å kartlegge sannsynligheten for tap på kunden.

### **Tillit som en mekanisme for kvalitetssikring**

Delta, Golf og Echo uttrykker at sikring av kvalitet i regnskapsinformasjon i stor grad handler om tillit til kunden. Charlie og Echo indikerer at kjennskap til kunden anses å sikre kvalitet i regnskapsinformasjon. Golf presiserer at banken kjenner sine kunder godt og at de vet hvem de kan stole på og ikke. Det fremkommer at de fleste av Golf sine kunder er revisjonspliktige og at banken i den sammenheng må ha tillit til at rapportert regnskap i stor grad er riktig. Gjennom dette viser banken tillit til revisor og til at kunden følger loven og legger frem korrekte regnskapsopplysninger om selskapet.

Alfa uttaler at banken absolutt ikke stoler blindt på informasjon de mottar fra kunden. Echo uttrykker imidlertid at banken stort sett har tillit til informasjon de får fra kunden. Echo uttaler at dersom banken er i tvil om informasjon sjekkes den ytterligere opp, eksempelvis foretas det kundebesøk. Bankene presiserer at det generelt er viktig å dra på kundebesøk, men at det er ressurskrevende. Delta presiserer også at ytterligere kontroll av kunder er ressurskrevende ved vurdering av eiendeler, herunder kontrakter. Informanten uttaler at de i stor grad baserer seg på tillit og kundens historikk samt om en som følge av historikken kan stole på kundens vurderinger.

### 4.1.3 Risikovurdering

#### **Bankenes risikoklassifisering av kunder**

Samtlige banker, utenom Golf og Hotel, omtaler en kredittscore eller risikoklassifisering som etableres for alle engasjementer. Det fremkommer av intervjuene at bankenes risikoklassifiseringsmodeller i stor grad bygger på overnevnte risikoområder i regnskapet og risikoområder ved interne og eksterne forhold, omtalt i delkapittel 4.1.1 Risikoområder. Flere av bankene har eller tror de har IRB-godkjenning, og har dermed utviklet sin egen risikoklassifiseringsmodell som er tilpasset kravene fra Finanstilsynet. Delta uttrykker at banken også har en egeninteresse ved å gi kundene en risikoklassifisering.

Samtlige banker, utenom Golf og Hotel, uttaler at det utarbeides en kredittsak. Det er varierende grad av hvor inngående bankene beskriver utformingen av en kredittsak. Det er valgt å fremstille kredittsaken med utgangspunkt i Delta sin uttalelse, da den er konkret og i stor grad oppsummerer eksplisitt og implisitt informasjonen fra de andre informantene. Ytterligere relevant informasjon fra andre informanter vil spesifiseres.

Delta uttrykker at kredittsaken skal danne et bilde av risikoen i selskapet samt om det gitte selskapet og dets spesifikke behov for finansiering er noe banken ønsker å finansiere. Det uttales at kredittsaken skal gi banken en forståelse av selskapets forretningsmodell. Delta uttaler at en kredittsak består av tre deler, som resulterer i en totalvurdering av selskapets kredittverdighet; en generell del, en forretningsmessig del og en finansiell del.

Den første delen av kredittsaken omhandler ifølge Delta at kunderådgiver fremskaffer generell informasjon om selskapet, herunder historien, selskapsstrukturen og kundeforholdet til banken. Foxtrot presiserer ledelse som en stor del av den generelle delen av vurderingen. Også Bravo og Echo nevner ledelse. I tillegg nevner Bravo selskapets strategi. Den andre delen er den forretningsmessige analysen. Denne omhandler ifølge Delta bransje, kunder, leverandører samt risikoen ved disse parameterne. Alfa nevner i tillegg konkurrenter. Den tredje delen er den finansielle analysen. Denne omhandler selskapets økonomiske situasjon og inkluderer ifølge Delta både den finansielle historikken og den fremtidige finansielle risikoen.

Delta uttrykker at den historiske delen av den finansielle analysen innebærer å sammenligne regnskapet med historiske regnskap samt å analysere tradisjonelle nøkkeltall. Informanten presiserer at i tillegg til å si noe om historikken kan historisk inntjening si noe om bedriftens

evne til å få til forretninger i fremtiden. Den fremoverskuende delen av den finansielle analysen baseres ifølge Delta også på historiske tall samt selskapets budsjetter. Delta presiserer at banken i forbindelse med budsjetter ønsker forsiktige anslag. Delta, Foxtrot og Golf anser den fremoverskuende delen som minst like viktig som det historiske i bankens vurderingsmodell.

Det fremkommer av datainnsamlingen at Foxtrot er kritisk til vurderingselementene i kredittscoremodellen og banken har i noen grad sett på om det finnes bedre alternativer til de tradisjonelle nøkkeltallene. I likhet med de andre bankene benytter imidlertid Foxtrot i dag de tradisjonelle nøkkeltallene i sine analyseverktøy.

Golf forklarer at banken vurderer kunder ut fra tre grunnpilarer; betalingsevne, sikkerhet og soliditet. Samtidig omtaler Golf å vurdere intern risiko, markedsmessig risiko og å analysere underliggende faktorer bak tallene som elementer som utgjør kredittprosessen, noe som i mer eller mindre grad er sammenfallende med Deltas inndeling av kredittsaken; en generell del, en forretningsmessig del og en finansiell del. Golf uttaler at regnskapet, i likhet med hos de andre bankene, benyttes til vurdering av kunders regnskapshistorikk samt for å lage prognoser for å vurdere selskapets evne til å betjene bankens gjeldsbetingelser samt dets levedyktighet fremover. Informanten presiserer at gjeldsbetjeningsevnen fremover eksempelvis kan vurderes ved å se på selskapets kontantstrøm og arbeidskapital. Gjennom prognoser fremskrives det hvordan banken tror trender og utviklinger blir. Golf uttaler at en kan gjøre sannsynlighetsberegninger for ulike utfall hos kunden basert på de viktigste risikodriverne. Informanten presiserer at det er hensiktsmessig å foreta sannsynlighetsberegninger for å vurdere bankens risiko ved den gitte kunden. Eksempelvis gjøres øvelser og vurderinger på markedsmessige forhold, herunder renter, varekostnad og valutakurser, for å kartlegge risikoen for at omsetningen til selskapet blir lav eller ikke-eksisterende i fremtiden. I tillegg til resultatstørrelser og egenkapital ser banken også på om selskapet har betalingsanmerkninger, for å vurdere kredittverdigheten.

Foxtrot indikerer at uavhengig av analysens fremgangsmåte, handler regnskapsanalyse om å vurdere et selskaps betalingsevne og soliditet. Vurderingselementene som banken analyserer er i stor grad sammenfallende med grunnpilarene som omtales av Golf i avsnittet ovenfor. Foxtrot uttaler at banken i stor grad benytter kontantstrømvurdering og egenkapital for å vurdere betalingsevne og soliditet. Informanten presiserer at resultat og egenkapital er sentralt for disse vurderingene, for små bedrifter, mens EBITDA; inntjening før renter, skatt, avskrivninger og

nedskrivninger, og konsolidert egenkapital, gjerne korrigert for eventuelle finansielle poster, ofte benyttes for større kunder.

Bravo og Foxtrot uttrykker at banken kan få en oversikt over en virksomhets likviditet gjennom å foreta kontantstrømsanalyser, som følge av at banken sitter med kontoforholdene til virksomheten. Dette formidles som et virkemiddel for å avdekke risiko ved virksomheter. Foxtrot uttrykker at en kontantstrømsanalyse vanskelig lar seg manipulere sammenlignet med regnskapet. Derfor indikerer banken at det er av betydning hvordan regnskapet ser ut i forhold til kontantstrømmen. Foxtrot uttaler at det ikke er gitt at et godt resultat betyr god betjeningsevne. Informanten uttrykker videre at banken i en kontantstrømsanalyse sammenligner kontoutviklingen over tid samt justerer enkelte størrelser, for å skape et mest mulig realistisk bilde av virksomhetens likviditet. Bravo uttaler at banken i tillegg til kontantstrømsanalyse legger vekt på likviditetsbudsjetter frem i tid.

Delta uttaler at den finansielle analysen utleder en kredittscore. Foxtrot presiserer at kredittscoren danner grunnlaget for den videre kredittprosessen. Foxtrot, Charlie og Echo utdyper at et sentralt element i kredittscoren er misligholdssannsynlighet; hvor sannsynlig er det at kunden vil misligholde noe de neste 12 månedene. Kredittscoren omtales som høy eller lav av Foxtrot og i form av en rød, gul eller grønn indikator av Charlie og Echo. Foxtrot uttaler at hvis en bedrift får en høy kredittscore, vurderes regnskapet mer inngående for å verifisere at scoren er korrekt. Dersom den høye kredittscoren da viser seg å være korrekt, uttrykker informanten at det er stor sannsynlighet for at denne bedriften fremover ikke kan tilfredsstillе bankens gjeldsbetingelser. Delta uttrykker at banken ønsker en lav risikoprofil. Bravo presiserer at kredittscoren som kommer ut av deres systemer ikke alltid er avgjørende for totalvurderingen av om kunden skal få finansiering. Bravo uttaler at risikoen er medvirkende til hvilken pris banken kan tilby kunden. Echo presiserer at banken må vurdere hvilken risiko som påføres banken ved å gi finansiering til en kunde.

Foxtrot uttrykker at kredittscoren settes basert på reviderte regnskap. Samtidig uttrykker informanten at det i kredittsaken er stort fokus på vurdering av reelle verdier, i forhold til tallstørrelser, prosenter og egenkapital, samt vurdering av prognoser. Alfa, Bravo og Delta presiserer at tallene som banken benytter i deres analysesystem ikke er bokførte verdier, men at tallene må vurderes og eventuelt justeres før de legges inn i modellen, for å hensynta risikoområder i regnskapet. Delta uttrykker at balansen justeres for blant annet leasingforpliktelser og husleieforpliktelser.

Foxtrot presiserer at kredittscoren baseres på ulike parametre trukket ut av resultatregnskapet, herunder gjeldsbetjeningsevne, inntjeningsevne, og om det har vært positive resultater samt av balansen, herunder tæringsevne, egenkapitalprosent, likviditetsgrad, og hvor mye trekk det har vært på kreditten.

Alfa og Bravo uttrykker at banken opererer med et hierarki for hvor høyt opp i systemet en kredittsak skal vurderes og besluttes, som baseres på størrelsen på kredittsaken. Bravo presiserer at det er mange personer involvert i en beslutning om finansiering og at kunderådgiver i liten grad selv har fullmakt til å innvilge finansiering. Informanten uttaler at beslutningen ofte tas av en kredittkommitte. Charlie omtaler også et hierarki for fullmakt for innvilgning av finansiering i banken, hvor kunderådgiver selv kan beslutte en kredittsak som genererer en grønn indikator i kredittscoremodellen, mens kredittsaken må høyere opp i hierarkiet for kunder som genererer gule eller røde indikatorer. Foxtrot uttrykker at for store selskaper, hvor regnskapet forteller lite om selskapets økonomiske situasjon, vil det ikke være hensiktsmessig å benytte kredittscoringmodellen. Da vil risikoklassifiseringen og beslutningen om finansiering bli en skjønsmessig vurdering i kredittkommitten.

Foxtrot uttrykker, på lik linje som Charlie, at en høy kredittscore gjør at kunderådgiver i mindre grad har fullmakt til å innvilge lån. Foxtrot uttrykker at en høy kredittscore ikke nødvendigvis reflekterer dårlig betalingsevne, da kredittscoren i liten grad inkluderer det som skjer fremover. Informanten presiserer at reviderte regnskapstall, i form av en kredittscore, har stor betydning for omfanget av søknadsprosessen videre, men at de fremoverskuende prognosene har størst betydning for hva som blir innvilget.

Foxtrot uttrykker at kredittscoremodellen i tillegg til å gi grunnlag for kredittprosessen videre benyttes til å beregne hvor mye kapital banken må holde i hvert enkelt kundeforhold i forhold til Finanstilsynets krav. Charlie uttaler at det kun er noen få lovbestemmelser som omhandler utlån til bedrifter. Informanten uttrykker at lovbestemmelsene tar for seg ulike kapitalkrav og tillat utlånsvolum.

### **Betydningen av rapporterte resultatstørrelser og egenkapital i bankenes vurdering**

Heskestad skriver i sin artikkel *Røde flagg knyttet til driftsinntekter og varekostnader*: “Banker legger stor vekt på rapporterte resultatstørrelser og egenkapital i forbindelse med vurdering av

selskapets kredittverdighet” (Heskestad, 2015b, Innledning). Alle informanter ble presentert det gjengitte sitatet. Samtlige banker var enig eller delvis enig i utsagnet.

Samtlige banker, utenom Charlie og Hotel, presiserer at selv om rapporterte resultatstørrelser og egenkapital er et viktig utgangspunkt for deres vurdering, så vektlegger banken i tillegg flere andre områder ved kunden. Dette er sammenfallende med vurderingsforholdene som fremkommer av bankenes kredittvurderingsmodell, herunder kredittsaken; den generelle delen, den forretningsmessige delen og den finansielle delen.

Alfa og Golf indikerer at banken legger stor vekt på rapporterte resultatstørrelser og egenkapital, men ikke for stor vekt. Golf presiserer at vurderingselementene Heskestad viser til i sitt sitat beskriver kundens gjeldsbetjeningsevne og soliditet, som er to av de tre grunnpilarene som banken vurderer kunder etter. Alfa uttaler at det kan være store variasjoner innad i banken på hvor mye informasjon som vurderes om en kunde, men at rapporterte resultatstørrelser og egenkapital alltid vurderes. Informanten uttrykker at hva som vektlegges utover dette avhenger av den enkelte bankansattes skjønnsvurdering og hvor flink personen er i jobben sin.

Charlie skiller seg fra de andre bankene på sin tilnærming til sitatet. Informanten uttrykker at banker generelt legger for stor vekt på resultatstørrelser og egenkapital, og at tallstørrelsene tidvis kan få for stor betydning i en kredittvurdering. Videre begrunner informanten dette med at tallstørrelser er manipulerbare, da ikke bare i form av ulovlig regnskapsmanipulasjon, men også i form av at regnskapsprinsippene kan utnyttes ved å gjøre vurderinger som ikke gir et korrekt bilde av den økonomiske situasjonen i selskapet. Dette representerer en betydelig risiko for banken, selv om det er lovlig. Charlie presiserer videre at noe av grunnen til at rapporterte tallstørrelser vektlegges i så stor grad, er fordi banken ikke har noe annet å forholde seg til.

#### 4.2 Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at mengden kontroll av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder påvirker incentiver til å begå økonomisk kriminalitet?

Bravo og Charlie har ikke uttalt seg om hvilken type økonomisk kriminalitet banken ser mest av. Alfa, Golf og Echo uttrykker at de ikke ser mye økonomisk kriminalitet i det daglige. Alfa uttrykker at de prøver å redusere risikoen for økonomisk kriminalitet ved å ikke påta seg

engasjement det er knyttet høy risiko til. Charlie uttaler at det er vanskelig å oppdage økonomisk kriminalitet.

Delta presiserer at banken ikke har sett regnskapsmanipulasjon hos noen av sine kunder, men at banken er oppmerksom på at det eksisterer. Informanten indikerer at en lærer mye av tidligere hendelser og at mye av risikovurderingen til banken gjøres med basis i slik erfaring. Eksempelvis har banken blitt oppmerksom på komplekse selskapsstrukturer i etterkant av Johs. Lunde-saken.

Foxtrot påpeker at den formen for økonomisk kriminalitet som forekommer i størst pengevolum trolig er at det benyttes personlige avtaler for å skjule reelle rettighetshavere. Foxtrot presiserer at hvitvasking, i form av penger fra ulovlig virksomhet som kommer inn i banken som kontanter og settes på konto, trolig er den formen for økonomisk kriminalitet som forekommer hyppigst målt i antall transaksjoner. Echo og Hotel påpeker også at hvitvasking er en form for økonomisk kriminalitet bankene ser i noen grad. Echo utdyper at arbeidskriminalitet i form av svarte penger er det mest utbredte problemet i forhold til økonomisk kriminalitet i banken.

Delta og Golf uttrykker at økonomisk kriminalitet i dag gjerne skjer via internett, som åpner opp for nye fremgangsmåter. Delta, Golf og Echo nevner svindelforsøk, eksempelvis i form av direktørsvindel. Echo nevner i tillegg kjærlighetssvindler.

#### 4.2.1 Virkning av økt kontroll, regulering og standardisering

##### **Virkning av regulering og standardisering**

Alfa, Bravo og Charlie har ikke uttrykt en formening i forhold til virkningen av økt regulering og standardisering. Delta, Foxtrot og Hotel anser virkningen av økt regulering og standardisering utelukkende som positivt. Hotel anser økt regulering og standardisering som positivt, ettersom data og regnskap samt analyser er lettere tilgjengelig for banken.

Delta uttaler at bankens arbeidsmengde samt kostnader i noen grad øker som følge av økte reguleringer. Bankens ønsker å bruke det at banken er strengere regulert enn andre som tilbyr finansielle tjenester som et konkurransefortrinn. Dette i form av å skape tillit til kunden. Delta henviser til undersøkelser som viser at forbrukere har høyere tillit til banker enn blant annet finansteknologiselskaper.



Foxtrot uttaler generelt at banken anser økt regulering og standardisering i forhold til digitalisering som noe positivt. Informanten uttrykker imidlertid et ønske om at utviklingen hadde kommet lengre slik at banken hadde kunnet utnyttet standardisering i større grad. Foxtrot indikerer at banken som følge av langtidseffekter ikke anser økt standardisering som merarbeid for bankkunder. Foxtrot ser i stor grad en effektiviseringsgevinst for selskaper i forhold til standardisering av regnskap. For eksempel automatisk postering av faktura.

Golf og Echo anser virkningen av økt regulering både som positivt og negativt og virkningen av standardisering i stor grad som noe positivt. Echo presiserer at økte reguleringer ikke utelukkende er positivt for kunder til en liten bank. Banken stiller seg derimot positiv til regulering i form av SAF-T-formatet. Golf uttrykker at standardisering på generelt grunnlag er positivt, fordi det legger til rette for at informasjon skal være rapportert på en standardisert form. Bankens delte mening om regulering bunner i om reguleringer medfører besparelser og effektivisering eller kun merarbeid. Golf uttrykker at næringslivet generelt ønsker mindre reguleringer, mindre byråkrati og enklere lovverk da dette vil medvirke til å effektivisere driften og redusere kostnader til offentlig rapportering. Informanten uttrykker videre at en ved økt regulering på den ene siden vil fjerne store deler av muligheten til å utnytte systemet, herunder økonomisk kriminalitet. På den andre siden uttrykker informanten at bedrifters kostnader vil øke som følge av økt omfang av kontrollhandlinger innad i bedriften.

### **Virkingen av økt kontroll på forekomsten av økonomisk kriminalitet**

Samtlige banker er enige om at økt kontroll av virksomheter har en positiv virkning. Det er derimot delte meninger mellom informantene på om økt kontroll reduserer forekomsten av økonomisk kriminalitet. Hotel uttaler at kontroll av kunder er et område det er viktig for banken å ha økt fokus på.

Foxtrot og Golf problematiserer at etterhvert som teknologien utvikles øker økonomisk kriminalitet i omfang. Som følge av dette uttrykker informantene at banken må utføre flere kontrollhandlinger enn tidligere; flere ressurser medgår og det blir mer krevende å oppdage økonomisk kriminalitet. Foxtrot og Golf indikerer at dersom en ikke hadde hatt økt kontroll ville en trolig hatt økt forekomst av økonomisk kriminalitet. Golf uttrykker videre at det vil være viktig å forebygge økonomisk kriminalitet og gjøre det vanskeligere å gjennomføre. Samtidig uttrykker Golf at vil det være avgjørende å utvikle sikkerheten rundt bankens IT.

Foxtrot uttrykker at det alltid vil være forekomst av økonomisk kriminalitet, som følge av at enkelte vil klare å utvikle kriminelle løsninger raskere enn kontrollhandlinger blir utviklet.

Bravo uttaler at det er vanskelig å konkretisere om økt kontroll av kunder endrer forekomsten av økonomisk kriminalitet. Banken presiserer imidlertid at banken har rutiner som trolig vil være med å forebygge økonomisk kriminalitet. Bravo nevner rutiner i form av elektronisk identifisering med BankID og et kundeerklæringskjema kunder må fylle ut i forhold til forebygging av hvitvasking og terrorfinansiering.

Alfa, Delta, Charlie og Echo uttaler at økt kontroll anses som positivt og trolig vil medvirke til å begrense forekomsten av økonomisk kriminalitet. Echo presiserer at omfanget av informasjon som banken innhenter om en kunde medvirker til å forsikre banken om at kunden er legitim. Banken indikerer imidlertid at en ikke tar bort muligheten til å begå økonomisk kriminalitet ved å kontrollere, men at det blir vanskeligere for kunden å gjennomføre det.

Charlie utdyper at økt mengde kontroll gir lavere risiko for banken samt gir banken bedre oversikt over kundene sine. Informanten presiserer at kontrollen alene ikke er ensbetydende med at det ikke er økonomisk kriminalitet, men kontroll kan til en viss grad begrense forekomsten.

Alfa presiserer at det vil være avgjørende å ha økt fokus på økonomisk kriminalitet for å redusere forekomsten. Banken har økt fokus på økonomisk kriminalitet gjennom å ha kjennskap til kunden ved hjelp av et kundeerklæringskjema samt stille spørsmål om kundens bærekraft.

Delta presiserer at bankens rutiner knyttet til økt kontroll omhandler systemer for blant annet oppfølging av risiko for at kunden begår økonomisk kriminalitet samt oppfølging av mistenkelige transaksjoner. Banken presiserer at rutineene er med på å begrense forsøk på økonomisk kriminalitet. Delta uttrykker også, på generell basis, at alle etterlater seg digitale spor som er medvirkende til å oppdage økonomisk kriminalitet. Banken presiserer at dette i noen grad taler imot utviklingen av for eksempel kryptovaluta, hvor poenget er at transaksjoner ikke skal kunne spores.

#### 4.2.2 Økonomisk kriminalitet gjennom regnskap

Gjennom å undersøke informantenes formening om utbredelsen av resultatstyring og regnskapsmanipulasjon kan en i noen grad kartlegge informantenes oppfatning av utbredelsen av økonomisk kriminalitet i dagens samfunn. Følgende definisjoner av resultatstyring og regnskapsmanipulasjon ble fremlagt for informantene. Resultatstyring er strekking av regnskap i en retning som feilaktig representerer selskapets økonomiske situasjon, men som samtidig er lovlig som følge av at regnskapsloven åpner for skjønn. Regnskapsmanipulasjon avgrenses til ulovlig regnskapsføring (Dichev et al., 2016; Healy & Wahlen, 1999; Paredes & Wheatly, 2018). Hotel har ingen uttalelse om verken resultatstyring eller regnskapsmanipulasjon.

#### **Resultatstyring**

Alfa og Foxtrot indikerer at de mener utbredelsen av resultatstyring er stor. Foxtrot og Charlie uttaler at flere bruker resultatstyring aktivt for å presentere regnskapene dårligere eller bedre enn hva virkeligheten tilsier, alt etter hvilken situasjon virksomheten er i. Foxtrot eksemplifiserer det gjennom at enkelte virksomheter prøver å fremstille et lavere resultat, enn faktisk resultat, for å få en lavere skattekostnad, mens andre virksomheter tenderer til å pynte på resultatet dersom de står overfor dårlige tider. Alfa presiserer at virksomheter samt banken, som en virksomhet, trolig strekker regnskapet begge veier, der det lar seg gjøre. I en negativ retning, som følge av at virksomheten ønsker et lavest mulig resultat for å ikke indikere til omverden at de tjener mye penger. I en positiv retning, for å klare å presentere et positivt resultat, som trolig burde vært negativ, for å vise til interessenter at virksomheten ikke er like dårlig stilt som det ser ut som. Charlie utdyper at selv om regnskapsreglene er gode og virksomheten bruker både regnskapsfører og revisor, er det alltid noen som utnytter muligheten til å forbedre tallene eller til å skjule omsetning. Samtidig presiseres det av Charlie at resultatstyring i stor grad oppdages dersom det er noen som presenterer noe annet enn virkeligheten, som følge av gode og ofte lange relasjoner til kundene.

Charlie uttaler at banken anser utbredelsen av resultatstyring som generelt lav, men at den trolig er stor innenfor enkelte bransjer. Bransjer som omsetter brukte gjenstander, eksempelvis bruktbiler, er en bransje der banken anser at resultatstyring kan være utbredt. Informanten mener videre at det er lettere å utføre resultatstyring enn å oppdage det. Charlie uttaler at banken

prøver å avdekke resultatstyring ved å undersøke enkelte risikoområder relatert til ulike balanseposter samt undersøke utsatte bransjer mer inngående.

Bravo, Delta og Golf mener resultatstyring kan begrenses dersom en kjenner kundene sine. Bravo og Delta uttaler også at å kjenne bransjen til kunden er en viktig faktor. Bravo og Golf presiserer at dersom virksomheter foretar resultatstyring er det en handling de utfører for å bevisst fremstille regnskapet bedre enn virkeligheten og da samtidig står i en posisjon hvor de trolig prøver å lure interessenter. Echo uttaler at banken ikke ser noen tilfeller der virksomheter bruker resultatstyring for å bevisst fremstille resultatet bedre enn virkeligheten.

Delta presiserer at så lenge virksomheter holder seg innenfor regelverket, representerer ikke nødvendigvis resultatstyring et feilaktig regnskap. Bankens presiserer også at resultatstyring alltid vil eksistere så lenge regnskapsreglene aksepterer bruk av skjønn, noe som banken tidligere har uttrykt som et risikoområde de vurderer nærmere. Golf problematiserer i sammenheng med resultatstyring feilperiodisering av kostnader. Golf uttaler at det er revisors ansvar, i samhandling med virksomheter, å ha en kultur, rutine og strategi for å påse at lovverket blir overholdt og at det ikke forekommer resultatstyring.

## **Regnskapsmanipulasjon**

Alfa, Delta, Golf, Charlie og Echo indikerer at de anser utbredelsen av regnskapsmanipulasjon som liten. Golf presiserer at banken har sett noen få regnskap de kan anta har vært manipulerte. Alfa uttrykker at utbredelsen av regnskapsmanipulasjon er mye lavere enn resultatstyring som følge av at en ved regnskapsmanipulasjon har brutt loven og blir straffet for forholdet dersom en blir oppdaget. Alfa uttaler at en må være skeptisk for å oppdage om det er tilrettelagt for eller forekommer regnskapsmanipulasjon. Golf uttrykker at utbredelse av regnskapsmanipulasjon handler mye om bedrifters interne kultur. Bankens presiserer at det er et vanskelig område og eksemplifiserer det gjennom problematikken rundt en kundefordring: dersom en kundefordring har ligget i et år, eller kanskje kun 90 dager, uten å bli betalt, må det vurderes om den egentlig har en verdi, eller om den skal skrives i null.

Bravo og Foxtrot uttaler at de synes det er vanskelig å vurdere utbredelsen av regnskapsmanipulasjon, og uttrykker at banken ikke har noe forhold til utbredelsen. Foxtrot uttrykker at banken i stor grad stoler på revisor som et kvalitetsstempel på at regnskapet er uten vesentlige

feil. Banken uttaler videre at en kan få et inntrykk av en virksomhets situasjon gjennom kontantstrømsanalyser. Slike analyser er i liten grad manipulerbare. Bravo uttaler at det er vanskelig å sikre seg helt mot regnskapsmanipulasjon, men at det er kritisk å være oppmerksom på problematikken.

Charlie uttaler at banken tidligere hadde en kunde som gikk konkurs, hvor varelageret viste seg å være ufullstendig. Informanten uttaler at det er regnskapsmanipulasjon. Charlie indikerer at banken tar lærdom av tidligere feil. Informanten uttaler at banken har flere kunder som ikke er revisjonspliktige og at det da blir ekstra viktig å være oppmerksom på eventuell regnskapsmanipulasjon.

Regnskapsmanipulasjon skal i hovedsak avdekkes av revisor og i mindre grad av banken, uttaler Delta. Banken ønsker å tro godt om sine kunder og derav er tillit en viktig faktor i samarbeidet. Dersom informanten oppdager noen form for regnskapsmanipulasjon mister de tillit til kunden, noe som er uheldig. Delta uttrykker at de er kjent med de store skandalene som har vært innenfor området regnskapsmanipulasjon, og spesielt når selskaper er i vanskeligheter. Informanten anser selskaper hvor det ikke går så bra, som ønsker å få finansiering som følge av et ønske om å prestere bedre i fremtiden, som en mulig trussel for regnskapsmanipulasjon. Delta uttaler at dette kan resultere i at virksomheten manipulerer regnskapet i noen grad for å få nødvendig finansiering.

#### 4.2.3 Rutiner knyttet til oppdagelse av hvitvasking

Gjennom datainnsamlingen var det ønskelig å kartlegge bankenes rutiner i relasjon til økonomisk kriminalitet. Samtlige banker presiserer i stor grad rutiner knyttet til antihvitvasking når bankene blir spurt om rutiner knyttet til bekjempelse av økonomisk kriminalitet.

Det fremkommer av datamaterialet at samtlige banker har et internt varslingsystem som skal fange opp mistenkelige transaksjoner på kunders kontoer, for å avdekke hvitvasking og terrorfinansiering. Flere informanter uttaler at en transaksjon anses som mistenkelig dersom den avviker fra forhold som fremkommer av kundeerklæringsskjemaet til den gitte kunden. Videre at kundeerklæringsskjemaet fylles ut ved opprettelse av et engasjement i banken, og tar for seg forhold relatert til kjenn-din-kunde-prinsippet.

Bravo og Delta utdyper at banken har en egen avdeling som arbeider med opprettelse av nye engasjementer samt oppfølging av dem. Informantene uttrykker at dette arbeidet i stor grad omhandler spørsmål rundt kundeerklæringsskjemaet. Bravo presiserer at kunden selv fyller ut kundeerklæringsskjemaet.

Echo uttaler at banken ut fra forhold beskrevet i kundeerklæringsskjemaet gir kundene en score basert på risikoen for forekomst av hvitvasking og terrorfinansiering. Scoren kunden får danner grunnlag for omfanget av fremtidig oppfølging av kunden på området.

Alfa, Bravo, Delta, Golf og Echo uttaler at det er mer arbeid med å opprette et engasjement på bedriftsmarkedet nå enn før, som følge av strengere krav fra myndighetene. Echo uttaler at banken har strammet inn sine rutiner knyttet til etablering av engasjement i banken, som følge av den nye hvitvaskingsloven. Kundeerklæringsskjemaet var tidligere ikke påkrevd av loven, og Echo uttaler at banken nå jobber intenst med å få på plass kundeerklæringsskjemaet for alle kunder. Echo uttaler at banken lenge har hatt rutiner relatert til kjenn-din-kunde-prinsippet, men at rutinene tidligere ikke har vært konsekvent i bruk.

Samtlige banker uttrykker i mer eller mindre grad at det foreligger inngående krav om å ha kjennskap til kundens drift. Det er gjennomgående i datamaterialet at følgende forhold nevnes som en del av kjenn-din-kunde-prinsippet. Banken skal følge opp kunder jevnlig, kjenne til eventuelle risikoer for økonomisk kriminalitet forbundet med bransjen kunden opererer i, ha oversikt over kundens eiere og reelle rettighetshavere, herunder eventuelle politisk eksponerte personer. Vedrørende forventede transaksjoner skal banken ha oversikt over forventet kontanthåndtering og utenlandsbetalinger. Alfa presiserer at banken blant annet skal ha kjennskap til kundens kunder, leverandører samt eventuelle underleverandører av gitte leverandører, i tillegg til kundens konsernstruktur. Alfa uttrykker at banken som følge av den nye lovgivningen skal gå ikke bare et ledd, men flere ledd tilbake for å verifisere at midler relatert til en transaksjon er reelle.

Golf og Echo presiserer at banken foretar en jevnlig oppfølging av bankens kundeportefølje. Golf presiserer at banken årlig oppdaterer kunders kundeerklæringsskjemaer.

Alfa uttrykker at det er enkelte bransjer som anses som høyrisikobransjer, hvor banken må utøve ekstra oppmerksomhet. Informanten presiserer at et engasjement i en høyrisikobransje krever mer arbeid, og at banken i stor grad velger å ikke ta inn slike kunder. I tillegg uttaler

Alfa at enkelte bransjer har mer kontanter i sin drift enn andre, og dette medfører også en høyere risiko.

Foxtrot uttrykker at bedriftsrådgiverne må være oppmerksomme på forhold relatert til eiere og reelle rettighetshavere. Banken har rutine på å føre register over eventuelt involverte politisk eksponerte personer hos kunden. Politisk eksponerte personer skal overvåkes mer inngående enn andre. Videre uttrykker Foxtrot at banken innhenter kundens aksjonæravtale i forbindelse med å avdekke hvem som er de reelle rettighetshaverne. Echo uttaler at banken har som rutine å hente inn firmaattester fra Brønnøysundregistrene. Dette som følge av at banken skal ha god kjennskap til eierne av en virksomhet og hvilke relasjoner de har. Echo presiserer også en innstramming av rutiner knyttet til legitimering av virksomheter og deres eiere, ved opprettelse av et engasjement.

Foxtrot, Golf, Charlie og Echo uttaler at de har rutiner for kontanthåndtering. Foxtrot og Charlie uttrykker at det er ulike forhold som skal noteres på en transaksjon ved kontanthåndtering; hvem som har foretatt en transaksjon og hva pengene skal brukes til. Charlie presiserer at dersom kunden ikke kan dokumentere kontantinnskudd eller -uttak vil det anses som mistenkelig for banken og kunden vil da bli meldt til Økokrim.

Alfa, Foxtrot, Golf, Charlie og Echo uttaler at banken foretar kontroll av utenlandsbetalinger for å forebygge økonomisk kriminalitet. Alfa indikerer at banken ved overførsler til utlandet skal ha dokumentasjon på formålet ved overførselen. Golf presiserer at det er viktig å være ekstra oppmerksom på overførsler til enkelte land hvor terrorfinansiering anses som en risiko.

Det er gjennomgående at det uttales av samtlige banker, utenom Alfa og Hotel, at varslinger fra systemet for oppdagelse av mistenkelige transaksjoner følges ytterligere opp av egne ansatte i banken. Echo utdyper at det er opp til de ansatte å analysere og vurdere avvikene fra kundeerklæringsskjemaet og se etter sammenhenger. Videre presiserer Echo at banken i liten grad avdekker noe mistenkelig etter at varslinger er fulgt opp av ansatte. Echo uttaler at banken gjennom varslingssystemet ønsker å sikre at kundene bruker banken på en god måte.

Alfa, Bravo, Foxtrot og Golf anser oppmerksomhet og skepsis fra rådgiver relatert til mistenkelige forhold hos kunden som en faktor som kan forebygge økonomisk kriminalitet. Flere banker uttrykker at lovverket har blitt strengere og derav krever mer av bankene. Alfa og Bravo uttrykker at dersom Finanstilsynets krav, herunder lovkrav om innrapportering av mistanke om hvitvasking eller terrorfinansiering, ikke blir overholdt, kan det få enorme

konsekvenser for bankene i form av bøter. Som følge av dette stiller bankene krav til sine ansatte. Bravo presiserer at hovedårsaken til at bankene er oppmerksomme på mistenkelige hendelser er for å unngå bot som følge av potensielle brudd på regler. Delta uttrykker at bankene har økt fokus på antihvitvasking som følge av at innblanding i en hvitvaskingsskandale vil innebære høy risiko for at bankens omdømme skades. Alfa uttrykker at bankene ser lite mistenkelig i forhold til hvitvasking og terrorfinansiering i Norge. Echo utdyper at Økokrim oppfordrer alle til å sende inn mistenkelige saker slik at de kan oppdage mønstre og fange opp om det eksisterer kriminelle ligaer.

Det fremkommer fra Alfa og Delta at bankens omdømme kan svekkes dersom bankene er innblandet i en hvitvaskingsskandale. Alfa uttrykker at bankene som et tiltak mot å være innblandet i hvitvasking unngår å finansiere virksomheter som tilhører høyrisikobransjer. Alfa uttrykker også at et selskaps omdømme kan være avgjørende for om bankene ønsker selskapet i sin kundeportefølje.

Samtlige banker uttaler at de endrer rutiner i bankene for å tilfredsstille lovkrav. Hotel uttaler overordnet at bankene har fått nye systemer samt at mer er digitalt for å respondere til den nye hvitvaskingsloven. Alfa presiserer at det før i liten grad var fokus på å sjekke kunder i forhold til økonomisk kriminalitet; fokuset var i hovedsak rettet mot hvor kredittmessig gode kundene var samt om de var ønsket i porteføljen til bankene.

Charlie stiller seg i noen grad kritisk til det nye regelverket ved at det medfører merarbeid både for bankene og bankens kunder i form av dokumentasjon. Samtidig uttrykker Charlie at lovkravene er medvirkende til å beskytte bankene mot økonomisk kriminalitet. Informanten indikerer imidlertid at økonomisk kriminalitet ikke er et stort problem for bankene, ettersom bankene anslår at 95 prosent av kundemassen er lovlige. Charlie uttrykker videre at det strengere regelverket er med på å komplisere det å være bank for bedriftsmarkedet.

Det fremkommer av Delta og Charlie at den nye hvitvaskingsloven, i form av henholdsvis økt fokus på antihvitvasking og økte lovkrav, medfører at bankene har økt arbeidsmengden rettet mot overholdelse av lovkrav. Charlie uttrykker at bankene i 2009 hadde null prosent som arbeidet med antihvitvasking, sammenlignet med cirka seks prosent i 2019. Også Delta uttaler en økning av ansatte som arbeider med antihvitvasking; i dag utgjør avdelingen som arbeider med dette cirka seks prosent av ansatte i konsernet.



## 4.3 Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at bankers arbeidsprosesser påvirkes av digitalisering?

### 4.3.1 Innledende om digitalisering

#### **Begrepsbruk**

Intervjuene viser at bankene har ulik forståelse av begrepet digitalisering. Samtlige banker omtaler at de anser digitalisering som å gå fra analoge til digitale data og komponenter. De fleste informantene hadde imidlertid en mer omfattende forståelse av digitaliseringsbegrepet, hvor effektivisering, forenkling og forbedring av prosesser fremkommer som viktige elementer. Det fremkommer av intervju med Golf og Foxtrot at informantenes forståelse av begrepet digitalisering også inkluderer viktigheten av å ta del i det skiftet som skjer i bankbransjen, for å unngå disruptjon. Foxtrot omtaler i denne sammenheng viktigheten av å holde seg aktuelle for kundene, ved å tilby gode, digitale produkter og løsninger. Informanten nevner Kodak som et skrekkeeksempel. Golf uttrykker et todelt syn på digitaliseringsfenomenet; digitalisering og transformasjon. Informanten presiserer at en transformasjon skjer hvis en går for løsninger som er disruptive i forhold til løsninger en har i dag.

Foxtrot og Golf uttrykker viktigheten av gode, digitale produkter for å holde seg konkurransedyktig. I intervjuet med Foxtrot ble det stilt et spørsmål om innovasjon mot bedriftsmarkedet. Foxtrot uttaler da at banken i utgangspunktet ikke kommer opp med nye produkter; de bygger på gamle ideer. Informanten nevner imidlertid bruk av kjerneprodukter i nye varianter og i andre kanaler enn tidligere ved utnyttelse av digitale verktøy som vesentlig for å være aktuelle.

#### **Integrasjon av digitalisering i bank**

Samtlige banker, utenom Bravo, som ikke har kommet med en uttalelse, uttrykker at digitalisering må anses som del av den overordnede virksomhetsstrategien. En av de mindre bankene, som er medlem av Eika Alliansen, presiserer at digitalisering er en del av strategien til banken gjennom at digitalisering er del av Eika Alliansen sin overordnede strategi. Resultatene viser variasjoner i hvor stor grad digitalisering er integrert i bankene som organisasjoner. Det fremkommer at Alfa, Delta og Golf har en egen overordnet digitaliserings-

direktør. Foxtrot uttaler ikke at banken har en egen digitaliseringsdirektør, men presiserer at de fokuserer på digitalisering gjennom ulike prosjektarbeid.

To banker har ikke besvart hva budsjettet deres er til digitale formål og Alfa og Golf svarer at de ikke har kjennskap til budsjettene. Delta, Foxtrot, Charlie og Echo har gitt indikasjoner på størrelsen på budsjettet til banken til bruk på utvikling av banken i en digital retning. Foxtrot sin uttalelse skiller seg fra de andre informantene ved at banken uttrykker at ledelsens ambisjoner muligens er større enn ressursbruken på utvikling av banken i en digital retning. Informanten mener det kan skyldes at dagens drift er lønnsom og det derav muligens vil være mindre incentiver til å foreta en endring hos ledelsen, eller at kompleksiteten ved ambisjonene undervurderes. Delta uttaler på sin side at budsjettet til utvikling av banken i en digital retning er stort som følge av at det er kritisk å være i front av utviklingen for å overleve som bank.

#### 4.3.2 Den digitale utviklingen

##### **Hva har utviklingen medført**

Det er gjennomgående hos samtlige banker at det er mye som skjer innenfor digitalisering av bank samt at fokuset til bankene er mer rettet på digitalisering nå enn tidligere. Alfa har ingen formening om den digitale utviklingen skjer hurtigere eller saktere nå enn tidligere, men det konstateres at det har vært en kontinuerlig utvikling de siste 20 årene. Charlie uttaler derimot at det ikke er ende på hvor raskt den digitale utviklingen skjer. Det fremkommer av intervjuet med Golf at hvis en går tilbake til 2013-2014, så var det svært få som hadde digitalisering som et ledd i sin strategi. Banken indikerer at det i dag derimot er blitt veldig vanlig, noe som ifølge Golf gjenspeiler den raske utviklingen i digitaliseringsfagfeltet samt at digitalisering har gått fra å være et teknisk begrep hvor kunnskapen alene finnes hos teknologiselskaper, til å bli et allment kjent begrep som er del av alle sin hverdag.

Den digitale utviklingen har ifølge Golf medført at mer skjer digitalt og som følge av dette har kundeflyten dreid seg. Intern statistikk i banken viser at i 2016-2017 krysset aksene seg i forhold til bruken av nettbank kontra mobilbank. Som følge av en dreid kundeflyt uttaler Golf at bankene må utvikle applikasjoner for å kunne være tilgjengelige på alle aktuelle plattformer, ettersom kunden ønsker at alt skal gå sømløst. Golf eksemplifiserer at et tiltak for sømløshet er

at kundene kan chatte med banken på internett, da i økende grad med roboter, fremfor å ringe et kundesenter.

Det fremkommer indikasjoner fra datamaterialet på at graden av implementering av digitalisering de siste årene er ulik i store og små banker. Echo, en liten bank, omtaler en betydelig forenkling av betalingsformidling gjennom integrasjon mellom regnskapssystem og nettbank ved bruk av optisk tegngjenkjenning og direkte remittering, som en viktig forbedring av dette tjenesteområdet. Foxtrot, som er en stor bank, mener derimot at det de senere årene har skjedd et skifte fra å fokusere på digitalisering av betalingsformidlingsløsninger, i form av integrerte løsninger og automatisk oppdatering av reskontro, til å digitalisere finansieringsløsninger i form av bedre prosesser og utvidet tilbud.

Det er forskjellige synspunkter på om digitaliseringen av bedriftsmarkedet har vært som forventet. Delta, Foxtrot, Golf og Echo indikerer at de synes de har kommet langt eller godt på vei i utviklingen, men samtidig kort på enkelte områder eller kort i forhold til det de anser som potensialet. Bravo og Hotel uttaler at de synes utviklingen går sakte eller at de hadde håpt å ha kommet lenger. Charlie uttrykker at de har kommet langt i forhold til at kunden har tilgang til sin konto- og likviditetsinformasjon på ulike plattformer, det vil si mobilbank og nettbank, sammenlignet med tidligere. Alfa uttaler at utviklingen er en kontinuerlig prosess, hvor banken implementerer nye prosesser hver uke. Informanten opplever en høy grad av effektivisering, men gir ikke noen indikasjoner på om utviklingen har vært som forventet. Samtlige banker, utenom Charlie og Hotel, indikerer at utviklingen av bedriftsmarkedet trolig har gått noe senere enn forventet på grunn av at det har vist seg å være mer komplekst å få til.

### **Utviklingen nå**

Bravo, Delta, Foxtrot, Golf og Charlie uttrykker at digital lånesøknad for bedriftsmarkedet i noen grad har blitt implementert i banken eller er noe som kommer i fremtiden. Foxtrot uttaler at etablerte kunder i segmentet små og mellomstore bedrifter kan søke om finansiering i nettbanken. Foxtrot har utviklet en motor som kan pre-kvalifisere kunder for den finansieringen de søker om. Banken uttrykker at løsningen for første gang ble tatt i bruk høsten 2018 og at det da tok fire timer fra kunden søkte om lån til pengene stod på konto. Foxtrot uttaler videre at løsningen stadig utvikles. Det fremkommer at de interne prosessene, herunder vurderinger, som ligger bak den digitale lånesøknaden fortsatt er manuelle som følge av manglende data,

ressurser og kunnskap om statistisk metode. I fremtiden ser Foxtrot for seg at løsningen rundt en digital lånesøknad kan bli aktuell for enda flere kunder som følge av videreutvikling av løsningen og økt kunnskap om statistisk metode i banken.

Delta uttaler at banken har utviklet et eget nettbasert system som blant annet er medvirkende til å digitalisere og forenkle låneprosessen, i første omgang hos små selskaper som har etablert sikkerhet hos banken. Regnskapsinformasjon og prognoser om kunden, som er integrert i bankens nye nettbaserte system, kan både gi daglig leder bedre oversikt over fremtidig likviditetsbehov samt er med på å forenkle låneprosessen i banken. Delta presiserer at hurtigheten i prosessen muliggjøres av elektronisk signering. Det antas at en søknad på eksempelvis økt kassekreditt tar noen timer å få gjennom systemet, og det presiseres at den raskeste søknaden har gått gjennom systemet på kun 20 minutter, da fra kunden begynte søknadsprosessen til trekkmuligheten var tilstede. Arbeidet med å digitalisere låneprosessen er ifølge Delta stadig under utvikling. Bravo, Golf og Charlie ser for seg at de vil utvikle lignende systemer i fremtiden.

Golf har imidlertid introdusert en digital løsning hvor små bedrifter kan få en oversikt over økonomien sin. Banken presiserer at løsningen benytter kvalitativ informasjon, for å kunne varsle bedriften eksempelvis ved bestemte værforhold eller hendelser av betydning for driften. Kvantitativ informasjon benyttes også, i form av ulik regnskapsinformasjon, som for eksempel muliggjør å forutse likviditetsbehovet til virksomheten med bakgrunn i utestående kunde- fordringer.

Alfa, Charlie og Echo påpeker at digitalisering har medført forenklinger ved kredittprosessen. Da i form av at alle opplysninger om kunden, som er nødvendig for å foreta en kredittvurdering, hentes ned fra internett fra ulike aktører automatisk, gitt godkjenning fra kunden til å innhente denne informasjonen. Alfa, Charlie og Echo uttaler at banken, som følge av automatisk innhenting av informasjon, oppnår en effektivisering ettersom det blir færre manuelle oppgaver og derav samtidig lavere risiko for feil. Foxtrot anser mer digitalt tilgjengelig informasjon som en mulighet for videre digitalisering. Banken nevner særlig regnskapsinformasjon og nye måter å rapportere den på. Foxtrot uttaler at banken per i dag kun får reviderte regnskaper fra sine kunder, som inneholder hovedposter, men ikke noen oversikt over eksempelvis saldobalansen. Informanten presiserer at eksempelvis noter og anleggskartotek heller ikke rapporteres digitalt.

Alfa uttrykker det som en mulighet at digitalisering kan muliggjøre at mer informasjon kan hentes automatisk samt at prosessene kan bli mer digitaliserte. Alfa problematiserer at det vil være avgjørende at banken er i stand til å bruke informasjonen på en hensiktsmessig måte, for å oppleve noen nytte av den stadig hurtigere tilgangen samt økende mengden informasjon. Informanten påpeker at det stadig kommer nye og bedre verktøy for å utnytte informasjonen. Charlie uttaler i tillegg at digitalisering, gjennom skyløsninger, gjør at informasjon blir mer tilgjengelig uavhengig av hvor personen som skal benytte den befinner seg.

### **Endring i risikoområder i regnskapet samt regnskapsbruk som følge av digitalisering**

Samtlige banker, utenom Foxtrot, som ikke har uttalt seg, uttrykker implisitt eller eksplisitt at det ikke har skjedd noen endring i oppfattede risikoområder i regnskapet, eller i anvendelsen av regnskapet, som følge av digitalisering. Echo presiserer at regnskapet i dag brukes enda mer effektivt enn tidligere samt at det mobiliseres mer. Alfa, Bravo, Delta, Golf og Charlie presiserer at informasjonsutvekslingen har blitt mer effektiv som følge av digitalisering. Alfa og Charlie uttrykker at det er enklere å innhente mer oppdatert informasjon fra kunden nå enn det var tidligere. Dette da bokføring går raskere og kunden enkelt kan hente ut regnskapsinformasjon fra sitt system når banken etterspør det. Bravo, Delta, Golf og Charlie uttaler at prosesser med å hente ut data og å få data inn i bankens systemer har blitt mye mer automatiserte og direkte enn tidligere. Golf presiserer at banken likevel må gjøre de samme vurderingene som tidligere, som i stor grad fremdeles er manuelle. Golf presiserer imidlertid at automatisk datafangst og modeller, som kan hjelpe den bankansatte med å ta de riktige beslutningene, gjør kredittprosessen mer digitalisert.

### **Endring i risikoområder ved andre interne og eksterne forhold samt anvendelse av slik informasjon som følge av digitalisering**

Det presiseres at det ved omtalelse av intern og ekstern informasjon under denne overskriften, refereres til informasjon om risikoområder ved interne og eksterne forhold hos kunden, som ikke inkluderer regnskapsinformasjon.

Delta, Echo og Hotel har ikke uttalt seg om det har skjedd en endring i risikoområder ved interne og eksterne forhold, eller i anvendelsen av informasjon om slike forhold, som følge av

digitalisering. Alfa og Bravo uttaler at det ikke er en stor grad av endring i bruk av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden. Alfa og Bravo uttrykker også at risikoområdene relatert til interne og eksterne forhold hos kunder ikke har endret seg som følge av digitalisering. Bravo uttaler at intern og ekstern informasjon om kunder er et område hvor prosesser i liten grad har blitt digitalisert, og at den største endringen i bruk av denne typen informasjon er at den i noen grad har blitt mer integrert i systemet.

Alfa uttrykker at det ved vurdering av intern og ekstern informasjon om kunden fremdeles handler om å bli godt kjent med kunden, uavhengig av om banken digitaliseres. Informanten presiserer videre at det ved opprettelse av et engasjement alltid vil avholdes minst et fysisk kundemøte. Både Alfa og Delta presiserer at det er kritisk for banken å bli kjent med kunden samt ha en god forståelse for bedriften og hvordan den drives. Begge informantene har både fokus på og anser personlig kundekontakt som mer hensiktsmessig for dette formålet. Delta eksemplifiserer slik forståelse av kunden med førsteinntrykk av personer og driftsstedet samt eksistens av varelageret. Likevel ser Delta rom for forenkling i kommunikasjon med kunder. Alfa og Delta presiserer at den delen av kredittprosessen som går på vurdering av intern og ekstern informasjon om kunden i liten grad har blitt digitalisert.

Alfa, Foxtrot, Golf og Charlie påpeker at banken i dag, som følge av digitalisering, har tilgang til betydelig mer informasjon om kunders interne og eksterne forhold enn tidligere. Echo uttrykker at det i fremtiden generelt vil være enda mer informasjon tilgjengelig. Alfa uttrykker at banken som følge av økt tilgang til informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden i større grad har mulighet til å få innsikt i eksempelvis en bransje. Alfa påpeker at dette gir banken en sterkere posisjon kunnskapsmessig overfor potensielle kunder. Informanten indikerer også at det kan være problematisk at banken får for mye informasjon og at banken ikke klarer å utnytte den. Konsekvensen av dette kan ifølge Alfa være at banken går glipp av viktig informasjon. Charlie presiserer at økt datamengde knyttet til hver enkelt kunde fører til at banken i større grad kan stole på intern og ekstern informasjon som banken har tilgang til gjennom sine systemer og internett, enn på kunderelasjonen. Charlie presiserer at banken likevel vektlegger relasjoner i betydelig større grad enn de større bankene.

Golf presiserer at alt som digitaliseres blir mer tilgjengelig, noe som gir en hyppigere og bedre utnyttelse av informasjon. Foxtrot uttrykker at digitalisering gjør at det blir enklere å se på bransjetilknytning, og sammenligne nøkkeltall med gjennomsnitt for bransjen, herunder egenkapital og lønnsomhet. Informanten uttaler videre at det aktivt benyttes næringskoder i

digitale modeller, eksempelvis i form av at enkelte næringer ikke kan få innvilget finansiering automatisk; det kreves en utvidet manuell vurdering.

### **Endring i analyseverktøy som følge av digitalisering**

Bankene uttrykker i liten grad at metodene for gjennomføring av analyser har endret seg som følge av digitalisering. Det fremkommer av datamaterialet at det i noen grad er gjennomgående at flere informanter ikke har kunnskap om hva som ligger til grunn for analysemodeller som de bruker i det daglige.

Echo påpeker at analysene har blitt mer integrert i systemene til banken, mens Alfa presiserer at analysene har vært integrert i bankens systemer i flere år. Alfa, Delta og Echo påpeker at analyseverktøyene er blitt enklere å anvende.

Delta og Foxtrot, to store banker, sine uttalelser skiller seg fra de andre bankene. Foxtrot ved å uttrykke at banken har en formening om at metodene for analyseverktøy kommer til å endre seg fremover i form av økt bruk av blant annet kunstig intelligens, roboter og stordata. Foxtrot arbeider med å utvikle digitaliserte systemer for kontantstrømsanalyse, som vil gi banken mer oppdatert informasjon. Informanten presiserer at som følge av at banken har oversikt over transaksjoner kundene foretar gjennom deres kontoforhold i banken, vil systemet kun bestå av inndata banken har kontroll over. Funksjonen med systemene er å analysere kontoen på blant annet innbetalinger i stykk, hvor mye volum i kroner går inn og ut av konto, hvordan saldoen utvikler seg samt hvordan kreditten utnyttes. Foxtrot uttrykker at digitalisering vil påvirke hvor effektivt banken klarer å gjøre ulike vurderinger. Dette presiseres som vurderinger av i hvilken grad kontantstrømmen fra driften klarer å betjene forpliktelser, herunder renter og avdrag. Delta uttrykker at banken ser en endring ved at de nå bruker eksempelvis stordata ved kredittvurdering i den digitale lånesøknaden. Banken presiserer at lånesøknader da blant annet kan vurderes ut fra bransjetall.

Echo presiserer at endringer i analyseverktøy har skjedd både som følge av digitalisering og endrede lovkrav. Bankene nevner endring i form av økt mengde dokumentasjon som følge av lovkrav, eksempelvis nevnes et krav om et saksnotat til alle kredittsaker som relativt nytt. Et saksnotat er en beskrivelse av den økonomiske situasjonen til kunden. Hotel uttaler ikke noen spesifikk endring, men at analyseverktøyene kommer til å endre seg som følge av digitalisering.

Charlie uttrykker at kunderelasjon, som et element i vurderingsgrunnlaget på kunden, har gått fra å utgjøre muligens 50 prosent til 20 prosent, som følge av at analysen i dag er bygget opp av flere parametre, herunder nøkkeltall, enn tidligere. Bravo uttrykker derimot at analyseverktøyene i dag ikke har flere parametre enn tidligere, men at vektleggingen av de ulike parametrene trolig endres jevnlig.

Alfa, Delta og Foxtrot indikerer komplekse og risikofylte vurderinger av regnskaps- og forretningsinformasjon som en hindring for digitalisering; slike vurderinger må foreløpig gjøres manuelt. Alfa uttrykker at digitalisering av komplekse vurderinger trolig vil kunne la seg gjøre i fremtiden, dersom det utvikles gode nok roboter. Bravo påpeker det som et hinder for digitalisering at vurderinger i liten grad er standardiserte, og at banken må tilpasse hvert enkelt produkt til den enkelte kunde.

Delta uttaler at det er den finansielle delen av kredittvurderingen som per i dag er enklest å digitalisere, da de andre to delene i kredittsaken, den generelle delen og den forretningsmessige delen, i stor grad er bransje- og bedriftsavhengig. Delta ser imidlertid for seg at de andre to delene også vil kunne digitaliseres på sikt, i alle fall enkelte elementer ved dem. Dette ved å benytte standardiserte spørsmål. For eksempel kan det i forhold til kontraktrisiko utvikles standardiserte spørsmål relatert til om selskapet har totalansvar eller begrenset ansvar i sine kontraktsforhold.

### **Muligheter for utviklingen fremover**

Delta uttaler at dersom banken klarer å håndtere risikoer relatert til digitalisering, er det en rekke uante muligheter. Alfa, Bravo, Delta og Echo uttaler at effektiviteten i bankens arbeidsprosesser vil øke de kommende årene. Alfa påpeker at en effektivisering vil gi færre ansatte som følge av at mange prosesser, spesielt innenfor betalingsformidling, kan effektiviseres. Echo uttaler at økt tilgang samt forbedrede analyseverktøy vil effektivisere kredittvurderingsprosessen. Analyseverktøyene vil være bedre som følge av at verktøyene vil vurdere flere elementer, eksempelvis flere nøkkeltall. Echo, en liten bank, uttrykker at informanten anser det som lite sannsynlig at kunstig intelligens eller roboter vil bli tatt i bruk på bedriftsmarkedet, som følge av kompleksiteten ved vurderingene. Golf og Hotel forespeiler økt automatisering ved at manuelle oppgaver blir digitale.



De kommende årene mener Delta og Foxtrot at digitalisering vil påvirke bankdriften i stor grad. Informantene presiserer påvirkningen i forhold til hvordan tjenester tilbys, hvilke typer produkter som finnes samt hvordan fremstillingen av disse kan endres som følge av digitalisering. Foxtrot uttaler at også interne prosesser vil endres betydelig. Delta uttaler at både hvilke områder ledelsen prioriterer ressurser til, og hva som får en positiv mottakelse i markedet, vil ha betydning for digitaliseringens påvirkning.

Bravo forespeiler at det vil utvikles lånesøknader på internett for små og mindre komplekse bedrifter i fremtiden. Informanten uttrykker at systemet da vil vurdere forhold som kunderådgiver i dag vurderer manuelt. Bravo påpeker imidlertid at forarbeidet med opprettelse av et engasjement, skjer på internett i dag og at det jobbes mot å utvikle digitale lånesøknader på bedriftsmarkedet. Alfa uttaler på sin side at prosessen med opprettelse av et engasjement kan digitaliseres. Alfa omtaler i dag denne prosessen i stor grad som manuell, i form av at bedriftsrådgiver må innhente en rekke opplysninger fra kunden manuelt.

Golf problematiserer hva digitalisering av bedriftsmarkedet egentlig vil si. Informanten presiserer følgende løsninger som løsninger som har vært i bruk hos banken i flere år; automatisk datafangst på regnskap, automatisk overvåkning av betalingsanmerkninger og tilgang til informasjon fra enkelte offentlige registre i bankens interne system. Fremover forventer Golf digitalisering av bedriftsmarkedet i form av digitalisering av kredittprosessen og analyseverktøy samt automatiske prosesser for løpende overvåkning av kunder i forhold til risiko, utvikling og kredittbehov. Golf forventer også at elektronisk signering ved tinglysning i Brønnøysundregistrene, og generelt ellers, muliggjøres i økt grad. Informanten forespeiler i tillegg mer automatiserte og digitaliserte løsninger i forhold til blant annet kundebrev, dokumenter og flyten generelt mellom bank og kunde. Golf forventer videre at det er mulighet for at flere interne prosesser vil digitaliseres. Informanten presiserer at dette er løsninger som kunden ikke nødvendigvis vil legge merke til, men som vil være kostnadsbesparende for banken.

I fremtiden indikerer Golf at det kan komme analysemodeller som vil gi sanntidsinformasjon om virksomheter. Golf uttrykker at det ved tradisjonell kredittgivning og risikoovervåkning i dag foretas analyser av risiko med basis i to elementer, historikk og blikket tilbake samt økonomisk prognose og blikket fremover. Golf forespeiler at banken kan digitalisere de tradisjonelle prosessene rundt dette, ved å utvikle et sanntidssystem hvor du følger bedriftens adferdsmønster, kontantstrømmer, gjerne koblet opp mot regnskapet for å se hvordan

utviklingen er i forhold til eksempelvis varelager og kundefordringer, men også sesongvariasjoner innenfor bedriften. Dette muliggjør mer konkrete tilbakemeldinger til kunden og samtidig et mer sømløst samarbeid i forhold til utvikling og finansiering av driften. Banken presiserer imidlertid at en slik løsning blant annet vil avhenge av nye og bedre kontantstrømmodeller. Et sanntidssystem vil ifølge Golf dermed ta for seg den virkeligheten hvor bedriften befinner seg i det øyeblikket, og ikke så mye historikken.

Golf er i pilotering på en hel-digital søknadsløsning på for eksempel kassekreditt. Golf presiserer at løsningen ikke er klar til å implementeres som følge av at datagrunnlaget på dette området fortsatt er lite, og den kunstige intelligensen har dermed ikke klart å utvikle seg optimalt enda. Banken forespeiler at en hel-digital søknadsprosess vil være ferdig implementert i banken senest innen fem år. Golf presiserer at kunden da, på minutter, vil kunne få utbetalt finansieringen den søker om via nettbanken, uten at et menneske har sett på søknaden.

#### 4.3.3 Digitalisering og samfunnet

##### **Digitalisering henger sammen med samfunnet**

Bravo uttaler at samfunnet som en helhet; staten, lovverket, bedrifter og forbrukere, må utvikles sammen for at digitale løsninger skal kunne fungere og bli tatt i bruk. Bravo uttrykker at utviklingen i samfunnet ikke er kommet langt nok til at alle digitale løsninger kan bli tatt i bruk.

Echo indikerer at den digitale utviklingen i bank avhenger av samfunnet generelt og kundenes interesse av å ta del i utviklingen. Echo uttaler at fra bankens perspektiv handler det om at kunden må være villig til å implementere nye løsninger, ha systemer som støtter den digitale utviklingen og se nytten av implementeringen. Delta indikerer også at den digitale utviklingen i bank avhenger av kundenes interesse. Banken uttaler for eksempel at Vipps for privatpersoner, en nisje innenfor betalingsformidling, ble revolusjonerende på noen få måneder, som følge av at folk tok det i bruk.

Delta indikerer at det i bransjen gjerne omtales flere potensielt revolusjonerende ideer samtidig, men at utviklingen og aksepten av disse i samfunnet ofte tar noe lengre tid enn først antatt. Echo eksemplifiserer dette ved at bedriftskunder kan være bidragsytende til den digitale utviklingen ved å ta i bruk betalingsformidlingstjenester som Vipps for bedrifter og bankterminaler som støtter mobilbetaling. Informanten uttaler at det trolig er interesse og kunnskap om de ulike

løsningene som stopper prosessen, og ikke at systemene ikke er tilrettelagt for løsningene. Echo fremstiller at det kan være vanskelig å endre brukeradferden til et samfunn, og for at samfunnet skal ta i bruk nye løsninger må personer se en egennytte i løsningene. Informanten uttrykker at dette fordrer videre utvikling.

Echo uttaler at det i et samfunn med økt fokus på digitale løsninger er endringsvillighet hos kunder. Dette som følge av at kunder ved å ta i bruk digitale løsninger kan bruke mindre ressurser samt at løsninger blir mer effektive og enklere for kunden. Echo presiserer at banken spesielt ser en høy endringsvillighet hos de kundene som benytter et regnskapskontor, ettersom regnskapskontorer har stort fokus på å gjøre det enklere å få data digitalt.

Foxtrot ser at kundeatferd ble endret, fra å komme i bank å søke om lån til å søke via internett, da de lanserte en digital lånesøknad for bedrifter. Kundene responderte ifølge informanten overraskende positivt og hurtig til endringen. Siden lansering har banken fortsatt utviklingen av produktet.

I et samfunn med økt fokus på digitalisering uttrykker Golf at kunden forventer at banken leverer bedre og mer effektive tjenester, samtidig som de ønsker å betale mindre. Informanten uttaler at digitalisering gjør at interne prosesser i banken blir mer effektive, noe som i prinsippet betyr at banken kan redusere prisene på enkelte tjenester. Charlie uttaler at reduserte kostnader og økt konkurranse i finansbransjen, som følge av effektivisering, vil føre til lavere priser, noe som gir verdi til forbrukeren. Charlie presiserer imidlertid at digitalisering koster penger.

Delta uttrykker at kultur og infrastruktur i et samfunn har mye å si for utviklingen av det gitte samfunnet i en digital retning. Det fremkommer at Delta anser Norge som langt fremme når det kommer til automatiserte løsninger. Informanten uttaler at ulike brukermønstre og infrastruktur er med å gjøre digitalisering på tvers av landegrensener vanskelig. Delta uttrykker at for å kunne gjøre store forenklinger på tvers av ulike land og eksempelvis tilby gratis transaksjoner på tvers av land, må hele infrastrukturen bak betalingssystemene i banken trolig total-endres. Overordnet, for å kunne implementere betydelige endringer og forankre de gjennom hele verdikjeden, uttaler Delta at det kreves store endringer i infrastrukturen, og at dette gjør at implementering og forankring tar lang tid å få til. Informanten presiserer videre at det blir enda mer utfordrende hvis det skal oppnås enighet mellom land.

Bravo og Foxtrot uttrykker at manglende kompetanse innenfor informasjonsteknologi i banken er et hinder for utviklingen av digitale løsninger. Bravo uttaler at banken jobber kontinuerlig med denne utfordringen ved å ansette flere på dette området. Foxtrot presiserer at alt trolig ikke kan digitaliseres og utpeker spesielt regnskapsanalyse, som følge av skjønnsvurderinger i regnskapet. Både det historiske og fremoverskuende perspektivet er ifølge Foxtrot preget av vurderinger. Foxtrot presiserer at en maskin vil kunne lese regnskapspostene slik de rapporteres, men den vil ikke per i dag klare å vurdere de underliggende verdiene i regnskapsposten, det vil si om verdien som rapporteres er reell. Når det gjelder digitalisering av det fremoverskuende perspektivet, uttrykker Foxtrot at dette i fremtiden vil kunne skje ved å benytte statistisk metode for å vurdere virksomhetens kredibilitet når det kommer til å fremlegge realistiske budsjetter. Foxtrot presiserer at de jobber med å utvikle analyser som ser på sammenhenger mellom historikk og prognose for å finne en modell med høy treffsikkerhet i forhold til faktisk utfall. Informanten presiserer at de ikke har kommet så langt med denne utviklingen som følge av at de har dårlig datakvalitet på historiske analyser.

Bravo, Delta, Charlie og Hotel omtaler datasikkerhet som en trussel digitalisering medfører. Bravo, Delta og Charlie uttrykker at ved at all informasjon er lagret i skyen, øker risikoen for at teknologisk kompetente mennesker kan få tilgang til bankens informasjon.

Delta, Charlie og Echo omtaler økonomisk kriminalitet som en trussel som følge av digitalisering. Bankene omtaler former for økonomisk kriminalitet som i stor eller liten grad muliggjøres av hacking. Samtlige av de nevnte bankene presiserer at risikoen for økonomisk kriminalitet øker som følge av digitalisering, ved at det åpner opp for nye måter å utføre økonomisk kriminalitet på. Charlie uttaler at banken må være forberedt på dette ved å oppdatere systemer i takt med digitaliseringen og ha fokus på sikkerhet. Både Delta og Echo omtaler direktørsvindel. Delta utbroderer dette ved å problematisere arbeidsmetodikken i mange virksomheter i dag opp mot direktørsvindel. Banken uttrykker at virksomheter ikke har klare nok retningslinjer på hva en skal gjøre og ikke i en mulig svindelsituasjon, samt at det ikke i stor nok grad er kultur for å stille spørsmål. For å bryte ned de kriminelle nettverkene håndteres informasjon internt i banken etter varsling fra kunden, både for læring og for å finne mønstre samt at hendelsen varsles til riktig instans.

Bravo uttrykker det som en trussel at noe av kundekontakten kan forsvinne ved økt digitalisering. At banken mister noe av relasjonen til kunden kan medføre at forhold hos kunden ikke blir oppdaget.

Charlie uttaler at banken ikke anser det som en trussel at banken kan bli for digitalisert. Informanten uttaler videre at dersom banken ikke trenger å være der for at livet skal gå rundt for mennesker eller bedrifter, så må den ikke være der, da er den jo bare et fordyrende ledd. Charlie uttrykker det imidlertid som en trussel dersom systemene svikter og ingen finanstjenester kan gjennomføres som følge av at alt er digitalisert. Charlie problematiserer at små banker vil elimineres dersom banker blir hel-digitaliserte. Informanten presiserer at det da bare vil være noen få store banker igjen, hvor de ansatte har kompetanse innenfor informasjonsteknologi og digitalisering og arbeider med å utvikle systemer. Hotel nevner overordnet problemer knyttet til informasjonsteknologi og systemstans som utfordringer ved digitalisering.

### **Endringsvillighet blant ansatte og servicekonseptet**

Charlie påpeker at det vil være en utfordring å utnytte frigjorte ressurser som følge av digitalisering. En fellesnevner mellom Alfa, Bravo, Delta, Golf og Echo er at de anser økt kundefokus som følge av frigjort tid som et potensielt konkurransefortrinn i fremtiden. Alfa uttaler at det vil være avgjørende å skille seg ut ved å tilby kunden noe mer enn et finansielt produkt som er tilsvarende likt hos alle i finansbransjen. Alfa uttaler at de ønsker å skille seg ut på service, da blant annet i form av at rådgiverne skal være tilgjengelige fysisk for kundene.

Bravo uttaler at dersom prosessen knyttet til å opprette et engasjement i banken blir digital, ønsker de å benytte den frigjorte tiden til å få nye kunder, knytte bedre relasjoner til kunden samt å besøke kunden for å få en oversikt over prosjekter. Frigjøring av tid, gjennom effektiviseringseffekten som digitalisering representerer, gjør ifølge Delta at bedriftsrådgiverne kan få mer tid til arbeidsoppgaver hvor de må bruke sin kunnskap, herunder analyse av tall, rådgivning og å delta i diskusjoner vedrørende komplekse problemstillinger med kunden. Delta uttrykker at dette er mulig som følge av at mange av de enkle rutineoppgavene vil falle bort som følge av effektivisering. Golf uttaler at de fremover ønsker et økt fokus på salg. Salg, i forhold til både å skape bedre relasjoner til eksisterende kunder samt å prospektere og bringe inn nye kunder. Informanten uttrykker viktigheten av å møte kunden fysisk, i en tid hvor prosesser blir stadig mer digitale. Dette ifølge Golf for å skape en avhengighet for kunden til banken, slik at kostnaden ved å bytte bank blir høyere for kunden.

Echo har som en del av sin strategi et mål om å være gode på kunderådgivning. Banken skal i fremtiden være proaktive ved å kontakte eksisterende kunder for å bygge relasjoner og tilby rådgivning samt eventuelt skaffe nye kunder. Banken uttaler at kunderådgivning er et område som kan være med å sikre fornøyde kunder.

Foxtrot uttaler at overflødig tid trolig ikke kommer til å resultere i nedbemanning, men at tiden kan brukes til annen verdiskapning. Informanten nevner eksempelvis at bedriftsrådgivere kan gjøre mer omfattende vurderinger på de mer komplekse kundene med høy risiko, som vil kunne resultere i mindre tap som følger av at de riktige beslutningene blir tatt. Det uttales av Foxtrot at mindre tap kan gjøre at banken har kapasitet til å finansiere flere kunder, og i økt grad kan konkurrere med andre banker om bedriftskunder. Samtidig problematiserer Foxtrot at dersom alle banker har fokus på å øke sitt utlånsvolum gjennom å engasjere nye kunder, vil ikke alle være suksessfulle i det, da antall bedrifter sannsynligvis ikke vil øke. Alfa uttrykker også at frigjort tid kan benyttes til å øke utlånsvolum med eksisterende ansatte. Golf uttaler på sin side at effektivisering av driften betyr at banken har to valg. Enten kan banken, ifølge Golf, opprettholde et stabilt volum og redusere antall ansatte, eller så kan banken øke volumet og opprettholde eller øke antall ansatte.

Foxtrot uttaler at økt fokus på annen verdiskapning kan innebære relasjonsbygging, men da ikke i form av å “ringe ned kunden for å drikke kaffe”, som følge av at dette kan bli for tidkrevende for kunden etterhvert som flere av deres samarbeidspartnere i økt grad fokuserer på økt kontakt som verdiskapende. Foxtrot uttaler at relasjonsbyggingen bør skje i form av noe som representerer en merverdi for kunden, som eksempelvis rådgivning relatert til forretningsutvikling. Informanten forespeiler at banken i fremtiden, på dette området, vil være i konkurranse med andre som innehar samme kjernekompetanse som banken. Foxtrot eksemplifiserer at banken da kan havne i konkurranse med personer med kunnskap relatert til regnskapsanalyse, herunder regnskapsførere og spesialiserte rådgivere.

Datamaterialet indikerer at endringsvillighet blant de ansatte i banken trolig kan relateres til i hvilken grad de føler at jobben deres er sikret i fremtiden. Alfa, Bravo og Golf uttrykker at de ikke opplever at de ansatte føler at jobben deres er truet. Alfa presiserer at det absolutt er en endringsvillighet i banken, ved at de ansatte opplever det som positivt at arbeidsoppgaver gjøres enklere. Samtidig uttrykker Alfa at de ansatte kanskje burde være mer redd for at jobben deres faller bort enn de fremstår som, og at denne bekymringen kanskje kommer etterhvert. Likevel poengterer Alfa at arbeidstakere er godt vernet i norsk lov. Bravo uttrykker at de ansatte er

endringsvillige og ser viktigheten av å lære og være en del av utviklingen. Banken presiserer at dette generelt gjelder for alle yrkesgrupper i samfunnet.

Foxtrot antyder at de ansatte, spesielt bedriftsrådgivere, kan føle seg truet som følge av at digitaliseringen effektiviserer arbeidsoppgaver. Et eksempel som nevnes av informanten er at tilgangen til nye verktøy etterhvert vil gjøre at en bedriftsrådgiver som tidligere brukte en uke på å lage en god kredittsak, på et gjennomsnittlig selskap, vil kunne fullføre den samme arbeidsoppgaven på en dag. Foxtrot presiserer at dette representerer en betydelig mengde frigjort tid.

Golf presiserer at problematikken knyttet til en eventuell nedbemanning som følge av effektivisering har vært tilstede tidligere, blant annet i den industrielle revolusjon og ved fremtreden av informasjonsteknologien. Erfaring viser ifølge Golf at en ikke trenger å bekymre seg for å miste arbeidsplasser da nye typer oppgaver og andre typer gjøremål blir aktuelle; eksempelvis må roboter trenes.

### **Samarbeid og finansteknologiselskaper**

Golf har ikke uttalt seg vedrørende eventuelle samarbeidsforhold i relasjon til digitalisering og utvikling. Det fremkommer fra samtlige banker, som har uttalt seg, at en form for samarbeid er avgjørende for å overleve som bank i dagens marked. Echo presiserer at dette bunner i kostnaden og kunnskapsbehovet forbundet med utvikling. Foxtrot, Charlie, Echo og Hotel er en del av et større samarbeid. Echo og Hotel uttaler at utvikling er noe det jobbes med i banksamarbeidet, men at det går seint fremover, blant annet som følge av omstendelige prosesser rundt systemutvikling. Foxtrot uttaler at banksamarbeidet har fokus på å investere i finansteknologiselskaper, og at det vil være kritisk å inngå slike samarbeid for å tilknytte seg nødvendig digital kompetanse, for å være langt fremme i utviklingen mot en digital bank.

Foxtrot uttrykker at finansteknologiselskaper i utgangspunktet representerer en trussel mot banknæringen, som følge av at de innehar spesialkompetanse på et område. Dette gjør, ifølge Foxtrot, at banken må utvikle spesialkompetanse på alle dens produkt- og tjenesteområder for å opprettholde sin posisjon i markedet. Informanten uttaler at omfanget av finansteknologiselskapers kommende påvirkning på finansbransjen er uvisst. For å redusere trusselen anser Foxtrot det som viktig å lære av finansteknologiselskaper. Eksempelvis har banksamarbeidet

investert i et finansteknologiselskap som driver med folkefinansiering. Foxtrot uttrykker at folkefinansiering utfordrer bankene på den tradisjonelle kredittgivningen ved at det tilrettelegges for at privatpersoner kan låne ut mindre beløp til bedrifter. I en slik modell vil bankleddet i finansieringsprosessen falle bort.

Foxtrot presiserer at det ikke er noe samarbeid mellom konkurrerende banker når det kommer til digitalisering. Foxtrot uttrykker at hvis banken eller banksamarbeidet klarer å utvikle gode digitale løsninger og modeller, som gjør at banken opplever mindre tap enn andre banker, vil dette representere en forretningshemmelighet, og er dermed ikke noe banken ønsker å dele med konkurrerende banker. Foxtrot uttaler at modeller som utvikles internt i noen grad vil deles på tvers av banker i banksamarbeidet. Informanten uttrykker at det i utgangspunktet er løsninger som utvikles av banksamarbeidet som gir vinning til hele samarbeidet, mens banken kan velge at det den utvikler selv kan beholdes kun internt i den banken. Det fremkommer av datamaterialet at mye av det digitale tilbudet til Foxtrot har blitt utviklet av grupper i banksamarbeidet. Foxtrot, en stor bank, indikerer at selv om banken er en del av et større banksamarbeid, er det fremdeles viktig for banken å drive med utvikling internt. Dette skiller seg fra Charlie, en liten bank, hvor det indikeres at banken får alt de trenger av banksamarbeidet og ikke ser et behov for å utvikle noe selv.

Alfa og Bravo uttaler at de har egne ansatte i banken som jobber kun med utvikling og digitalisering. Alfa presiserer at de benytter systemleverandører for å levere enkelte digitale løsninger, mens Bravo uttrykker at de utover egne ansatte er avhengig av å ha et samarbeid med andre sparebanker for å klare å henge med i utviklingen.

Delta har foretatt et strategisk valg på å endre fokus fra å utvikle digitale løsninger internt i banken, til å i økt grad benytte finansteknologiselskaper til dette, og selv fokusere på å være best mulig på bankdrift. Delta presiserer at banken fortsatt driver med utvikling internt i noen grad. Delta begrunner det strategiske valget med at løsninger utvikles i et høyere tempo i finansteknologiselskaper enn når banken utvikler løsninger selv; og dette gir verdi for bankens kunder. I tillegg vil et samarbeid med finansteknologiselskaper ifølge Delta gjøre at banken kan satse på flere prosjekter, og samtidig at banken ikke bruker opptil et år på å utvikle en løsning som kanskje ikke blir godt mottatt i markedet.



Delta forteller om en av løsningene hvor banken var først ute med å få til et samarbeid med et finansteknologiselskap. Informanten uttaler at flere banker i dette tilfellet etterhvert valgte å gå inn i samarbeidet. Finansteknologiselskaper kommer gjerne med gode ideer, og dette uttaler Delta at etterfølges av en av to situasjoner. Enten vil et konkurrerende finansteknologiselskap i nær fremtid introdusere en lignende løsning, som gjerne konkurrerende banker vil benytte seg av, eller så vil konkurrerende banker gå inn i utviklingssamarbeider med det samme finansteknologiselskapet. Det gis inntrykk av at Delta ser en nytte i at konkurrerende banker kan bytte på å være først ute med nye løsninger.

#### 4.3.4 Lovverkets implikasjoner på digitalisering

##### **Generelle utfordringer ved lovverket**

Bravo uttrykker at banken ikke anser regelverket som et hinder for digitalisering; hinderet er at utviklingen i samfunnet ikke er kommet langt nok. Foxtrot mener at det generelt ikke er en utfordring at regelverket setter begrensinger for digitalisering. Foxtrot presiserer imidlertid at en manglende regnskapsstandard for delårstall medfører at banken får dårlig informasjon gjennom året. Dette er muligens et hinder ved lovverket for å få alle prosesser digitalisert i banken.

Alfa og Bravo indikerer at effektene av digitalisering i noen grad kan forsvinne som følge av økt arbeidsmengde knyttet til strengere lovkrav. Samtidig uttrykker Alfa at en i fremtiden vil få større virkning av digitalisering som følge av at flere prosesser for informasjonsinnhenting automatiseres og at arbeidsmengden fra strengere lovkrav derfor vil bli lavere. Digitalisering er derfor viktig for at økte lovkrav, eksempelvis den nye hvitvaskingsloven og spørsmål relatert til kjenn-din-kunde-prinsippet, ikke skal medføre for stor arbeidsmengde for bankansatte. Bravo uttrykker at selv om en digitaliserer, blir nødvendigvis ikke alt mer effektivt, som følge av økte krav til at alt skal registreres og loggføres. Det var ikke like mye som måtte loggføres tidligere.

## **Elektronisk signering**

Golf uttaler at regelverket setter en stopper for flere av mulighetene banken ser ved digitalisering. Foxtrot, Golf og Echo uttrykker at det er en utfordring for digitalisering at det ikke kan benyttes elektronisk signering på enkelte områder. Echo presiserer at manglende mulighet for elektronisk signering er grunnen til at bedriftsmarkedet i banken i hovedsak har blitt digitalisert på betalingsformidling. Foxtrot og Golf nevner det at det for bedrifter ikke er mulig å gjennomføre elektronisk signering når kausjonist benyttes, som et hinder ved regelverket. Foxtrot utdyper at problemet ved elektronisk signering i sammenheng med kausjon er knyttet til at alle forbrukere som handler på internett, ifølge loven har en angrerett på to uker. Dette fører til at banken ikke kan utbetale lånet før angrerettperioden har utløpt. Informanten uttaler videre at problemet først kan bli løst når regelverket anser bankens nettbank som en del av bankens distribusjonskanaler. Foxtrot nevner også at digitale pantedokumenter er problematisk som følge av integrasjonen mellom banken og Statens Kartverk. Informanten nevner imidlertid at dette er en løsning som trolig vil være på plass i nær fremtid. Golf uttrykker at det ikke er mulig å benytte elektronisk signering ved tinglysing i løsreregisteret til Brønnøysundregistrene.

## **SAF-T-formatet**

Det fremkommer av datamaterialet at det er gjennomgående at informantene i svært liten grad hadde kjennskap til SAF-T-formatet, før de undersøkte hva det var i forkant av intervjuet. Foxtrot, som eneste bank, uttrykker at banken har på agendaen å få kunnskap om og vurdere nytten av SAF-T i forhold til en fremtidig bruk i bankens risikoklassifisering av kunder.

Delta, Charlie, Echo og Hotel nevner at SAF-T gjennom å standardisere regnskapsinformasjon kan gi bedre sammenligningsgrunnlag samt muliggjøre økt automatisering. Charlie uttrykker at SAF-T er noe banken ikke har behov for å vite noe om, som følge av at banken ikke lager sine analyseprogrammer selv. Informanten indikerer imidlertid at det er sannsynlig at SAF-T kan muliggjøre enklere og bedre utvikling for alliansen. Echo anser en implementering av bruk av SAF-T i banken som nyttig, men legger den avgjørende makten over på alliansen, og setter seg ikke inn i formatet selv. Informanten kan se en mulig nytte av SAF-T som følge av at standardiseringen kan gjøre det lettere for banken å utføre lovpålagt informasjonsutveksling, til eksempelvis Økokrim. Delta uttrykker at dersom det stemmer at SAF-T er en standardisert,

digitalisert metode for rapportering av regnskap, vil det være veldig positivt. Banken uttrykker at formatet da i større grad vil muliggjøre å bruke stordata til å analysere regnskapene på en enklere og bedre måte. Dette gjør ifølge Delta at flere prosesser kan gjøres automatisk og at bedriftsrådgiverne får frigjort tid til andre oppgaver.

Foxtrot uttrykker at SAF-T vil være av stor nytte i den grad det vil gi banken tilgang til mer oppdatert regnskapsinformasjon. Informanten problematiserer at reviderte regnskap er gammel informasjon samt at delårstall i dag rapporteres i svært mange ulike varianter. Informanten håper at dataformatet kan føre til en forbedring av dette. Foxtrot fremlegger en spesifikk nytte av SAF-T i form av at mer oppdatert regnskapsinformasjon kan muliggjøre mer dynamiske tjenester. Foxtrot uttaler at ved å kunne forutse kundens svingninger i behov for kassekreditt, kan det medføre lavere kostnader for kunden, ettersom de vil kunne betale renter av et beløp som er mer nærliggende til det faktiske behovet for kassekreditt i den gitte perioden.

Foxtrot presiserer at banken i dag mottar en kopi av kundens kundereskontro, men gjennom SAF-T, hvis formatet muliggjør å kunne få automatisk oppdatert kundereskontro informasjon, vil banken kunne utføre en tettere kontroll av at de holder avtalen for finansiering i forhold til bankens pant i kundefordringene. Bravo indikerer at formatet har en positiv virkning for banken dersom det kan gi banken tilgang på mer detaljer, herunder aldersfordelt liste på kundefordringer.

Golf uttrykker at de ikke har noen store synspunkter om SAF-T som følge av at det enda ikke har trådt i kraft. Informanten anser også SAF-T som mer relevant for regnskapsfører og revisor, som følge av at banken vil få regnskapstallene uavhengig av hvilket format de rapporteres på.

## **PSD2**

Delta og Golf indikerer at nisjeaktører utgjør en trussel mot bankene som følge av PSD2 og digitalisering. Både Delta og Golf ser samtidig muligheter ved den endrede konkurransesituasjonen. Charlie uttrykker også at direktivet representerer en trussel.

Delta uttrykker at banken responderer til endrede konkurransevilkår, som følge av PSD2, ved å lage en plattform for bankens elektroniske betalings- og transaksjonssystem. En slik plattform gjør at kunden kan tilpasse nettbankløsningen selv etter behov og i samarbeid med banken, noe som vil gi kunden et bedre overblikk over virksomheten. I tillegg vil plattformen representere

en forenkling og effektivisering. Delta indikerer at det er ønskelig å ta en posisjon hvor banken blir den ledende plattformen som kan knytte på seg tredjeparter, i stedet for å bli en tredjepart som blir knyttet på. Delta uttrykker at banken vil unngå å bli en ren leverandør av en bankkonto og en rente. Samtidig påpeker Delta at det gjennom plattformen skapes en trussel for at banken kan bli en ren leverandør hvor kunder kan gå inn og sammenligne ulike banker. Informanten uttaler at plattformen vil muliggjøre å samle alle kontoer en virksomhet har, som følge av at plattformen åpner opp for å bringe inn tredjeparter, eksempelvis andre banker, leverandører og finansteknologiselskaper. Delta uttrykker at plattformen gjør at økonomisystemet kan snakke med banken, da i form av at regnskapsinformasjon i sanntid kan komme inn i nettbank-løsningen.

Golf uttrykker en mulighet i form av et konkurransefortrinn for den banken som klarer å utvikle noe som muliggjør utnyttelse av PSD2 på en god måte. Banken uttaler at en slik posisjon trolig er ønskelig for alle banker, ettersom banken da oppnår kontroll over sine kunder.

Golf uttaler at nisjeaktørene utgjør en trussel fordi de vil prøve å ta deler av verdikjeden som tradisjonelt har tilhørt bankene, og at det derfor kommer til å bli hard konkurranse om de nisjene som finansteknologiselskapene angriper. Informanten påpeker at det gjennom PSD2 blir opp til den enkelte privatperson og bedrift å velge hvor stor andel av banknæringen som i fremtiden skal tilhøre de tradisjonelle bankene. Foxtrot og Golf påpeker at finansteknologiselskaper ikke er like regulerte som banker, og dermed ikke representerer den samme sikkerheten. Foxtrot påpeker samtidig at finansteknologiselskaper likevel kan inneha mye kunnskap om blant annet kredittgivning og være flinke i sine vurderinger, selv om de trolig ikke innehar den samme lange erfaringen som banker.

Charlie uttrykker at finansnæringen generelt står overfor en trussel ved innføringen av PSD2, ved at bankene kan miste sitt monopol på finanstjenester som følge av at andre aktører kan tilby blant annet kreditt. Informanten uttaler også at PSD2 øker viktigheten av å følge med i utviklingen for å overleve i markedet. Samtidig som Charlie er klar over trusselen ved PSD2, anser ikke banken det som en stor trussel i deres bank. Informanten uttrykker at trusselen anses som mindre hos Charlie enn hos større banker som følge av at de har relativt små kunder. En liten kunde vil trolig i stor grad vektlegge relasjonen og avhengigheten til banken, og ikke bytte bank som følge av manglende digitalisering.

## GDPR

Charlie uttaler at digitalisering gir banken tilgang til mer informasjon om kunden og at dette videre reguleres av GDPR. Informanten uttaler at personvernforordningen regulerer bankene strengere når banken velger å benytte seg av digitale løsninger, herunder skyløsninger. Banken uttaler videre at reguleringen blir strengere som følge av at banken ikke lenger har fysisk kontroll over datamaterialet om kundene. Mye ressurser går ifølge Charlie med for banker og andre bedrifter til å overholde alt av regelverk som kommer som følge av digitalisering. Banken uttrykker at det nå brukes 20 prosent mer tid på regelverk, styring og kontroll knyttet til digitalisering enn banken gjorde for få år siden. Informanten uttaler at digitalisering er kostnadsdrivende, men antar at banken vil se en gevinst i form av økt effektivitet.

Charlie uttaler at virksomheters tilgang til informasjon om sine kunder vil være økende. Informanten mener derfor at å overholde regelverket rundt digitalisering, som følge av økende informasjonstilgang, vil bli den største utfordringen for bedriftsmarkedet i fremtiden. Banken merker dette ekstra godt da de må overholde strengere regler fordi banken besitter sensitive data. Charlie uttaler videre at den økte informasjonstilgangen kan benyttes til å drive banken mer hensiktsmessig og at informasjon banken ønsker å formidle blir mer rettet mot den enkelte kunde, gitt at kunden tillater bruk av deres personopplysninger.

Golf uttaler at banken jobber med å kartlegge hvordan banken kan bruke all informasjonen de besitter, både informasjon som er kjent og ukjent. Delta omtaler også et potensial ved de store mengdene data som banken besitter. Golf forespeiler at det eksempelvis vil komme et analyseverktøy som vil kartlegge kundenes transaksjonsmønstre, blant annet relatert til omsetning og kostnader, herunder husleie, for å kartlegge den økonomiske situasjonen.

Bravo og Delta uttrykker at banken som følge av digitalisering og GDPR har endret digital kommunikasjon for å respondere til et endret trusselbilde samt følge lovverket. Eksempelvis vektlegger begge bankene at sensitiv informasjon om personer og bedrifter ikke skal sendes via mail.

#### 4.4 Oppsummering av empiri

I det følgende vil empiriens hovedelementer oppsummeres. Disse elementene vil i analysekapittelet bli drøftet med formål om kunne besvare forskningsspørsmål og problemsstilling, i det avsluttende kapittelet av oppgaven.

Bankene bruker årsregnskap og delårstall samt andre momenter som beslutningsgrunnlag. Bankene benytter en kredittvurderingsmodell som hensyntar regnskapsinformasjon og annen intern og ekstern informasjon som beslutningsverktøy. Kredittscoren som utledes av kredittsaken benyttes til å overholde bankenes kapitalkrav. Som del av sin vurdering av virksomheters kredittverdighet hensyntar bankene ulike risikoområder i regnskapet og vedrørende andre interne og eksterne forhold hos kunden. Tillit er en viktig del av kundeforholdet mellom bank og selskap, enda mer for små banker enn store. Bankene verdsetter i noen grad revisors arbeid, og legger i stor grad ansvaret for oppdagelse av regnskapsmanipulasjon på revisor. Bankene er i noen grad bevisste på resultatstyring og regnskapsmanipulasjon når banken foretar vurderinger av kunder.

Bankene vurderer at økt kontroll vil medvirke til å i noen grad begrense incentiver til økonomisk kriminalitet. Når det gjelder økonomisk kriminalitet, har bankene størst fokus på hvitvasking. Bankenes rutiner knyttet til antihvitvasking er endret for å tilfredsstille nye lovkrav.

Bankenes forståelse av digitaliseringsbegrepet er av ulikt omfang. Bankene har digitalisering som en del av sin virksomhetsstrategi. Det har i liten grad skjedd en endring i risikoområder knyttet til interne og eksterne forhold hos kunder, eller ved anvendelse av slik informasjon, som følge av digitalisering. Det har foreløpig ikke skjedd betydelige endringer i bankenes analyseverktøy som følge av digitalisering, men det forespeiles betydelige endringer fremover. Det antydes en uenighet mellom store og små banker vedrørende kunstig intelligens og roboter sin fremtidige posisjon i analyseverktøy i banken. Bankene ser muligheter ved utvikling eller videreutvikling av en digital lånesøknad. Kun en av bankene planlegger å kartlegge potensiell nytte ved SAF-T, mens tre banker uttrykker at formatet er noe det er mindre viktig for dem å vite noe om.

Bankene forespeiler at digitalisering vil påvirke bankdriften i stor grad de kommende årene. Endringsvillighet i samfunnet og blant bankkunder endrer kundeflyten samt bankens samhandling med kunden. Komplexitet ved kredittvurderinger, manglende kompetanse,

ressurser og muligens et kortsiktig perspektiv i ledelsen, fremkommer som viktige hinder for digitalisering. Bankene uttrykker en utfordring ved digitalisering ved at det kun i noen grad kan benyttes elektronisk signering. Infrastrukturen i banken opererer som et hinder for videre utvikling.

Bankene anser en form for samarbeid, herunder med finansteknologiselskaper, som avgjørende for å ta del i den digitale utviklingen og overleve i markedet. Finansteknologiselskaper truer bankenes posisjon som følge av PSD2 og digitalisering. Videre ser noen av bankene muligheter for å skape konkurransefortrinn i den endrede konkurransesituasjonen. Økt tilgang på informasjon representerer økt tidsbruk på overholdelse av regelverk, men samtidig også muligheter.

## 5 Analyse

Formålet med analysekapittelet er å drøfte oppgavens funn, utledet fra oppgavens empiri, opp mot det teoretiske grunnlaget. Ved hjelp av oppgavens tre forskningsspørsmål er hensikten med kapittelet å lede frem til oppgavens konklusjon.

### 5.1 Hvordan bruker banker i Sørvest-Norge informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i et kundeforhold?

#### **Funn 1: Bankene bruker årsregnskaper og delårstall samt andre momenter som beslutningsgrunnlag**

Empirien viser at det er gjennomgående at bankene benytter årsregnskaper og delårstall til å foreta vurderinger av kunder eller generelt følge opp et engasjement. Tre av åtte banker presiserer at regnskapet kun er et av mange momenter som vurderes. To banker uttrykker at hvilke andre momenter som vurderes og hvilken annen informasjon som innhentes, i stor grad bestemmes av kompetansen og skjønnsvurderinger av den enkelte rådgiver.

Empirien viser at alle banker anser rapporterte resultatstørrelser og egenkapital som en viktig del av deres vurderinger. To banker indikerer at vurdering av resultatstørrelser og egenkapital representerer en vurdering av kunders gjeldsbetjeningsevne og soliditet. En av åtte banker uttrykker at banker generelt legger for stor vekt på rapporterte resultatstørrelser og egenkapital ved kredittvurdering, men at banken ikke har noe annet å forholde seg til og derfor ikke har så mye valg. For stor vekt, ifølge informanten, som følge av muligheten for at tallene er blitt utsatt for resultatstyring og regnskapsmanipulasjon. Banken uttrykker videre at resultatstyring representerer en betydelig risiko for banken.

Hovedformålet med regnskapet er å gi beslutningsnyttig informasjon i forhold til prinsippal-agent-problemet samt i forhold til at brukere av regnskapet skal få relevant og pålitelig informasjon for å kunne ta sine økonomiske beslutninger på riktig grunnlag (Kvifte & Johnsen, 2008). Banker er i et prinsippal-agent-forhold med dens etablerte kunders ledelse og eiere. I henhold til teorien vil agenten, kunden, alltid opptre for å maksimere egen nytte, og dermed påføre prinsippalen, banken, agentkostnader. Slik interessekonflikt kan fordre motivasjon til å utføre resultatstyring. Et mulig tiltak for å redusere agentkostnader er økt overvåking og



kontroll av kunden. Det kan være nærliggende å gå for en løsning som innebærer økt regulering og kontroll, men dette vil ikke nødvendigvis bukte med problemet. Enkelte spekulerer i om reguleringen heller er årsak til enn løsningen på problemet (Stenheim & Blakstad, 2007). Det handler trolig om å finne en balanse mellom bankens kostnader knyttet til overvåking og kontroll i forhold til grad av oppdagelse av resultatstyring og tap banken kan påføres. For potensielle kunder kan det også være en interessekonflikt mellom banken og selskapet som kan fordre motivasjon til resultatstyring (Stenheim & Blakstad, 2012).

Kundenes kreditt-, motparts- markeds- og operasjonell risiko ligger samlet til grunn for kundenes risikoklassifisering (Finansforetaksloven, 2015; Finanstilsynet, 2017a; Finanstilsynet, 2017b). Kundens gjeldsbetjeningsevne vil i stor grad fremkomme gjennom modeller som hensyntar kundens kredittrisiko, samt at kundens soliditet vil fremkomme av den totale risikoklassifiseringen til kunden. Empirien sammenfaller med det teoretiske grunnlaget da vurderingskriteriene; gjeldsbetjeningsevne og soliditet, er lovpålagt å vurdere. Ved vurdering av kredittrisiko kreves det at bankene foretar estimeringer, og ved estimeringer stilles det blant annet strenge krav til datagrunnlag (Finanstilsynet, 2017b). I den henseende vil empiri i noen grad stride imot teori, ettersom det fremkommer at en bank i liten grad har andre tall å forholde seg til enn de rapporterte, men samtidig er banken klar over at rapporterte tall kan være misvisende. En kan trolig konkludere med at banken ikke har foretatt tilfredsstillende vurderinger av datagrunnlaget før det benyttes i kredittrisikomodellen.

## **Funn 2: Bankene benytter en kredittvurderingsmodell som hensyntar regnskapsinformasjon og annen intern og ekstern informasjon som beslutningsverktøy**

Det fremkommer av empirien at bankene benytter en kredittvurderingsmodell som beslutningsverktøy ved vurdering av kunder. Kredittvurderingsmodellen hensyntar risiko-områder i regnskapet og risikoområder ved interne og eksterne forhold, gjennom en risikoklassifiseringsmodell. Dette er sammenfallende med det teoretiske grunnlaget (Finansforetaksloven, 2015; Finanstilsynet, 2017a; Finanstilsynet, 2017b).

Resultatene indikerer at alle bankene har utviklet egne modeller, men hovedtrekkene i modellene synes å være sammenfallende, og den største variasjonen mellom bankene synes å speile i hvilken grad den gitte respondenten hadde kunnskap om hva som var grunnlaget for modellen og tilhørende rutiner. Banker har mulighet til å utvikle og bruke egne modeller dersom

Finanstilsynet godkjenner dem (Finansforetaksloven, 2015; Finanstilsynet, 2017a; Finanstilsynet, 2017b). Det er dermed nærliggende å anta at bankene har utviklet egne modeller, basert i mer eller mindre grad på de samme faktorene.

Ettersom formålet med undersøkelsen i stor grad er å kartlegge og begrunne bankers rutiner ved vurdering av kunder, og i liten grad å avsløre at ikke alle bankansatte inngående kan forklare hva som ligger bak rutinene, er bankenes risikoklassifiseringsmodell i empirien i noen grad fremstilt som en felles rutine for de ulike bankene, og dette vil også gjenspeiles i analysen. Det presiseres likevel, før det følgende, at respondentenes kunnskapsnivå om bankens risikoklassifiseringsmodell var varierende, og at det er uklart om begrunnelsen for dette kan tillegges den gitte bankens ledelse, den gitte respondentens plass i bankhierarkiet, eller den gitte respondentens dedikasjon til jobben. Alle informantene hadde imidlertid innspill.

Empirien viser at minst seks av åtte banker utarbeider en kredittsak som en del av kredittvurderingsmodellen, som skal danne et bilde av risikoen ved kunden samt gi banken en forståelse av selskapets forretningsmodell. Som følge av at finansforetaksloven (2015) krever at alle banker utleder risiko knyttet til alle sine kunder er det å anta at samtlige banker lager en kredittsak eller tilsvarende på sine kunder. Selskapers kredittverdighet er i henhold til empirien en totalvurdering av kredittsakens generelle del, den forretningsmessige delen og den finansielle delen. En bank uttrykker at banken vurderer kunder ut fra betalingsevne, sikkerhet og soliditet samt intern og markedsmessig risiko i sin vurderingsmodell. Det fremkommer av lovkrav at banker skal vurdere kunders kreditt-, motparts-, markeds- og operasjonell risiko. Bankenes rutiner oppfyller dermed lovkrav på området (Finansforetaksloven, 2015; Finanstilsynet, 2017a; Finanstilsynet, 2017b).

Fire av åtte banker uttrykker at risiko forbundet med en kunde er avgjørende for omfanget av den videre oppfølgingen av et engasjement, og syv av åtte banker uttaler at størrelsen på engasjementet har betydning. To av disse bankene presiserer at banken foretar samme risikovurdering uavhengig av engasjementets størrelse, men at hyppigheten av vurderingene varierer med størrelsen. Fire av åtte banker uttrykker at banken opererer med et hierarki for hvor høyt opp i systemet en kredittsak skal vurderes og besluttes, som baseres på størrelsen eller risikoen ved kredittsaken. Dette kan kobles til at bankenes soliditetskrav i henhold til det teoretiske grunnlaget skal forsikre at bankene evner å bære tap som står i samsvar med deres risiko (Regjeringen, 2014).

Det fremkommer av empirien at den finansielle delen av kredittsaken vurderer selskapets økonomiske situasjon fra et historisk og et fremoverskuende perspektiv. Den finansielle analysen i kredittsaken utleder gjennom en modell en kredittscore, som ifølge en av bankene settes basert på reviderte regnskap og i liten grad inkluderer det som skjer fremover. Samtidig fremkommer det som viktig fra fire av åtte banker å vurdere reelle verdier og prognoser samt å foreta justeringer av bokførte verdier før de legges inn i modellen; for å hensynta risikoområder i regnskapet. Empirien gjenspeiler at enkelte banker oppfyller kravene til bruk av estimering, ved at de vurderer datagrunnlaget før det benyttes i bankens modeller (Finanstilsynet, 2017b).

Den historiske delen av den finansielle analysen innebærer å sammenligne regnskapet med historiske regnskap samt å analysere tradisjonelle nøkkeltall. Det fremkommer av Dichev et al. (2016) at regnskapsstandardene gjennom estimerer gir rom for ledelsen til å velge hvilket nivå selskapet ønsker å legge seg på for ulike vurderingsmål. En bank presiserer dette som en utfordring forbundet med fleksibiliteten i regnskapslovgivningen.

Regnskapet brukes i den fremoverskuende delen av den finansielle analysen til å lage prognoser for å vurdere selskapets betalingsevne samt levedyktighet fremover. Empirien viser at den fremoverskuende delen baseres på historiske tall sammen med selskapets budsjetter. En av bankene uttrykker at fremoverskuende prognoser har størst betydning for hva finansiering som innvilges.

Av det teoretiske grunnlaget fremkommer det at Erickson et al. (2017) indikerer at investorer oppfatter et selskaps kontantstrøm som en bedre indikator på prestasjon og risiko enn resultatet, mens Healy og Wahlen (1999) uttrykker at resultatet, til tross for mulig resultatstyring, oppfattes som mer informativt og som et bedre verktøy for verdsettelse, enn kontantstrømmer. For å kunne prosjektere variabler for benyttelse til verdsetting, er resultatkvalitet viktig, særlig i form av at fortjenesten er solid (Dichev et al., 2016). I henhold til teorien oppfattes ikke resultatstyring som et så stort problem at det gjør resultatet til et uinteressant mål (Healy & Wahlen, 1999). Dette bekreftes også av at bankene bruker regnskapet til å lage prognoser.

For den forretningsmessige delen av kredittsaken kan det trekkes paralleller til Porters femkraftsmodell. I denne delen av kredittsaken vurderes i henhold til empirien kundens bransje, kunder, leverandører, konkurrenter og risikoen ved disse parametrene. Porters femkraftsmodell vurderer en bransje eller et selskaps konkurranse, kunder og leverandører, som er sammenfallende med den forretningsmessige delen av kredittsaken, i tillegg til substitutter og

potensielle nykommere, som det ikke fremkommer av empirien at bankene vurderer. Femkraftsmodellen vil kunne danne et bilde av hvilken risiko som er forbundet med en gitt bankkunders drift (Kotler, 2005).

### **Funn 3: Som del av sin vurderingsprosess gjennomfører bankene i noen grad en resultat kvalitetsanalyse og vurderer i liten grad røde flagg**

En bank uttaler at det er viktig å først analysere regnskapstallene og verifisere at de gjenspeiler virkeligheten, for at analyse gjennom en modell skal kunne gi beslutningsnyttig informasjon. Et verktøy for å oppdage misrepresentasjon av regnskapsinformasjon er i henhold til det teoretiske grunnlaget resultat kvalitetsanalyse. En resultat kvalitetsanalyse analyserer hvilke valgmuligheter og skjønn som ligger til grunn for regnskapsrapporteringen samt vurderer røde flagg knyttet til vesentlige regnskapsposter (Heskestad, 2014a).

Det fremkommer av empirien at bankene tar høyde for ulike risikoområder, i regnskapet og vedrørende andre interne og eksterne forhold hos kunden, ved vurdering av virksomhetens kredittverdighet. Fem av åtte banker uttrykker at risikoområder blir fulgt opp gjennom dialog med kunden.

Det er gjennomgående at risikoområder ved regnskapet knytter seg til ulike regnskapsposter eller regnskapsmessige valgmuligheter som kan gi en feilaktig representert egenkapital. To av åtte banker uttrykker at det er vesentlig å analysere poster som inneholder skjønnsvurderinger og tre av åtte banker problematiserer poster som påvirkes av periodiseringer. Ved gjennomføring av en resultat kvalitetsanalyse må en i henhold til det teoretiske grunnlaget identifisere kritiske regnskapsstørrelser og videre kartlegge fleksibiliteten i regnskapslovgivningen for disse postene (Heskestad, 2014).

Et rødt flagg i relasjon til periodiseringer er dersom uopptjente inntekter i prosent av omsetning er lavere enn tidligere år og bransjenormen. Dette kan bety at selskapets inntekt er overvurdert i regnskapet ved at uopptjente inntekter har blitt bokført (Heskestad, 2014a). Det fremkommer av empirien at feilperiodisering av både inntekter og kostnader problematiseres når banken skal sikre et godt beslutningsgrunnlag. En bank uttrykker at banken fokuserer på å få oversikt over relevant prinsippbruk, herunder om selskapet benytter fullført kontraktsmetode eller løpende avregning. På et generelt grunnlag er det imidlertid ikke klart hvordan bankene har fokus på

poster som påvirkes av periodiseringer. Ingen av bankene uttaler at banken benytter gitte forholdstall for å beskrive et risikoområde når det skal vurderes om en regnskapspost er fremstilt i samsvar med selskapets økonomiske situasjon.

Syv av åtte banker presiserer at risikoområder som banken har fokus på i regnskapet og ved andre interne og eksterne forhold hos kunden, varierer mellom bransjer kunden tilhører. Det teoretiske grunnlaget bekrefter at identifisering av kritiske regnskapsstørrelser vil avhenge av bransje og marked (Heskestad, 2014a). To av åtte banker uttrykker at risikoområder som vektlegges varierer mellom de fleste bransjer, mens fire av åtte banker uttrykker at vurderingene stort sett er like mellom bransjer, men at eiendomsbransjen skiller seg ut, da vurderinger her blir mer fremoverskuende. To av åtte banker uttrykker at det er en skjønnsvurdering fra den enkelte rådgiver hvilken informasjon som vurderes spesifikt for den enkelte kunde.

Felles for mange røde flagg er at de handler om at de regnskapsmessige valgene som har blitt gjort ikke gjenspeiler bransjen selskapet opererer i. Røde flagg omfatter både valg som gjør selskapet mindre sammenlignbart med andre i samme bransje, men også med seg selv. Ved vurdering av røde flagg, ses gjerne nøkkeltall opp mot bransjen (Dichev et al., 2016; Heskestad, 2015a). Stor forekomst av periodiseringer og engangsposter samt å gjennomgående treffe eller overgå prognoser, blir i det teoretiske grunnlaget også ansett som viktige røde flagg (Dichev et al., 2016).

Når det gjelder risikoområder i regnskapet som banken tar høyde for i sine vurderinger, nevnes varelagervurderinger av seks av åtte banker. Videre nevnes kundefordringer av seks av åtte banker, kortsiktig gjeld av tre av åtte, anleggsmidler av tre av åtte, og to av åtte nevner finansielle investeringer som et risikoområde. Flere av bankene uttrykker at banken for risikoområdene, og dermed indirekte for egenkapitalen, vurderer om verdiene som fremstilles er reelle, ved å se på grunnlaget for regnskapstallene.

Når banken skal ta høyde for varelagervurderinger som et risikoområde presiserer en av åtte banker at banken foretar vurderinger av ukurans, mens to av åtte banker presiserer at banken alltid vil vurdere varelageret lavt i forhold til bokført verdi som følge av dets minimale verdi ved en potensiell konkurs. En av åtte banker uttrykker at banken generelt opererer med en nedjustert verdi i forhold til bokført verdi for alle bokførte eiendeler i balansen. Tre av åtte banker uttaler at fokuset ved kundefordringer er å vurdere om kundefordringene er reelle.

Heskestad (2014b) nevner varelagervurderinger og kundefordringer i forbindelse med røde flagg. Et overvurdert varelager vil gi et overvurdert resultat. Det røde flagget i denne sammenheng vil være redusert omløpshastighet. Også for kundefordringer kan det røde flagget være redusert omløpshastighet, da ved overvurdering av kundefordringer. Det fremkommer ikke av empirien at bankene ser på omløpshastighet i forbindelse med vurdering av varelageret eller kundefordringer. Hvilke poster som vurderes spesifikt kommer an på bedriftsrådgivers vurdering av hva som er de mest fremtredende risikoområdene for det gitte selskapet. I forbindelse med kundefordringer uttrykker to av åtte banker at banken vurderer grunnlaget for verdsettelsen ved å vurdere en aldersfordelt liste over kundefordringene. En av disse bankene ser også på varelagerlisten ved vurdering av verdsettelsen av varelageret.

En av åtte banker uttrykker at det generelt er viktig å undersøke om et selskaps gjeldsposter er betydelige, mens en av åtte banker uttrykker at banken kun sjekker leverandørreskontro dersom banken har grunn til mistanke om feilaktig representasjon av elementer i regnskapet, eller har mistanke om at selskapet er inne i dårlige tider. I henhold til Healy og Wahlen (1999) kan motivasjon til resultatstyring bunne i et ønske om å ikke rapportere underskudd, nedgang i resultat i forhold til tidligere år, eller resultater som ikke når markedets forventninger. Det teoretiske grunnlaget indikerer dermed at risikoen for at et selskaps økonomiske situasjon er feilaktig representert er større for et selskap som er inne i dårlige tider, slik som den ene av de ovennevnte bankene også indikerer at er bankens vurdering.

For å sikre informasjonskvalitet, som del av resultat kvalitetsanalysen, fremkommer det av det teoretiske grunnlaget at det er hensiktsmessig å vurdere selskapets noteopplysninger. Regnskapsreguleringen tilsier at regnskapets noter skal inneholde noe av den mest beslutningsnyttige informasjonen i regnskapet. Tre av åtte banker uttrykker at banken ofte innhenter regnskapets noter og en av disse uttrykker dette som et tiltak for å sikre kvalitet i regnskapsinformasjonen. Det fremstår som kritikkverdig at innhenting av noter ikke virker å være en selvsagt del av samtlige bankers rutiner for alle kundeforhold. Likevel er det mulig at dette kan relateres til at noteopplysninger, i henhold til det teoretiske grunnlaget, i praksis ofte er lite informative (Heskestad, 2014a). Uklare eller unødvendig kompliserte noter fremkommer som et generelt rødt flagg i det teoretiske grunnlaget (Heskestad, 2015a).

Når det gjelder risikoområder ved interne og eksterne forhold hos kunden, nevnes kunderelasjonen av tre av åtte banker, ledelsen av seks av åtte, historisk drift av fire av åtte, prosjektgjennomføringsevne av en av åtte, avanserte selskapsstrukturer av en av åtte,

bransjekunnskap av fem av åtte, bransjer i seg selv av fem av åtte, og tre av åtte banker nevner bærekraftsevne, herunder samfunnsansvar og fremtidsrettet drift. Som del av kredittsaken fremkommer følgende interne og eksterne forhold hos kunden som viktige å vurdere, noen i den generelle delen og noen i den forretningsmessige delen av analysen: selskapets historie, selskapsstrukturen, kundeforholdet, ledelsen, selskapets strategi, bransjetilhørighet, kunder, leverandører og konkurrenter.

Flere av bankene uttrykker at ledelsens erfaring, kompetanse og ledelseshistorikk er elementer som vurderes ved risikoområdet ledelsen. En av åtte banker presiserer at erfaring og kompetanse vurderes ved et lederskifte. Lederskifte nevnes som et rødt flagg i det teoretiske grunnlaget (Dichev, et al., 2016). Dette som følge av at lederskifter kan fordre incentiver til resultatstyring hos både avtroppende og påtroppende leder, som bunner i bonusbasert motivasjon samt motivasjon om å fremstå som en dyktig leder (Stenheim & Blakstad, 2012). Empirien indikerer dermed at bankene har en noe annen tilnærming til lederskifter som et risikoområde, enn risikoen som omtales i det teoretiske grunnlaget.

Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at resultatstyring i tillegg til å kunne skje gjennom regnskapsmessige valg, også kan skje gjennom økonomiske beslutninger (Paredes & Wheatly, 2018; Stenheim & Blakstad, 2012). Resultatstyring gjennom økonomiske beslutninger innebærer som regel mindre fremtidsrettede valg, herunder valg som reduserer selskapets verdi, for at ledelsen skal kunne rapportere jevne resultater eller nådde avkastningsmål til banken og andre interessenter, og dermed signalisere en sunn drift (Dichev et al., 2016; Paredes & Wheatly, 2018; Stenheim & Blakstad, 2012). Hovedutfordringen ved oppdagelse vil for banken være at for å avsløre denne typen resultatstyring, må interessenten kjenne ledelsens incentiver bak en beslutning, noe som krever betydelig mer informasjon enn regnskapet (Dichev et al., 2016; Stenheim & Blakstad, 2012).

For å vurdere selskapets regnskapsstrategi, som en del av resultat kvalitetsanalysen, vil det være hensiktsmessig å innhente informasjon rundt om det er sannsynlig at ledelsen har opportunistiske incentiver samt å vurdere om tidligere rapportert regnskapsinformasjon har vært realistisk (Heskestad, 2014). Det er uklart fra resultatene hvordan og i hvilken grad bankene vurderer ledelsen og dens incentiver.

At avanserte selskapsstrukturer i henhold til empirien anses som et risikoområde ved forhold hos en kunde, støttes opp av det teoretiske grunnlaget ved at en komplisert og uoversiktlig selskapsstruktur fremkommer som et generelt rødt flagg (Heskestad, 2015a). Videre fremkommer det av det teoretiske grunnlaget at det alltid vil være risiko knyttet til transaksjoner mellom nærstående. Herunder må regnskapsbruker være oppmerksom på konserninterne fordringer, spesielt dersom fordringene vokser unormalt mye. Dette kan vitne om inntektsføring av ikke-reelle transaksjoner (Heskestad, 2014b). En av bankene uttrykker at mye av bankens risikovurdering gjøres med basis i bankbransjen som helhet sin erfaring med at interessenter har kommet dårlig ut. Dette eksemplifiseres med at informanten opplever at bankens fokus på komplekse selskapsstrukturer har kommet i etterkant av Johs. Lunde-saken.

Fire av åtte banker uttrykker at banken følger med på utviklinger hos kunden innenfor de ulike risikoområdene i regnskapet samt resultatregnskap og balanse generelt, for å se at utviklinger ser naturlige ut. Heskestad (2015a, s. 33) definerer røde flagg som “sammenhenger og utviklingstrekk som avviker fra det normale over tid og i forhold til bransjemessige forhold”.

En av åtte banker uttrykker at banken bruker røde flagg-terminologien og kommer med eksempler på røde flagg som samsvarer med det teoretiske grunnlaget (Dichev et al., 2016; Heskestad, 2014a; Heskestad, 2014b). Banken eksemplifiserer røde flagg med endringer i omløpshastighet, større avvik i forhold til tidligere år eller i forhold til andre i samme bransje, herunder rapporteringsvalg. Videre fremkommer det av empirien at selv om banken bruker røde flagg-terminologien, så er det svært varierende i hvilken grad forholdstall og sammenhenger informanten beskriver som røde flagg, faktisk anvendes ved vurdering av kunder, da banken ikke har fastsatte rutiner for dette.

To av åtte banker omtaler røde flagg som situasjoner der banken har behov for å se nærmere på forhold ved en kunde. Ved at det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at røde flagg kan ha andre forklaringer enn resultatstyring eller regnskapsmanipulasjon, men er forhold en regnskapsbruker bør rette oppmerksomhet mot, sammenfaller bankenes forklaring på begrepet med teorien (Heskestad, 2014a). En av disse bankene eksemplifiserer røde flagg med en stor endring i regnskapet. Et rødt flagg som nevnes av Dichev et al. (2016) er endret bruk av regnskapsprinsipper, noe som kan gi en stor endring i regnskapet.



Dichev et al. (2016) omtaler røde flagg som indikatorer for lav resultat kvalitet og misrepresentasjon. En bank omtaler dersom et selskap kommer og ber om å få være kunde i banken som et rødt flagg. Bankens bekymring er da at selskapets økonomiske situasjon er feilaktig representert gjennom regnskapet, og dermed er et dårlig beslutningsgrunnlag (Healy & Wahlen, 1999). Selv om det at et selskap kommer i banken og ber om å få bli kunde ikke fremkommer som et rødt flagg i det teoretiske grunnlaget, fungerer det på samme måte som et generelt rødt flagg, i denne banken (Dichev et al., 2016; Heskestad, 2014a).

To av bankenes anvendelsesområder av røde flagg-begrepet, som sammenfaller med hverandre, avviker fra det teoretiske grunnlaget sin tilnærming til begrepet (Dichev et al., 2016; Heskestad, 2015a). Disse informantene likestiller røde flagg med indikatorer på risiko i deres risikoklassifiseringsmodell.

I relasjon til røde flagg synes det fornuftig å konkludere med at bankene gjennom sine risikoområder har fokus på grunnlaget for noen av de samme regnskapspostene som røde flagg-litteraturen beskriver indikatorer på at kan være feilaktig representert i regnskapet. Redusert omløpshastighet for kundefordringer er eksempelvis et rødt flagg; en indikasjon på at det har blitt utført resultatstyring i form av utilstrekkelig tapsavsetning for kundefordringer (Heskestad, 2014b). Det kommer ikke klart frem av empirien at noen av bankene benytter redusert omløpshastighet for kundefordringer som en indikasjon på at dette risikoområdet må vurderes nærmere. Det fremkommer imidlertid det at banken anser kundefordringer som et risikoområde, trolig mer for noen bransjer enn andre, og at banken vurderer om kundefordringene er reelle ved å vurdere en aldersfordelt liste over kundefordringene.

I og med at røde flagg kun er en indikasjon på forhold som må undersøkes nærmere, og ikke en garanti for at det foreligger resultatstyring, kan det virke som at bankene ut fra en skjønnsvurdering vurderer hvilke forhold som må undersøkes nærmere, og deretter gjerne foretar samme type vurderinger som en regnskapsbruker som benytter røde flagg. Det presiseres imidlertid igjen at empirien viser at det nok er svært varierende hvilke risikoområder som prioriteres å vurderes ut fra ulike rådgiveres skjønnsvurderinger, for ulike kunder. Kanskje kunne bruk av røde flagg i banker, som etablerte rutiner, gjort at kunder ble vurdert mer likt i forhold til omfang av vurderinger, uavhengig av hvor flink den enkelte rådgiver er i jobben sin. Dette da hvilke risikoområder rådgiver skal vurdere nærmere i større grad ville blitt bestemt av forholdstall og ikke skjønn. Selv om to banker uttrykker at banken bruker røde flagg, kommer det ikke klart nok frem av empirien at bankene konsekvent benytter forholdstall og

sammenhenger til å beskrive risikoområdene til at en kan konkludere med at bankene benytter røde flagg, i den forstand det teoretiske grunnlaget definerer røde flagg, i rutiner for vurdering av kunder.

#### **Funn 4: Tillit er en viktig del av kundeforholdet mellom bank og selskap, enda mer for små banker enn for store**

Det fremkommer av empirien at de små bankene i større grad vektlegger kunderelasjonen i sine kredittvurderinger av kunder enn større banker, og at tillit til relasjonen i noen grad erstatter en grundig undersøkelse av spesifikke områder i regnskapet. Det fremkommer av Stenheim og Blakstad (2012) at tillit til regnskapet er viktig for at regnskapet skal kunne fungere som en beslutningsnyttig informasjonskilde. Samtidig krever loven bruk av estimering når bankene bruker egne modeller til vurdering av bankens kredittrisiko, som igjen stiller krav til datagrunnlaget bankene benytter i sine analysemodeller (Finanstilsynet, 2017b). I de situasjonene bankene nedprioriterer grundigere undersøke av datagrunnlaget til fordel for tillit til kunden, indikerer empirien i noen grad at bankenes rutiner ikke tilfredsstillende lovkrav.

Det er gjennomgående at de små bankene i mindre grad problematiserer regnskapsinformasjon banken får fra kunden, og to av bankene indikerer at kjennskap til kunden anses å sikre kvalitet i regnskapsinformasjonen. Empirien viser imidlertid også at tillit er viktig i kundeforhold med spesielt to av de større bankene; da sammen med en vurdering på om banken med bakgrunn i kundens historikk kan stole på dem. Det fremstår som interessant at investorer ifølge Erickson et al. (2017) ikke straffer selskaper som gang på gang utfører resultatstyring, mens empirien indikerer at banken vil straffe kunder som bryter tilliten til banken. Dichev et al. (2016) problematiserer at lav resultat kvalitet reduserer interessenters tillit til selskapers regnskap. Videre fremkommer det at redusert tillit vil resultere i økte kapitalkostnader som følge av at finansiering av selskapet forbindes med høyere risiko. Dette er sammenfallende med det som indikeres av empirien.

## **Funn 5: Bankene er i noen grad bevisste på resultatstyring og regnskapsmanipulasjon når banken foretar vurderinger av kunder**

En av åtte banker uttrykker at skjønn kan utgjøre en fordel for banken i form av mer korrekte regnskapstall, eller en ulempe i form av at banken ikke har en presis forklaring på hva som er grunnlaget for tallene. Det fremkommer av Healy og Wahlen (1999) at bruk av skjønn er nødvendig for at regnskapet skal kunne formidle beslutningsnyttig informasjon. Når banker benytter regnskapet som en del av sitt beslutningsgrunnlag, vil det dermed være i bankens interesse at regnskapslovgivningen åpner for bruk av skjønn. Videre fremkommer det av det teoretiske grunnlaget at fleksibilitet i regnskapsreguleringen gjennom regnskapsmessige valgmuligheter, på den ene siden kan øke regnskapsinformasjonens verdi, men på den andre siden også muliggjør resultatstyring og dermed rapportering av tall som gir et misvisende bilde av selskapets økonomiske situasjon. Dette vil gi banken et dårligere beslutningsgrunnlag (Healy & Wahlen, 1999; Heskestad, 2014; Stenheim & Blakstad, 2012).

Tre av åtte banker uttrykker at banken forsøker å avdekke resultatstyring ved å undersøke risikoområder i regnskapet. Stenheim og Blakstad (2012) påpeker resultatstyring og regnskapsmanipulasjon som et viktig fokus for interessenter som benytter regnskap som beslutningsgrunnlag. En bank uttaler at banken ikke har sett tilfeller av regnskapsmanipulasjon i sin portefølje, men er oppmerksomme på at det eksisterer. Tre banker uttrykker at resultatstyring kan begrenses ved at banken kjenner sine kunder og deres bransjer.

To av åtte banker anser utbredelsen av resultatstyring som relativt stor, mens en bank fremstiller resultatstyring som et ikke-eksisterende fenomen blant deres kunder. Fem av åtte banker anser utbredelsen av regnskapsmanipulasjon som liten. De to bankene som anser resultatstyring som utbredt, anser ikke regnskapsmanipulasjon som utbredt. En av bankene forklarer sistnevnte synspunkt med at en ved regnskapsmanipulasjon bryter loven og dermed blir straffet dersom en blir oppdaget, og utbredelsen vil derfor være mindre.

Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at det kan være vanskelig å skille mellom hva som er resultatstyring og hva som er regnskapsmanipulasjon, da vurderingen av når et valg går fra å være i gråsonen til å bli ulovlig, kan være krevende, og kan trolig endre seg over tid (Stenheim & Blakstad, 2012). Det fremkommer av Dichev et al. (2016) at tolkninger av hva som er i gråsonen og hva som er ulovlig, overføres mellom selskaper gjennom deres eksterne revisorer.

Tre av åtte banker uttrykker at resultatstyring benyttes aktivt av flere, spesielt i enkelte bransjer, både for å rapportere bedre og dårligere resultater enn hva den økonomiske situasjonen skulle tilsi. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at resultatstyring som resulterer i regnskap med vesentlige feil er relativt vanlig både for børsnoterte selskaper og aksjeselskaper, hvorav overvurdering av resultatet er mest utbredt for begge typer selskaper (Dichev et al., 2016). To av åtte banker uttrykker at resultatstyring alltid vil eksistere så lenge regnskapsreglene aksepterer bruk av skjønn.

Tre av åtte banker indikerer at resultatstyring kan være vanskelig å oppdage. Dette er sammenfallende med det teoretiske grunnlaget (Dichev et al., 2016). En av disse bankene uttaler imidlertid også at resultatstyring i stor grad oppdages, som følge av gode og ofte lange relasjoner til kundene. Dette støttes ikke av det teoretiske grunnlaget. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at regnskapsreguleringens kompleksitet gjør avdekking vanskelig for eksterne personer og at enkelttilfeller av resultatstyring trolig sjelden avsløres (Dichev et al., 2016).

En bank indikerer at regnskapsmanipulasjon kan avsløres ved å sammenligne regnskapet med kontantstrømsanalyser. To av åtte banker formidler kontantstrømsanalyse som et virkemiddel for å avdekke risiko ved virksomheter. En av disse bankene uttrykker at en kontantstrømsanalyse vanskelig lar seg manipulere sammenlignet med regnskapet og at banken vurderer hvordan regnskapet ser ut i forhold til kontantstrømmen. Investorer oppfatter i henhold til det teoretiske grunnlaget en lavere risiko ved selskaper som rapporterer jevne resultater, uavhengig av volatiliteten i kontantstrømmene. Jevne resultater gir også ofte lavere lånekostnader. Dette kan motivere ledelsen til resultatstyring (Erickson et al., 2017). Ifølge Dichev et al. (2016) er samsvar mellom informasjonen i resultatet og kontantstrømmen et tegn på resultatkvalitet. Manglende overensstemmelse mellom resultat og kontantstrømmer, henholdsvis når det kommer til informasjonen som formidles og volatiliteten, blir av Dichev et al. (2016) og Erickson et al. (2017) trukket frem som indikatorer på at resultatet ikke gjenspeiler realiteten.

## **Funn 6: Bankene verdsetter i noen grad revisors arbeid, og legger i stor grad ansvaret for oppdagelse av regnskapsmanipulasjon på revisor**

Empirien gir ingen klare svar på hvilken nytte bankene ser i revisors arbeid. Empirien indikerer at bankene i stor grad ønsker at kunders regnskap skal ha en ren revisjonsberetning, men samtidig i liten grad stoler på at en ren revisjonsberetning betyr at regnskapet er uten vesentlige feil. Dette til tross for at en av bankene uttrykker at revisors vurdering av hva som er vesentlig trolig er mye strengere enn hva banken oppfatter som vesentlig. Dette kan relateres til at det teoretiske grunnlaget omtaler avvik fra normalberetning som et generelt rødt flagg (Heskestad, 2015a) samt at avvik fra normalberetning, uavhengig av røde flagg-terminologien, er en beskjed om at noe ved regnskapet er vesentlig feil (Stuart, 2012). En annen bank presiserer at de fleste revisjonsberetninger er rene, og at bankene derfor må være kritisk til de underliggende forholdene og gjøre egne vurderinger.

Feilaktig representasjon av selskapers resultat kan skape betydelige konsekvenser i kapitalmarkedet (Dichev et al., 2016). Nygård (2018) formidler at brukere av årsregnskapet de senere årene i økt grad har lidt et økonomiske tap, som følge av mangelfull revisjon. I erstatningssaker fra de siste årene, der banker har lidt et økonomiske tap, finner en eksempler på overvurdert varelager og overvurderte varer i arbeid, som ikke ble oppdaget av revisor. Det fremkommer av empirien at varelagervurderinger anses som et risikoområde av bankene samt at varer i arbeid, som følge av at posten påvirkes av periodiseringer, må få oppmerksomhet. To av bankene indikerer at banken lærer av tidligere hendelser, som i noen grad bekreftes av at bankene anser poster, som på grunn av feilvurdering har gjort at andre banker har lidt et økonomisk tap tidligere, som risikofylte.

En bank uttrykker at det er revisors ansvar, i samhandling med virksomheter, å ha en kultur, rutine og strategi for å påse at lovverket blir overholdt og at det ikke forekommer resultatstyring eller regnskapsmanipulasjon. Det fremkommer av Dichev et al. (2016) at selskapets foretaksstyring, interne kontroller, regnskapsmessige valg og revisjon samt en god ledelseskultur er forhold som ledelsen kan kontrollere, og som har stor betydning på resultat kvaliteten. Forhold som ledelsen i liten grad kan påvirke er eksempelvis regnskapsreguleringen, økonomiens tilstand samt vilkår i bransjen og industrien.

Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at det må foreligge en oppfattet mulighet, gjerne i form av en svak eller ikke-eksisterende internkontroll, for at resultatstyring eller regnskapsmanipulasjon skal finne sted (IASB, 2009). Heskestad (2015a) nevner svak internkontroll som et generelt rødt flagg.

Fire av åtte banker indikerer at det er revisors ansvar å avdekke regnskapsmanipulasjon. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at interessenter anser det som ressurskrevende å sjekke opp i og reversere resultatstyring, og at dette dermed ikke prioriteres. En oppfattet liten sannsynlighet for at resultatstyringen oppdages, vil utgjøre en mulighet for ledelsen, og kan forandre incentiver til resultatstyring (Healy & Wahlen, 1999).

Empirien kan tolkes som at banker til en viss grad pålegger revisor ansvaret for å avdekke regnskapsmanipulasjon. Dette kan ses opp mot Guldens problematisering av hva som oppfattes som revisors ansvarsområder og hva loven faktisk tilsier. En ren revisjonsberetning er ikke en garanti for at regnskapet ikke inneholder manipulasjon eller feil, men revisor skal vurdere risikoen for manipulasjon samt sikre en høy grad av sikkerhet for at årsregnskapet er uten vesentlige feil og mangler (Gulden, 2015; Stuart, 2012).

### **Funn 7: Kredittscoren som utledes av kredittsaken benyttes til å overholde lovpålagte kapital- og soliditetskrav**

To av åtte banker omtaler Finanstilsynets krav relatert til kapital og utlånsvolum. Banker må vurdere sine kunder ut fra kreditt-, motparts-, markeds- og operasjonell risiko for å kunne beregne bankens krav til ansvarlig kapital (Regjeringen, 2014). Den ansvarlige kapitalen bygger på ulike kapital- og soliditetskrav (Finansforetaksloven, 2015). Basert på hva bankene er pliktet til å utføre kan en si at empirien sammenfaller med det teoretiske grunnlaget og at det er å anta ut fra empirien at enkelte banker har høyt fokus på lovpålagte rutiner i forhold til vurdering av en kundes kredittscore.

Det fremkommer av empirien at kredittscoremodellen benyttes til å beregne hvor mye kapital banken må holde i det enkelte kundeforhold. Kredittrisikomodellen, som tar for seg kredittrisikoen, er i henhold til det teoretiske grunnlaget bygget opp av ulike risikovekter eller risikoparametere. Dersom banken benytter en intern metode kreves det at banken må hensynta og estimere sannsynlighet for mislighold, tap ved mislighold og eksponering ved mislighold.

Kvantifiseringen av kredittrisikoen fremkommer ved å vekte utlån med kundens antatte risiko (Finansforetaksloven, 2015; Finanstilsynet, 2017a; Finanstilsynet 2017b). Hvor mye kapital bankene må holde i det enkelte kundeforhold er mer avansert enn å kun ta for seg kredittscoren, som empirien antyder at er tilfredsstillende.

## 5.2 Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at mengden kontroll av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden påvirker incentiver til å begå økonomisk kriminalitet?

### **Funn 1: Bankene vurderer at økt kontroll vil medvirke til å i noen grad begrense incentiver til økonomisk kriminalitet**

En av åtte banker uttrykker at det er vanskelig å oppdage økonomisk kriminalitet, og to av åtte banker uttrykker at avdekking stadig blir mer krevende. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at «en av [finans]næringens hovedutfordringer er å hindre at det finansielle systemet utnyttes for kriminelle formål» (Finans Norge, 2018a). En bank uttrykker at digitale spor som etterlates er medvirkende til at økonomisk kriminalitet kan oppdages.

Regulering kan anses som en form for kontroll. Tre av åtte banker anser regulering som utelukkende positivt, mens tre banker uttrykker at økt regulering har både positive og negative sider. Økt regulering anses som negativt i den forstand at det kan gjøre det mer arbeidskrevende å overholde lovkrav, og positivt i den grad det medfører besparelser og effektivisering. En av bankene uttrykker at økt regulering på den ene siden vil fjerne store deler av muligheten til å utnytte systemet, herunder økonomisk kriminalitet, men på den andre siden vil øke bedrifters kostnader som følge av økt omfang av kontrollhandlinger internt.

Samtlige banker uttrykker at økt kontroll av virksomheter har en positiv virkning, men meninger er delt på om økt kontroll reduserer forekomsten av økonomisk kriminalitet. Seks av åtte banker uttrykker at økt kontroll trolig vil medvirke til å begrense forekomst av økonomisk kriminalitet. Fem av åtte banker uttrykker at det stadig kommer nye fremgangsmåter for økonomisk kriminalitet samt at omfanget av økonomisk kriminalitet øker, som følge av digitalisering. To av disse bankene presiserer at omfanget av kontrollhandlinger også har økt.

Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at “kriminaliteten endrer karakter i takt med digitaliseringen” (EVRY, u.å.a). Videre fremkommer det at “kriminaliteten blir stadig mer profesjonalisert og bedre organisert” og at de formene for kriminalitet som vil være mest truende for finansnæringen fremover inkluderer kriminalitet hvor de kriminelle bruker sin digitale kunnskap (Finans Norge, 2018a). Det fremkommer imidlertid av undersøkelsen til Sousa og Rocha (2019) at redusert kriminalitet er en effekt i smartbyene Barcelona, Chicago og Hamburg som følge av tingenes internett.

For at personer skal utføre økonomisk kriminalitet, fremkommer det av det teoretiske grunnlaget og mislighetstriangelen at det må foreligge en motivasjon eller et press, en mulighet, og en rettfærdiggjørelse (IASB, 2009). Det elementet som synes mest relevant å diskutere i forhold til økonomisk kriminalitet gjennom banken, er bankens mulighet til å begrense at kunder oppfatter økonomisk kriminalitet gjennom den gitte banken som en mulighet.

To banker indikerer at økt kontroll ikke vil ta bort muligheten for å begå økonomisk kriminalitet, men at det vil gjøre det vanskeligere å gjennomføre. Fire av åtte banker indikerer at det er viktig å forebygge økonomisk kriminalitet ved å vanskeliggjøre gjennomføring. En bank uttrykker at det alltid vil være forekomst av økonomisk kriminalitet, da enkelte vil klare å utvikle kriminelle løsninger raskere enn kontrollhandlinger utvikles.

Bank og bankkunde har et tillitsforhold der banken i utgangspunktet må forvente at kunden bruker banken på en god måte. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at det i et tillitsforhold vil oppstå en problemstilling vedrørende om en av partene vil bryte tilliten (IASB, 2009). En av bankene uttrykker at banken har et varslingssystem for mistenkelige transaksjoner med formål om å sikre at kunder bruker banken på en god måte. En oppfattet mulighet til å begå økonomiske misligheter kan forekomme som følge av manglende kontroll (IASB, 2009). Ut fra det teoretiske grunnlaget kan det være naturlig å anta at økt regulering, forebygging og kontroll, gjennom å redusere noe av muligheten til å gjennomføre økonomisk kriminalitet, ved at det blir vanskeligere, kan medvirke til å redusere forekomsten av økonomisk kriminalitet.

Nye fremgangsmåter for økonomisk kriminalitet øker oppfattet mulighet til å begå misligheter. Ettersom de kriminelle trolig, ifølge empirien, utvikler seg forttere enn kontrollhandlingene, vil muligens oppfattet mulighet øke mer enn forebygging og kontroll klarer å redusere oppfattet mulighet. Likevel kan det virke naturlig at forebygging og kontroll i det minste kan medvirke til å i noen grad begrense forekomsten av økonomisk kriminalitet. Videre vil det trolig alltid



være personer som med bakgrunn i potensielle gevinster ved handlingene motiveres til å utføre økonomisk kriminalitet, eller opplever press fra andre til å gjennomføre gitte handlinger, og som dermed arbeider for å finne nye metoder for å utnytte systemet. Det skal heller ikke alltid så mye til før personer oppfatter seg selv som i en posisjon der de kan rettferdiggjøre egne uriktige handlinger (IASB, 2009). Økonomisk kriminalitet vil dermed trolig alltid være et faktum.

## **Funn 2: Bankenes rutiner knyttet til antihvitvasking er endret for å tilfredsstille nye lovkrav**

Det er gjennomgående at informantene gir inntrykk av at banken ikke ser mye økonomisk kriminalitet i det daglige. Tre av åtte banker påpeker hvitvasking som den formen for økonomisk kriminalitet som trolig er mest utbredt.

Norge fikk høsten 2018 ny hvitvaskingslov (Finans Norge, 2018c; Finanstilsynet, u.å.). Samtlige banker uttaler at bankens rutiner generelt endres for å tilfredsstille lovkrav. En av bankene uttrykker at den nye hvitvaskingsloven har sørget for at banken har gått fra å i stor grad kun se på kunders kredittverdighet til også å vurdere kunder i forhold til økonomisk kriminalitet.

Flere banker uttrykker at lovverket har blitt strengere, at det generelt kreves mer av bankene og at arbeidsmengden knyttet til økonomisk kriminalitet har økt. Det fremkommer av empirien at strengere krav fra myndighetene gjør at det er mer arbeid med å opprette et engasjement i dag enn tidligere. Det er sentralt i hvitvaskingslovgivningen at banker skal ha kjennskap til sine kunder (Finanstilsynet, u.å.; Hvitvaskingsloven, 2018). Dette gjenspeiles i bankenes utvidede rutiner ved kundeoppsettelse. En av bankene uttrykker at lovpålagte krav til kundeerklærings-skjema og kjenn-din-kunde-prinsippet gjør at rutiner som banken tidligere i utgangspunktet har hatt, men som ikke har vært i bruk, nå brukes konsekvent.

Det fremkommer av empirien at følgende forhold er av fokus i relasjon til kjenn-din-kunde-prinsippet. Banken har rutiner på å følge opp kunder jevnlig og å inneha oppdatert informasjon om kunden. Banken skal kjenne til eventuelle risikoer for økonomisk kriminalitet forbundet med bransjen kunden opererer i, og ha oversikt over kundens eiere og reelle rettighetshavere, herunder eventuelle politisk eksponerte personer. Vedrørende forventede transaksjoner skal

banken ha oversikt over forventet kontanthåndtering og utenlandsbetalinger. Banken skal ha kjennskap til kundens kunder, leverandører samt eventuelle underleverandører av gitte leverandører, i tillegg til kundens konsernstruktur. Tiltakene bankene nevner sammenfaller med de lovpålagte kravene relatert til kjenn-din-kunde-prinsippet (Finans Norge, 2018b).

Det fremkommer av empirien at samtlige banker har et internt varslingsystem som skal fange opp mistenkelige transaksjoner. Mistenkelige transaksjoner følges ytterligere opp av egne ansatte i banken før de deretter meldes til Økokrim, gitt at forholdet fremdeles må anses som mistenkelig. Alle rapporteringspliktige, herunder banker, er pliktige etter hvitvaskingsloven til å melde inn mistenkelige transaksjoner. Overvåking av at kunders transaksjoner er i samsvar med innhentede opplysninger om kunden er en del av det lovpålagte kravet til løpende oppfølging av kundeforhold (Finans Norge, 2018b; Hvitvaskingsloven, 2018).

### **Funn 3: Når det gjelder økonomisk kriminalitet, har bankene størst fokus på hvitvasking; trolig fordi de er lovpålagt å ha fokus på det**

Bankene likestiller i stor grad rutiner for oppdagelse av økonomisk kriminalitet med rutiner for oppdagelse av hvitvasking. Det fremkommer av empirien at bankene generelt har stort fokus på antihvitvaskingsarbeid.

Det fremgår av det teoretiske grunnlaget at Finanstilsynet og Økokrim gjennom den nye hvitvaskingsloven har bekjempelse av hvitvasking på agendaen (Finanstilsynet, u.å.; Økokrim, 2009). Hovedformålet med hvitvaskingsloven er å “forebygge og avdekke hvitvasking og terrorfinansiering” (Hvitvaskingsloven, 2018, § 1), og banker, som rapporteringspliktige, gjøres av loven pliktige til å melde inn mistenkelige transaksjoner. Bankene er dermed lovpålagt å bidra til forebygging og avdekking av hvitvasking og terrorfinansiering (Hvitvaskingsloven, 2018).

To av åtte banker uttaler at banken har økt fokus på antihvitvaskingsarbeid som følge av at manglende overholdelse av lovkrav vil kunne medføre store bøter for banken. En av disse bankene uttrykker at unngåelse av bøter er hovedårsaken til økt fokus. Den nye lovgivningen, i forhold til den foregående, åpner opp for større operasjonell risiko for bankene i form av høyere overtredelsesgebyrer enn tidligere (Finans Norge, 2018c; Finanstilsynet, u.å.).

To av åtte banker indikerer at verning av bankens omdømme er en viktig grunn til økt fokus på antihvitvaskingsarbeid. En av disse bankene uttrykker at banken som et tiltak mot hvitvasking gjennom deres bank, unngår å finansiere selskaper som i forhold til hvitvasking tilhører høyrisikobransjer. Den nye lovgivningen åpner opp for stor operasjonell risiko for bankene i form av tap av omdømme (Finans Norge, 2018c; Finanstilsynet, u.å.).

### 5.3 Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at bankers arbeidsprosesser påvirkes av digitalisering?

#### **Funn 1: Bankenes forståelse av digitaliseringsbegrepet er av ulikt omfang og bankene benytter i stor grad digitalisering som et paraplybegrep for digitisering, digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon**

Det fremkommer av empirien at samtlige banker anser å gå fra analoge til digitale data og komponenter som digitalisering. Dette indikerer at bankene likestiller digitisering og digitalisering. Digitisering er i utgangspunktet ikke del av det norske språket, og det vurderes derfor naturlig at begrepet ikke skilles fra digitalisering på norsk (Osmundsen et al., 2018). De fleste informantenes forståelse av digitalisering omfatter også effektivisering, forenkling og forbedring av prosesser. Å benytte digitisering til å endre arbeidsprosesser faller inn under den faglige definisjonen av digitalisering (Osmundsen et al., 2018). Å forbedre effektiviteten i dagens prosesser ved hjelp av digital teknologi, omtales i teorien som en digital oppgradering (Osmundsen et al., 2018). Empirien gir inntrykk av at det har skjedd digitale oppgraderinger hos bankene på enkelte områder.

To av åtte bankers forståelse av digitalisering inkluderer viktigheten av å ta del i bransjens skifte, for å unngå disruptjon. En av disse bankene skiller mellom digitalisering og digital transformasjon og presiserer at en transformasjon skjer hvis en går for løsninger som er disruptive i forhold til løsninger en har i dag. Dette sammenfaller med teoriens beskrivelse av digital transformasjon som signifikante endringer i prosesser eller verdiskapning, som følge av digital teknologi (Osmundsen et al., 2018). Empirien gir ikke inntrykk av at bankene har gjennomgått en digital transformasjon, men derimot at de er i startfasen av en.

Ingen av bankene snakker eksplisitt om digital innovasjon. To av åtte banker nevner imidlertid viktigheten av gode, digitale produkter for å holde banken konkurransedyktig. En av disse bankene presiserer at banken forsøker å ta i bruk kjerneprodukter i nye varianter og i andre kanaler enn tidligere, ved utnyttelse av digitale verktøy, for å holde seg aktuelle. Ovennevnte elementer kan være indikasjoner på at bankene arbeider med digital innovasjon, som i det teoretiske grunnlaget blant annet omtales som å “kombinere digital teknologi [...] med fysiske produkter, for å utvikle et nytt produkt [...] som skaper ny verdi for adoptanter” (Osmundsen et al., 2018, 3.2 Digital Innovasjon, avsn. 8). Digital innovasjon kan ligge til grunn for en digital transformasjon (Osmundsen et al., 2018).

Empirien viser at flere av bankene benytter digitalisering som et paraplybegrep for det som det teoretiske grunnlaget omtaler som digitisering, digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. Dette er sammenfallende med begrunnelsen for Osmundsen et al. (2018) sin litteraturstudie.

## **Funn 2: Bankene har digitalisering som en del av sin virksomhetsstrategi**

Syv av åtte banker uttrykker at digitalisering må anses som del av den overordnede virksomhetsstrategien. Videre fremkommer det av empirien at det kun er de siste fem årene at det har blitt vanlig å ha digitalisering som et ledd i en bedrifts virksomhetsstrategi.

Det fremkommer av teorien at en kan ha enten en digital virksomhetsstrategi eller en digital transformasjonsstrategi. Hvilken strategi en virksomhet har avhenger av hvordan den ønsker at digitalisering skal påvirke virksomheten, da om det er fokus på å ta i bruk ny digital teknologi eller om målet er å oppnå en transformasjon som følge av ny teknologi (Matt et al, 2018). Hvilken av typene virksomhetsstrategi de ulike bankene har fremstår som uklar, og de innsamlede dataene gir ikke grunnlag for å komme med konklusjoner på dette. Videre antas det som mest nærliggende at det digitale leddet i bankenes strategi handler om å respondere til endrede konkurranseforhold med formål om å posisjonere seg i en finansbransje i endring, som omtales i Cuesta og kollegaers første studie (Cuesta et al., 2015). Ifølge Andersen og Sannes (2017) og Osmundsen et al. (2018) utvikles en digital strategi for å handle før teknologien endrer forretningsbetingelsene.

**Funn 3: Det har i liten grad skjedd en endring i risikoområder knyttet til interne og eksterne forhold hos kunder, eller ved anvendelse av slik informasjon, som følge av digitalisering. Empirien indikerer at bankenes rutiner viser elementer som kan knyttes til det andre stadiet i transformasjonsmodellen**

Det fremkommer av empirien at det ikke har skjedd noen endring i hvordan bankene bruker kunders regnskaper ved vurdering, eller i risikoområder ved regnskapet, som følge av digitalisering. To av åtte banker uttrykker at risikoområder relatert til interne og eksterne forhold hos kunder ikke har endret seg som følge av digitalisering. Tre banker indikerer at banken vurderer de samme forholdene som tidligere. Gjennom ulike digitale teknologier, som tingenes internett, stordata og kunstig intelligens, muliggjøres at banken kan oppnå en økt informasjonstilgang (McAfee & Brynjolfsson, 2012; SAS, 2019a; Sousa & Rocha, 2019). Empirien antyder at de fleste banker ikke utnytter seg av denne muligheten, som følge av at det fremkommer at det i stor grad ikke har skjedd noen endring i interne og eksterne risikoområder.

Empirien viser at det som har endret seg i relasjon til regnskapsbruk, som følge av digitalisering, er at informasjonsutvekslingen har blitt mer effektiv, og at å hente ut data samt å få data inn i bankens systemer, er blitt betydelig mer automatisert. Fire av åtte banker uttrykker at dette er effekter av digitalisering som har medført en effektivisering gjennom digitalisering av kredittprosessen, og som betyr færre manuelle arbeidsoppgaver.

To av åtte banker uttrykker at det ikke har skjedd en endring i bruk av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden. Tre av åtte banker uttaler at den delen av kredittvurderingsprosessen som går på vurdering av andre interne og eksterne forhold hos kunden i liten grad har blitt digitalisert. Det fremkommer fra en bank at den største endringen i bruk av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden er at informasjonen har blitt mer integrert i systemet. En bank uttrykker at informasjon som digitaliseres blir mer tilgjengelig, noe som gir en hyppigere og bedre utnyttelse av informasjon.

Fire av åtte banker påpeker at banken i dag, som følge av digitalisering, har tilgang til betydelig mer informasjon om kunders interne og eksterne forhold enn tidligere. En bank uttrykker at banken som følge av økt tilgang til informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden kan oppnå en sterkere posisjon kunnskapsmessig, overfor potensielle kunder.

Utnyttelse av interne ressurser i form av skyløsninger tas i bruk av banker for å skape en mer effektiv arbeidsflyt og er en del av det andre stadiet i transformasjonsmodellen (Cuesta et al., 2015). Det fremkommer ikke eksplisitt av empirien at bankene har tatt i bruk skyløsninger, men at bankene har tilgang til mer tilgjengelig informasjon, som trolig kan kobles opp mot skyløsninger. Et annet kjennetegn ved det andre stadiet er at store mengder data, fra ulike kanaler, kan bearbeides i bankens infrastruktur. At forhold hos kunden er mer integrert i systemet sammenfaller med teorien i den grad det er snakk om at ny teknologi integreres i infrastrukturen fremfor at bankens distribusjonskanaler opererer separat (Cuesta et al., 2015).

Tre banker presiserer viktigheten av personlig kontakt for å få en god forståelse av kunden og dens drift. En liten bank presiserer at økt datamengde knyttet til hver enkelt kunde fører til at banken i større grad kan stole på intern og ekstern informasjon som banken har tilgang til gjennom sine systemer og internett, enn på kunderelasjonen. Banken presiserer at kunderelasjonen nå får mindre tilsagn enn tidligere, som følge av digitalisering. Banken presiserer at banken likevel vektlegger relasjoner i betydelig større grad enn de større bankene. Fokus på å automatisere funksjoner i avdelinger med direkte kundekontakt står sentralt i det andre stadiet av transformasjonsmodellen (Cuesta et al., 2015). En mulighet digitalisering representerer er i henhold til det teoretiske grunnlaget, at ledelsen vil kunne ta beslutninger basert på et bedre grunnlag (Drasch et al., 2018). Teorien og empirien er sammenfallende da et bedre beslutningsgrunnlag som følge av digitalisering nedprioriterer beslutninger basert på kunderelasjonen i noen grad, samt at automatisering bidrar til å kutte enkelte direkte interaksjoner mellom bedriftsrådgiver og kunde.

Med bakgrunn i fremlagt teori indikerer empirien at flere av bankene trolig befinner seg i det andre stadiet av transformasjonsmodellen til Cuesta og kollegaer samt at enkelte bankene trolig ikke utnytter digitale teknologier i stor nok grad for å oppnå maksimal nytte av tilgjengelig informasjon.

#### **Funn 4: Det har foreløpig ikke skjedd betydelige endringer i bankenes analyseverktøy som følge av digitalisering**

Det fremkommer av empirien at metodene for gjennomføring av analyser i liten grad har endret seg som følge av digitalisering. Videre fremkommer det at det i noen grad er gjennomgående at flere informanter ikke har kunnskap om hva som ligger til grunn for analysemodeller som de

bruker i det daglige, spesielt når det gjelder teknologien som ligger til grunn, men også i noen grad når det gjelder konkrete parametre som vurderes.

Tre av åtte banker påpeker at analyseverktøyene er blitt enklere å anvende. Det er uenighet vedrørende om dagens analyseverktøy vurderer flere parametre enn tidligere. En bank uttrykker at det per i dag er den finansielle delen av kredittvurderingen som har vært enklest å digitalisere. Dette gjenspeiler automatiseringen av innhenting av regnskapsinformasjon, som nevnt i funn 3.

En bank uttaler at banken har sett en endring i analyseverktøyene ved at banken nå benytter stordata ved kredittvurdering i bankens digitale lånesøknad for mindre selskaper. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at stordataanalyse skiller seg fra vanlig analyse på tre områder: volum av data, hastigheten en får informasjon i, og mangfold i forhold til kilder til, og former for, informasjon i datasettet (McAfee & Brynjolfsson, 2012). To av åtte banker påpeker at stordata gjør eller vil gjøre det enklere å vurdere kunder ut fra bransjetall.

### **Funn 5: Bankene forespeiler betydelige endringer i sine analyseverktøy fremover. Empirien indikerer at det er uenighet mellom store og små banker vedrørende kunstig intelligens og roboter sin fremtidige posisjon i analyseverktøy i banken**

En bank uttrykker at digitalisering utgjør en mulighet i form av at banken kan hente enda mer informasjon automatisk i fremtiden. Det fremkommer av empirien at det da vil være avgjørende at banken er i stand til å bruke informasjonen på en hensiktsmessig måte. Dette støttes opp av det teoretiske grunnlaget ved at det formidles at en økende grad av digitisering, som det tidligere har blitt etablert at bankene ikke anser som noe separat fra digitalisering, medvirker til stadig flere informasjonskilder, og at utfordringen blir å plukke ut den interessante informasjonen (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Det fremkommer av empirien at det er enighet om at digitalisering vil endre bankenes analyseverktøy fremover. En stor bank uttrykker at analyseverktøy kommer til å endres fremover ved at kunstig intelligens, roboter og stordata i større grad tas i bruk. En liten bank anser det som lite sannsynlig at kunstig intelligens eller roboter vil bli tatt i bruk på bedriftsmarkedet, som følge av kompleksiteten ved vurderingene. Denne banken forespeiler imidlertid forbedrede analyseverktøy, i form av at verktøyene vil vurdere flere elementer.

Bruk av stordata i bankenes analysemodeller vil i henhold til det teoretiske grunnlaget muliggjøre å lage bedre prognoser som del av bankens fremoverskuende finansielle analyse samt muliggjøre at det tas bedre beslutninger på bakgrunn av tilgjengelig data (Andersen & Sannes, 2017; McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Kunstig intelligens, både i form av maskinlæring og dyplæring, kan brukes til å lage prognoser (Lovett, 2018; Marjamaa, 2018; SAS, 2019b; Tarkhanova et al., 2018). Kunstig intelligens kan brukes til å predikere, henholdsvis fortid, nåtid og fremtid, foreta risikovurderinger, identifisere avvik i mønstre av datasett og oppdage blant annet banksvindel (Lovett, 2018). I fremtiden vil kunstig intelligens kunne muliggjøre å bekjempe svindel og forbedre overholdelse av lånevilkår samt at det er ønskelig å klare å bekjempe trusler i forhold til hvitvasking av penger på en bedre måte (Tarkhanova et al., 2018).

Kunstig intelligens brukes i dag i finanssektoren i form av robotkonsulenter og analyse av finansielle data. På mellomlang sikt vil en se at kunstig intelligens ikke bare påvirker enkle arbeidsoppgaver, men også mer komplekse (Kaplan & Haenlein, 2019). Dagens bruk av kunstig intelligens i banksammenheng er i stor grad rettet mot automatiserte prosesser, samhandling med kunder, intelligente og sanntidskredittmodeller samt forbedrede modeller for oppdagelse av svindel (SAS, 2019a). Det fremkommer ikke eksplisitt av empirien at bankene i dag bruker kunstig intelligens. Det virker, med bakgrunn i teorien, imidlertid sannsynlig at kunstig intelligens vil få en betydelig rolle, også i komplekse vurderinger, på bedriftsmarkedet i banken i fremtiden.

Robotisering kan brukes til å automatisere arbeidsprosesser, og dermed øke hastighet i arbeidsprosesser, redusere kostnader samt øke kvalitet i prosesser (Paulsen & Brørs, u.å.). I artikkelen til Paulsen og Brørs (u.å.) fremkommer det at bruk av roboter i bank i første omgang har medført en rekke automatiseringer av prosesser samt effekter i form av kostnadseffektivitet. Robotene som er i bruk i dag er i stor grad basert på regelsett og uten kognitive vurderingsevner, derav evner ikke robotene å lære eller å gjøre skjønnsmessige vurderinger. Slike roboter brukes gjerne til forbedring av prosesser. Roboter kan videre tilføres kunstig intelligens. Først og fremst handler robotisering om å skape et konkurransefortrinn, mens i neste omgang handler det om å ikke bli disruptive (Paulsen & Brørs, u.å.). Ved at bankene uttrykker at det har skjedd en automatisering av arbeidsprosesser knyttet til innhenting av informasjon, kan det virke sannsynlig at bankene har tatt i bruk roboter i dag. Dette fremkommer imidlertid ikke eksplisitt av empirien.



En av bankene uttaler at det er den finansielle delen av kredittvurderingen som per i dag er enklest å digitalisere, da denne er relativt standardisert. Banken forespeiler imidlertid at den generelle delen og den forretningsmessige delen, gjennom standardiserte spørsmål, vil kunne digitaliseres på sikt.

En bank uttrykker at det fremoverskuende perspektivet av den finansielle analysen i større grad vil kunne digitaliseres i fremtiden, ved å benytte statistisk metode for å vurdere virksomheters kredibilitet i forhold til å fremlegge realistiske budsjetter. Dårlig datakvalitet på historiske analyser fremkommer som et foreløpig hinder ved utviklingen. Det teoretiske grunnlaget presiserer i forhold til stordata at det er avgjørende at tradisjonelle selskaper ansetter analyseeksperter som kan finne ulike mønster i opplysninger som videre kan benyttes i forretningsbeslutninger, nettopp for å være med på utviklingen (Andersen & Sannes, 2017, s; McAfee & Brynjolfsson, 2012). Det fremkommer ikke av empirien hvilken teknologi som ligger til grunn for digitalisering, eller vil ligge til grunn for fremtidig digitalisering, av kredittvurderingen, men en kan muligens anta ut fra teorien at bankene blant annet vil benytte stordata.

En av åtte banker forespeiler at det i fremtiden kan komme sanntidsanalysemodeller. Sanntidsanalysemodeller forespeiles å resultere i et skifte fra å analysere risiko med basis i historikk og prognoser, til at banken kan vurdere virkeligheten en bedrift befinner seg i for øyeblikket. Banken presiserer at en slik løsning vil avhenge av nye og bedre kontantstrømmodeller. En annen bank uttrykker at banken per i dag arbeider med å utvikle digitaliserte systemer for kontantstrømsanalyse, og at dette vil effektivisere bankens vurderinger av kunders betjeningsevne.

Det teoretiske grunnlaget indikerer at bruk av sanntidsinformasjon er muliggjort av tingenes internett, stordata og kunstig intelligens. Tingenes internett muliggjør å innhente opplysninger i sanntid som kan gjøre det enklere å foreta kontroll og overvåkning samt beslutninger. Stordata åpner for å få store mengder informasjon hurtig, herunder sanntidsinformasjon, noe som muliggjør at bankene kan få et fortrinn over konkurrentene (McAfee & Brynjolfsson, 2012; SAS, 2019a; Sousa & Rocha, 2019). Hunneman (2018) påpeker imidlertid at begrensninger knyttet til bruk av stordata er forbundet med utfordringer ved analyseverktøy og menneskelige tolkninger samt samspillet mellom disse faktorene, mens McAfee og Brynjolfsson (2018) påpeker at teknisk- og ledelsesrelaterte utfordringer kan oppstå ved bruk av stordata. Teorien presiserer at dagens bruk av kunstig intelligens i banksammenheng i stor grad er rettet mot

sanntidskredittmodeller, men at bruken er spesialisert og dreier seg i hovedsak om gjennomføring av klart definerte oppgaver (SAS, 2019a).

Empirien antyder at banken som ovenfor forespeiler bruk av sanntidsanalysemodeller ikke har kommet så langt i bruk av ulike digitale teknologier som teorien formidler som mulig. Med bakgrunn i teorien kan en si at løsningen empirien antyder at banken ønsker å ta i bruk er mer avansert enn å kun være rettet til en definert oppgave, og en må stille seg spørrende til om det banken ønsker å oppnå er praktisk mulig i nær fremtid, da i hovedsak som følge av begrensninger knyttet til bruk av stordata. Selv om teorien presiserer at kunstig intelligens muliggjør bruk av sanntidsanalysemodeller, kan en stille seg skeptisk til om sanntidsanalysemodeller vil kunne ta høyde for eksempelvis sammenstilling av inntekter og kostnader. Dersom dette ikke lar seg gjøre på en god måte vil sanntidsanalysemodellene fremstille selskapet, i enkelte tilfeller, bedre eller dårligere enn de faktisk er, og hensikten og troverdigheten til modellen vil da forsvinne (Kvifte & Johnsen, 2008).

**Funn 6: Bankene ser muligheter ved utvikling eller videreutvikling av en digital lånesøknad. Empirien viser at bankene er kommet ganske ulikt i forhold til utvikling av en digital lånesøknad, og det virker også å være ganske ulikt hva bankene legger i en digital lånesøknad; prosesser rundt trenger ikke nødvendigvis å være veldig digitale for at løsningen omtales som en digital lånesøknad**

Fem av åtte banker ser potensiale i en digital lånesøknad. To av åtte banker har lansert en digital lånesøknad for mindre bedrifter. Det fremkommer imidlertid fra en av bankene at alle vurderinger som ligger bak den utad digitale lånesøknaden, per i dag er manuelle. Manglende data, ressurser og kunnskap om statistisk metode setter en stopper for digitalisering av vurderinger som per i dag er manuelle i løsningen. Fra det teoretiske grunnlaget fremkommer det at en på mellomlang sikt vil se at kunstig intelligens ikke bare påvirker de enkle arbeidsoppgavene, men også de mer komplekse. En vil se store endringer i kunnskapstunge bransjer som bank (Kaplan & Haenlein, 2019). Det teoretiske grunnlaget er sammenfallende med empirien i den grad at det uttrykkes fra det teoretiske grunnlaget at en vil se en endring på mellomlang sikt.

En av åtte banker er i pilotering på en hel-digital lånesøknadsløsning. Når denne implementeres, senest innen fem år, vil kunden kunne få utbetalt finansieringen den søker om på få minutter, i nettbanken, uten at et menneske har sett på søknaden. Løsningen er ikke klar til å implementeres enda som følge av at datagrunnlaget på dette området fortsatt er lite, og den kunstige intelligensen har dermed ikke klart å utvikle seg optimalt enda. En annen bank uttrykker at det jobbes mot å utvikle digitale lånesøknader for små og mindre komplekse bedrifter. Banken forespeiler at systemet da, i fremtiden, vil kunne vurdere forhold som kunderådgiver i dag vurderer manuelt.

I et marked hvor personer og bedrifter blir stadig mer digitale, kan det være god lønnsomhet i å introdusere nye, effektive og digitale løsninger (Drasch et al., 2018). Å utvikle og tilby nye digitale kanaler til formidling samt nye produkter og tjenester blir stadig viktigere for å sikre banken en posisjon i markedet også i fremtiden, og er sentralt i Cuesta og kollegaers første stadie i transformasjonsmodellen (Cuesta et al., 2015). Automatisering av prosesser, både de som krever kundekontakt og de som ikke krever det, omtales i det andre stadiet i modellen og anses også sentralt å nevne i forbindelse med digitale lånesøknader (Cuesta et al., 2015). Digital innovasjon krever kunnskap og ressurser (Drasch et al., 2018). Ut fra drøftelsen i funn 1, vedrørende bruk av kjerneprodukter i nye varianter og i andre kanaler enn tidligere, kan en se indikasjoner på at en digital lånesøknad vil fremstå som en digital innovasjon (Osmundsen et al., 2018).

To av åtte banker har per i dag utviklet en digital løsning hvor mindre bedrifter kan få oversikt over økonomien sin, ved at systemet kan forutse fremtidig likviditetsbehov. En av bankenes systemer kan også eksempelvis varsle om bestemte værforhold av betydning for kundens drift. Løsningene empirien fremstiller er sammenfallende med sanntidsinformasjon som i henhold til teorien er muliggjort av tingenes internett, stordata og kunstig intelligens (McAfee & Brynjolfsson, 2012; SAS, 2019a; Sousa & Rocha, 2019), og en kan dermed anta at bankene til en viss grad bruker disse digitale teknologiene selv om empirien ikke eksplisitt uttaler noe om hvilke teknologier som ligger til grunn.

### **Funn 7: Bankene uttrykker en utfordring ved digitalisering ved at det kun i noen grad kan benyttes elektronisk signering**

Tre av åtte banker uttrykker det som en utfordring for digitalisering på bedriftsmarkedet at det ikke kan benyttes elektronisk signering på enkelte områder. To av disse bankene presiserer at det eksempelvis ikke er mulig å gjennomføre elektronisk signering når kausjonist benyttes. Denne utfordringen kan først løses når regelverket anser bankens nettbank som en del av bankens distribusjonskanaler. En bank uttrykker en forventning om at elektronisk signering ved tinglysning i Brønnøysundregistrene, og generelt ellers, fremover vil muliggjøres i økt grad.

Det følger av det teoretiske grunnlaget at en digital oppgradering er muliggjort at digital teknologi og at digital oppgradering bedrer effektiviteten i arbeidsprosesser. I den grad det er mulig å benytte elektronisk signering vil det fremstå som en digital oppgradering, men i de tilfeller det ikke er mulig vil det fremstå som et hinder for digitalisering som følge av at digitisering må ligge til grunn for digitalisering (Osmundsen et al., 2018).

### **Funn 8: Kompleksiteten ved kredittvurderinger, manglende kompetanse, ressurser og muligens et kortsiktig perspektiv, fremkommer som viktige hinder for digitalisering i bank**

Seks av åtte banker indikerer at digitalisering på bedriftsmarkedet har vist seg å være mer komplekst enn først antatt, og at dette har gjort at utviklingen har skjedd noe senere enn forventet. I henhold til det teoretiske grunnlaget tar interne innovasjonsprosesser i bank generelt lang tid (Drasch et al., 2018).

Tre av åtte banker uttrykker at komplekse og risikofylte vurderinger av regnskaps- og forretningsinformasjon utgjør en hindring for digitalisering; slike vurderinger må foreløpig gjøres manuelt. En av bankene uttrykker at digitalisering av komplekse vurderinger trolig vil kunne la seg gjøre i fremtiden, dersom det utvikles gode nok roboter. En annen bank presiserer at alt trolig ikke kan digitaliseres og utpeker spesielt regnskapsanalyse, som følge av skjønnsvurderinger i regnskapet. Banken presiserer at en maskin vil kunne lese regnskapspostene slik de rapporteres, men den vil ikke per i dag klare å vurdere de underliggende verdiene i regnskapsposten. En bank påpeker det som et hinder for digitalisering at vurderinger i liten grad er standardiserte, og at banken må tilpasse hvert enkelt produkt til den enkelte kunde.

Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget, at kunstig intelligens i fremtiden vil prege komplekse arbeidsoppgaver i finanssektoren, herunder vurderinger og analyser (Kaplan & Haenlein, 2019). Kaplan og Haenlein (2019) uttrykker til og med at kunstig intelligens, i fjern fremtid, vil kunne gjøre menneskelige ressurser overflødige. Stordata, sammen med blant annet tingenes internett og avanserte algoritmer, ligger til grunn for kunstig intelligens (Kaplan & Haenlein, 2019; SAS, 2019a). Det anses som sannsynlig at kunstig intelligens blant annet vil kreve data på regnskapsposters underliggende verdier og selskapers og revisors kvalitative vurderinger, i tillegg til rapporterte regnskaper, for å kunne gjøre komplekse vurderinger i forhold til om regnskapet presenterer et selskaps økonomiske realiteter; men dette trenger i stor grad dagens bedriftsrådgivere også. Den kunstige intelligensen vil kreve store datasett for å kunne komme med gode konklusjoner, mens for bedriftsrådgiver er det fordelaktig med erfaring med å studere regnskapsinformasjon (Lovett, 2018).

Kvaliteten på dataene som benyttes til å lære opp den kunstige intelligensen vil være viktig for kvaliteten på beslutninger og vurderinger den kunstige intelligensen senere vil kunne gjøre (Kaplan & Haenlein, 2019; Lovett, 2018). Kunstig intelligens vil i henhold til teorien kunne gjøre arbeidsoppgaver både bedre og raskere enn mennesker, og det anses derfor som sannsynlig at dette vil utnyttes av bankene i fremtiden (Kaplan & Haenlein, 2019).

To av åtte banker uttrykker at manglende kompetanse innenfor IT i banken er et hinder for den digitale utviklingen. En av disse bankene uttaler at banken jobber kontinuerlig med utfordringen ved å ansette flere på dette området. En bank formidler at manglende data, ressurser og kunnskap om statistisk metode er hindre for digitalisering. Problemstillingene i empirien finner støtte i det teoretiske grunnlaget (Drasch et al., 2018; Kaplan & Haenlein, 2019; Lovett, 2018).

En bank uttrykker at ledelsens ambisjoner muligens er større enn ressursbruken på utvikling av banken i en digital retning. Informanten mener det kan skyldes at dagens drift er lønnsom og det derav muligens vil være mindre incentiver til å foreta en endring hos ledelsen, eller at kompleksiteten ved ambisjonene undervurderes. Utsagnet støttes av undersøkelsen til Drasch et al. (2018) hvor det fremkommer at 90 prosent av europeiske banker budsjetterer mindre enn 0,5 prosent av deres totale budsjett til digitale initiativer. Det fremkommer også at en av utfordringene ved å utvikle en handlingsplan på digitalisering er at ledelsen i banker gjerne opererer med et kortsiktig perspektiv samt at det er manglende kunnskap og kapasitet til innovasjon i bedriften (Drasch et al., 2018).

Andersen & Sannes (2017) og Osmundsen et al. (2018) problematiserer at det å endre en forretningsmodell som per i dag er lønnsom kan oppleves som vanskelig. Dette sammenfaller med bankens indikasjoner på at incentivene til ledelsen per i dag kanskje ikke er store nok til å satse fullt ut på å ligge langt fremme i en digital transformasjon. For å gjennomgå en digital transformasjon må en fokusere på å være konkurransedyktige i fremtiden, fremfor å beholde dagens forretningsmodell så lenge den er lønnsom (Osmundsen et al., 2018).

En annen bank uttaler på sin side at budsjettet til utvikling av banken i en digital retning er stort som følge av at det er kritisk å være i front av utviklingen for å overleve som bank. Uttalelsen kan kobles opp mot det første stadiet av transformasjonen mot en digital bank, som omhandler å respondere til ny og fremtredende konkurranse ved å etablere grunnlag for posisjonering i et endret marked (Cuesta et al., 2015). For bankene vil det trolig være avgjørende å ta del i utviklingen for å følge med i transformasjonen som bransjen er inne i (Cuesta et al., 2015; Drasch et al., 2018).

At det er kritisk å være i front av utviklingen for å overleve som bank kan også kobles opp mot konkurransen i markedet og rivalisering i forhold til Porters fem krefter. En vil ved rivalisering i bransjen oppleve at de fleste konkurrenter i et segment er villige til å bruke mye ressurser på å bli værende i segmentet, noe som samtidig gjør segmentet lite attraktivt. Ved høy grad av rivalisering vil blant annet nye produkter utvikles (Kotler, 2005).

Tidligere har det vært slik at de selskapene som bruker mest penger på intern forskning og utvikling, er de som blir mest lønnsomme. Det er imidlertid flere eksempler på at en i dag gjennom andre selskapers forskning og utvikling kan skape en innovativ og lønnsom virksomhet (Drasch et al., 2018). Budsjettert ressursbruk trenger derfor ikke nødvendigvis å signalisere hvem som vil lykkes i det digitale skiftet. Hva informantene oppfatter som et høyt eller ikke høyt nok budsjett vil også være en subjektiv oppfatning, og empirien viser ikke noen prosentsats av eksempelvis forvaltningskapitalen som benyttes på digitalisering.

### **Funn 9: Bankene forespeiler at digitalisering vil påvirke bankdriften i stor grad de kommende årene**

Seks av åtte banker uttrykker at det er potensiale for at mer av bankdriften kan digitaliseres fremover. To av åtte banker uttrykker at digitalisering fremover vil påvirke bankdriften i stor

grad, i forhold til hvordan tjenester tilbys, hvilken type produkter som finnes, og fremstillingen av produkter. En bank uttaler at både hvilke områder ledelsen prioriterer ressurser til, og hva som får en positiv mottakelse i markedet, vil ha betydning for digitaliseringens påvirkning fremover. Teori om produktets livssyklus støtter antagelsen om at det er avgjørende at produkter får en positiv mottakelse i markedet for å få et optimalt livsløp. I den fjerde fasen vil salget ofte avta, blant annet på grunn av den teknologiske utviklingen og det er dermed avgjørende for bankene å hele tiden være i forkant på dette området (Kotler, 2005).

Empirien indikerer at implementering av digitalisering er kommet ulikt i store og små banker. Fokus for de små bankene fremstår som å være på å digitalisere betalingsformidlingsløsninger, mens de store bankene fremstår som å ha endret sitt fokus til å finne digitaliserte løsninger for finansieringstjenester, som er mer komplekst. For at bankenes forretningsmodell ikke skal bli disruptiv, er det viktig at de holder følge med innovasjonen og ikke faller av den transformasjonen som bransjen er påbegynt (Drasch et al., 2018). Det kan være at det at mindre banker ikke har kommet like langt i utviklingen som de større ligger til grunn for forskjell i fokusområde. Det kan også tenkes at ulike fokusområder for utvikling har noe å gjøre med størrelsen på kundene til bankene, og nytten disse ser av digitalisering. Om banken velger en markedsstrategi som pioner eller ikke kan være avgjørende for bankens utvikling. En studie av Steven Schnaars, referert til i Kotler (2005), indikerer at dersom markedet ikke har en stor etterspørsel etter et produkt, kan det være hensiktsmessig å ikke være først ute med en lansering. En kan trekke en kobling fra teorien til empirien ved at små banker har et annet fokus enn større banker, noe som kan antyde at små bankers kunder kanskje ikke ser en nytte av digitaliseringen de større bankene foretar. Dermed vil det trolig ikke være hensiktsmessig for de små bankene å være først ute med innovative løsninger.

Fire av åtte banker uttrykker at effektiviteten i bankens arbeidsprosesser vil øke de kommende årene. To av åtte banker forespeiler økt automatisering og færre manuelle arbeidsoppgaver fremover. To av åtte banker uttrykker at interne prosesser fremover vil endres betydelig som følge av digitalisering. En av disse presiserer at dette er løsninger som kunden ikke nødvendigvis vil legge merke til, men som vil være kostnadsbesparende for banken. Dette sammenfaller med elementer i det andre stadiet av Cuesta et al. (2015) sin transformasjonsmodell. Med bakgrunn i empirien og det teoretiske grunnlaget kan det forespeiles at bankene i nær fremtid vil nå det andre stadiet av transformasjonsmodellen.

To av åtte banker indikerer at økt effektivitet vil gi færre ansatte. Dette kan kobles til Tarkhanova et al. (2018) sin undersøkelse, hvor det fremkommer at to tredjedeler av alle bankansatte i en stor russisk bank er oppsagt som følge av at rutinepregede oppgaver er erstattet av kunstig intelligens. Videre fremkommer det at denne utviklingen i bransjen er global.

En bank uttrykker spesifikt at overflødig tid trolig ikke vil resultere i nedbemanning, men at tiden kan brukes til annen verdiskapning. Fem av åtte banker uttrykker at banken anser økt kundefokus som følge av frigjort tid som et potensielt konkurransefortrinn i fremtiden. Fire av åtte banker uttrykker at banken vil benytte frigjort tid til å knytte bedre relasjoner til eksisterende kunder, og fem av åtte banker vil prospektere og bringe inn nye kunder. En av disse bankene problematiserer at dersom alle banker har fokus på å øke sitt utlånsvolum gjennom å engasjere nye kunder, vil ikke alle være suksessfulle i det, da antall bedrifter sannsynligvis ikke vil øke. Denne banken problematiserer også at relasjonsbygging må skje i en form som skaper merverdi for kunden, herunder rådgivning, og ikke i form av å “ringe ned kunden for å drikke kaffe”.

Tre av åtte banker forespeiler økt fokus på å tilby rådgivning, som følge av frigjort tid. En av åtte banker forespeiler at banken i fremtiden, på dette området, vil være i konkurranse med andre som gir råd innen regnskap og forretningsutvikling. To av åtte banker uttrykker at frigjøring av tid gjør at bedriftsrådgivere kan bruke mer tid på mer komplekse arbeidsoppgaver hvor de må bruke sin kunnskap, og som vil skape merverdi for kunden samt kan resultere i mindre tap for banken.

Cuesta et al. (2015) omtaler flere ulike effekter som er synlige eller vil bli synlige i fremtiden som følge av den pågående transformasjonsprosessen i bankbransjen. Utvikling og implementering av nye digitale distribusjons- og kommunikasjonskanaler kan føre til endringer i kundeopplevelsen. Valg av bank vil etterhvert i større grad avgjøres av kundeopplevelsen, og denne vil på lang sikt bli det elementet som representerer det avgjørende konkurransefortrinnet. Fokus på kundeforhold og personlig markedsføring av produkter er arbeidsoppgaver som vil erstatte de mer tradisjonelle oppgavene knyttet til administrasjon og salg.

Empirien sammenfaller med det teoretiske grunnlaget i den grad at kundefokus og relasjonsbygging anses som en viktig del av den pågående transformasjonen for å være konkurransedyktig. Likevel er det viktig å bemerke seg at bedriftsmarkedet trolig vil være konstant i fremtiden og at alle bankene derav ikke kan fremstå som unike og klare å oppnå et



konkurransefortrinn som følge av økt relasjon- og kundefokus. Det er også viktig å bemerke seg at empirien i noen grad er motstridende, da i form av fokus på å “mase” og ikke “mase” på kunden. Bankene bør trolig ha fokus på å skape merverdi for kunden for å klare å oppnå et konkurransefortrinn.

En bank uttrykker at banker tilbyr udifferensierte produkter, og at det i fremtiden vil bli enda viktigere for banker å kunne tilby kunder en verdi utover disse produktene. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at kundens forhandlingsmakt kan øke når produkter er udifferensierte (Kotler, 2005). Empirien er sammenfallende med teorien i forhold til at bankene må differensiere seg for å kunne ha en lønnsom drift i fremtiden.

Empirien indikerer at endringsvillighet blant ansatte kan relateres til i hvilken grad de føler at jobben deres er sikret i fremtiden. Tre banker uttrykker at banken ikke opplever at de ansatte føler at jobben deres er truet, og to av disse presiserer at de ansatte er endringsvillige. En bank antyder at bedriftsrådgivere kan føle på at effektiviseringsgevinstene representerer en trussel mot deres arbeidsstilling. En annen bank uttrykker at de ansatte kanskje burde være mer bekymret for at jobben deres faller bort enn de fremstår som, og at denne bekymringen kanskje kommer etter hvert. Av undersøkelsen til Tarkhanova et al. (2018) fremkommer det at flere ansatte har en negativ holdning til kunstig intelligens som følge av en frykt for at arbeidsoppgavene deres vil falle bort. Et viktig element er ifølge Andersen og Sannes (2017) at det må foreligge en endringsvillighet i organisasjonen, i form av vilje og kunnskap til å utvikle og ta i bruk nye prosesser for at en transformasjon skal være vellykket.

En bank uttrykker at erfaring viser at en ikke trenger å bekymre seg for å miste arbeidsoppgaver og derav arbeidsplasser, da nye typer oppgaver og andre typer gjøremål blir aktuelle; eksempelvis må roboter trenes når dagens oppgaver faller bort. Det teoretiske grunnlaget støtter at nye digitale teknologier vil medføre nye arbeidsoppgaver i bank, som vil kreve en annen form for kompetanse enn tidligere (Paulsen & Brørs, u.å.; Sousa & Rocha, 2019; Tarkhanova et al., 2018).

## **Funn 10: Endringsvillighet i samfunnet og blant bankkunder endrer kundeflyten samt bankens samhandling med kunden. Infrastrukturen i banken opererer som et hinder for videre utvikling**

To av åtte banker indikerer at utvikling av digitale løsninger i bank avhenger av samfunnet, og da spesielt av kundens interesse til å ta del i utviklingen. En bank presiserer at det kan være vanskelig å endre brukeratferd, og at det trolig er interesse og kunnskap om løsninger som stopper utviklingsprosesser. En bank indikerer at det i bransjen gjerne omtales flere potensielt revolusjonerende ideer samtidig, men at utviklingen og aksepten av disse i samfunnet ofte tar noe lengre tid enn først antatt.

At endringsvilligheten i samfunnet spiller en rolle i den digitale transformasjonen understøttes av Osmundsen og kollegaer (Osmundsen et al., 2018). Bankenes tilnærming i forhold til aksept i samfunnet støttes i noen grad opp av det teoretiske grunnlaget og produktets livssyklus i form av at produktet kan være lenge i oppstartsfasen hvor produktet er lite kjent blant forbrukerne, og som følge av det har flere lav tillit til produktet, noe som kan føre til et lavt salg (Kotler, 2005; Sundbye, 2018). En studie av Steven Schnaars, referert til i Kotler (2005), presiserer dersom produktet kommer på markedet før det er etterspørsel for det som en potensiell ulempe. Dette sammenfaller med empirien i den forstand at det kan være liten interesse for enkelte nye produkter på markedet. Samtidig må bankene ifølge Sousa og Rocha (2019) endre seg i takt med teknologien for å håndtere de nye utfordringene som kommer, og for å ikke bli disruptiv. Videre understøttes empirien av Kaplan og Haenlein sitt rammeverk som omhandler tillit, endring og kontroll. Det fremkommer av rammeverket at en ekstern faktor som må hensyntas ved bruk av kunstig intelligens er kunder. For kunder er implementerte systemer kun verdifulle dersom kunden gir systemene tillit samt ønsker å ta dem i bruk (Kaplan og Haenlein, 2019).

To av åtte banker uttrykker at banken opplever at kunder er endringsvillige. En av disse bankene presiserer at det er endringsvillighet som følge av at kunden, ved å ta i bruk digitale løsninger, kan bruke mindre ressurser samt at løsninger blir mer effektive og enklere for kunden.

Det fremkommer av empirien at digitalisering har medført at kundeflyten har dreid seg, som stiller krav til bankene i form av at banken må utvikle applikasjoner som bidrar til sømløshet for kunden. Et tiltak for sømløshet som fremkommer fra en av bankene er at kunder kan chatte med banken på internett, da i økende grad med roboter. Stadig økt bruk av digitale kanaler er en av kjennetegnene til det som Cuesta et al. (2015) omtaler som det første stadiet i

transformasjonen mot en digital bank. I det første stadiet vektlegges også viktigheten av å utvikle og tilby nye digitale kanaler, produkter og tjenester, for å posisjonere seg i de endrede konkurranseforholdene i markedet (Cuesta et al., 2015).

Det andre stadiet i transformasjonsmodellen kjennetegnes blant annet av å ta i bruk automatiske løsninger for å erstatte deler av den direkte kundekontakten. En kan si at dette gjøres av banken som har begynt å ta i bruk chatroboter. De automatiserte funksjonene som omtales i det andre stadiet er basert på kunstig intelligens (Cuesta et al., 2015). En robot trenger ikke å være basert på kunstig intelligens, men dette er tilfellet i økende grad (Paulsen & Brørs, u.å.). Det fremkommer av Paulsen og Brørs (u.å.) at robotene som en bruker i dag i stor grad er basert på regelsett uten kognitive vurderingsevner, og ikke kunstig intelligens. Disse kan benyttes som chatroboter. Det er ikke datagrunnlag for å si hvilken teknologi som ligger bak den nevnte bankens chatroboter, men dette funnet kan indikere at banken befinner seg i en tidlig fase av det andre stadiet i transformasjonsmodellen til Cuesta og kollegaer. Det fremkommer av Paulsen og Brørs (u.å.) at robotisering ofte er det første steget i en digital strategi, og at dette for bankene i første omgang har medført en rekke automatiseringer av prosesser og som følge av dette en bedret kostnadseffektivitet.

Det fremkommer videre av empirien at kunden, i et samfunn med økt fokus på digitalisering, forventer at banken leverer bedre og mer effektive tjenester, samtidig som kunden ønsker å betale mindre. To av åtte banker uttrykker at digitalisering gjør at interne prosesser effektiviseres og at bankens kostnader dermed reduseres. En av bankene presiserer imidlertid at digitalisering koster penger. To av åtte banker indikerer at reduserte kostnader og økt konkurranse i finansbransjen vil kunne føre til lavere priser for kunden. Cuesta og kollegaer nevner i sin undersøkelse blant annet utvikling og implementering av nye digitale distribusjons- og kommunikasjonskanaler, kundeopplevelse og høyere konkurranse om å tilby finansielle produkter som potensielle effekter av transformasjonen i bankbransjen. Effektene vil i første omgang forekomme i form av reduserte kostnader, men vil på sikt også kunne forekomme i form av økte inntekter gjennom differensierte produkter og tjenester, for banker i ledende posisjoner (Cuesta et al., 2015). Empirien sammenfaller med teorien i den grad banken velger å dele fortjenesten av transformasjonsprosessen med kundene sine.

I henhold til empirien, har et samfunns kultur og infrastruktur mye å si for utviklingen av det gitte samfunnet i en digital retning. En av åtte banker uttrykker at banken anser Norge som langt fremme på automatiserte løsninger. Banken uttaler videre at for å kunne implementere

betydelige endringer og forankre de gjennom hele verdikjeden, kreves det store endringer i bankens infrastruktur, og dette gjør at implementering og forankring tar lang tid å få til. Studiet til Cuesta et al. (2015) viser til at en helhetlig infrastruktur i banken, som åpner opp for hurtig integrering av ny teknologi og samtidig muliggjør tilpasning for fremvoksende produkter samt mer effektiv produktutvikling, først er tilstede når virksomheten når det andre stadiet i transformasjonen mot en digital bank. Empirien indikerer sammen med det teoretiske grunnlaget at bankene trolig fremdeles, på flere områder, er i det første stadiet av transformasjonsmodellen.

### **Funn 11: Kun en av bankene planlegger å kartlegge potensiell nytte ved SAF-T, selv om formatet relativt klart vil kunne ha en positiv innvirkning på bankenes vurdering av kunder**

Empirien viser at bankene i liten grad har kjennskap til SAF-T-formatet samt at det var svært varierende om bankene anså det som nyttig for banken å kunne noe om formatet. En bank uttrykker at banken har på agendaen å få kunnskap om og vurdere potensiell nytte av SAF-T i banken. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at SAF-T utvikles som et samarbeid mellom det offentlige og næringslivet, og skal være nyttig for begge parter (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; Skatteetaten, u.å.).

Tre av åtte banker uttrykker at SAF-T-formatet er noe det er mindre viktig for dem å vite noe om. En av bankene presiserer at SAF-T enda ikke har trådt i kraft og at banken dessuten uansett vil få regnskapstallene, uavhengig av hvilket format de rapporteres på.

Etter 1. januar 2020 vil alle bokføringspliktige være lovpålagt å kunne gjengi bokførte opplysninger på SAF-T-formatet (Bokføringsforskriften, 2004, § 7-8; Bokføringsloven, 2004, § 13 b; Regjeringen, 2017). SAF-T-formatet skal effektivisere dataflyt og skal forenkle deling av regnskapsinformasjon mellom aktører som har nytte av regnskapsinformasjon på detaljnivå (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; Skatteetaten, u.å.). Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at SAF-T vil gi detaljert informasjon om flere av bankenes oppfattede risikoområder i regnskapet (H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019). Det fremstår derfor som oppsiktsvekkende at ikke flere banker har fokus på å kartlegge hvordan banken kan utnytte den kommende reguleringen.

Fire av åtte banker uttrykker at SAF-T vil kunne gi bedre sammenligningsgrunnlag samt muliggjøre økt automatisering. En bank uttrykker at formatet i økt grad kan gjøre det mulig å bruke stordata til å analysere regnskap. Det fremkommer av teorien at SAF-T kan forenkle analyseprosesser, ved at informasjon presenteres likt (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; R. Bjerketveit, personlig kommunikasjon, 1. mars 2019). Til tross for at bankene resonnerer seg frem til muligheter ved bruk av SAF-T, har ikke bankene på agendaen å kartlegge mulighetene ytterligere. Bruk av stordata som følge av økt grad av standardisering støttes av det teoretiske grunnlaget ved at SAF-T kan medføre økt informasjonstilgang gjennom bankens interne database, noe som i større grad vil muliggjøre stordataanalyser (Kaplan & Haenlein, 2019).

Den banken som planlegger å kartlegge muligheter ved SAF-T uttrykker at dersom banken kan få mer oppdatert og sammenlignbar regnskapsinformasjon om kunder, vil banken kunne tilby mer dynamiske tjenester. Banken etterlyser bedre delårstall. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at formatet vil muliggjøre å få opplysninger i det øyeblikket en regnskapsperiode er avsluttet, og banken vil dermed trolig kunne få mer oppdatert informasjon enn i dag (Ellefsen, 2017a; H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019; Skatteetaten, u.å.). Når det gjelder sammenlignbarhet og kvaliteten på delårstall, kommer det ikke frem av det teoretiske grunnlaget om det vil stilles utvidede krav til dette.

Den banken som vil kartlegge muligheter ved SAF-T forespeiler videre at formatet, eksempelvis gjennom å gi oppdatert kunderskontro-informasjon, vil muliggjøre en tettere kontroll av at kunden overholder avtalevilkår i forhold til kundefordringer. Banken presiserer tilgang på en økt mengde standardisert digital informasjon som en mulighet for videre digitalisering. I den forbindelse etterlyser banken kunders saldobalanse, noter og anleggskartotek rapportert på digitalt format. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at formatet i første omgang vil omfatte hovedboktransaksjoner og leverandør- og kunderskontro (H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019). På sikt er planen at formatet også vil ta for seg blant annet "varelagerbevegelser, fakturaer og annen regnskapsdokumentasjon" (H. C. Ellefsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2019). Flere av de nevnte regnskapspostene sammenfaller med bankenes oppfattede risikoområder i regnskapet.

## **Funn 12: Bankene anser en form for samarbeid som avgjørende for å ta del i den digitale utviklingen og overleve i markedet**

Empirien viser at det er gjennomgående at bankene anser en form for samarbeid som avgjørende for å overleve som bank i dagens marked. En bank presiserer at behovet for samarbeid bunner i kostnaden og kunnskapsbehovet forbundet med utvikling. I henhold til det teoretiske grunnlaget, kan selskaper oppnå et bedre resultat og konkurransevne ved å utveksle informasjon og ressurser i et samarbeid. Å samarbeide om innovasjon gjør også at mer enn et selskap kan dele risikoen og kostnaden ved å investere i teknologisk utvikling (Drasch et al., 2018).

Det fremkommer av empirien at en av de store bankene indikerer at selv om banken er en del av et større banksamarbeid, er det fremdeles viktig for banken å drive med utvikling internt. Dette skiller seg fra en av de små bankene, hvor det indikeres at banken får alt de trenger av banksamarbeidet. Det gis inntrykk av at alle de store bankene driver med noe utvikling internt, uavhengig av om banken ellers benytter systemleverandører, et banksamarbeid eller finansteknologiselskaper for å henge med i utviklingen. Det vil i henhold til teorien være viktig for bankene å holde følge med innovasjonen og ikke falle av den transformasjonen som bransjen er påbegynt, for at deres forretningsmodell ikke skal disrupteres (Drasch et al., 2018).

To av åtte banker uttrykker at banken selv, eller gjennom et banksamarbeid, samarbeider med finansteknologiselskaper for å tilknytte seg nødvendig digital kompetanse og å være langt fremme i utviklingen mot en digital bank. Det fremkommer av empirien at finansteknologiselskaper i utgangspunktet representerer en trussel mot banknæringen. En av åtte banker uttrykker at det er viktig å lære av finansteknologiselskaper for å redusere trusselen de representerer. Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at det kan være en fordel for banker å samarbeide med finansteknologiselskaper, da dette ofte vil lede til nye ideer og kompetanse i banken, da banken tidlig kan få tilgang til innovative løsninger samt at banker og finansteknologiselskaper i henhold til teorien utfyller hverandres styrker og svakheter (Cuesta et al., 2015; Drasch et al., 2018). I henhold til Porters femkraftsmodell vil det være en fordel for banker "å bygge opp et vinn-vinn-forhold til" finansteknologiselskaper, når disse opererer som leverandører til banken (Kotler, 2005, s. 199).

En av bankene uttrykker at banken har foretatt et strategisk valg om å i økt grad benytte finansteknologiselskaper til utvikling av digitale løsninger, og redusere internt arbeid med dette. Det strategiske valget begrunnes med at løsninger utvikles i et høyere tempo i finansteknologiselskaper enn når banken utvikler løsninger selv samt at valget gjør at banken kan satse på flere prosjekter samtidig.

Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at finansteknologiselskaper handler på, og realiserer, teknologiske muligheter i et mye høyere tempo enn tradisjonelle banker (Drasch et al., 2018). Videre av det teoretiske grunnlaget og produktets livssyklus fremkommer det at produkter og tjenester har en begrenset levetid i et marked som følge av endrede produkter, marked og konkurrenter. En avgjørende faktor for endring kan være ny teknologi. Produktets livssyklus blir stadig kortere og det er derav i større grad avgjørende å være først ute med nye produkter. På den annen side kan overlegen teknologi forsvare å ikke være først ute med et produkt. Det teoretiske grunnlaget støtter dermed opp om at bankers samarbeider med finansteknologiselskaper kan være verdifulle, både i form av å klare å utvikle produkter før de blir utdaterte, men også å utnytte finansteknologiselskapenes teknologiske fremskritt (Kotler, 2005; Sundbye, 2018). Finansteknologiselskaper vil trolig fordre innovasjon i bransjen fremover (Drasch et al., 2018).

Det fremkommer av empirien at konkurrerende banker ofte vil gå inn i utviklings samarbeider med det samme finansteknologiselskapet, eller at konkurrerende banker vil samarbeide med hver sine finansteknologiselskaper, som arbeider med lignende løsninger. I henhold til teorien er finansteknologiselskapene partikulære med hvem de velger å samarbeide med, og samarbeider ofte med mer enn en bank om gangen (Drasch et al., 2018).

**Funn 13: Finansteknologiselskaper truer bankenes posisjon som følge av PSD2, digitalisering, og at bankene selv ikke klarer å fylle etterspørselen etter digitale løsninger. Videre ser noen av bankene muligheter for å skape konkurransefortrinn i den endrede konkurransesituasjonen**

Tre av åtte banker uttrykker at nisjeaktører utgjør en trussel mot bankene som følge av PSD2 og digitalisering. To av åtte banker presiserer at grunnen til at nisjeaktørene utgjør en trussel, er da de vil prøve å ta deler av verdikjeden som tradisjonelt har tilhørt bankene, noe som vil skape hard konkurranse om de nisjene som angripes. Dette bekreftes av det teoretiske

grunnlaget ved at det fremkommer at PSD2 medfører at bankinfrastrukturen åpnes opp for nye tilbydere av betalingstjenester, samt at direktivet vil skape økt konkurranse og innovasjon innenfor betalingstjenester (DNB, u.å.).

Videre fremkommer det at det i et stadig mer digitalt samfunn, der enheter som kan kobles til internett benyttes i stadig større omfang, er lukrativt å introdusere nye, effektive og digitale løsninger (Cuesta et al., 2015; Drasch et al., 2018). Noe av grunnen til at det har oppstått finansteknologiselskaper er at bankene ikke hurtig nok har vært tilstrekkelig innovative. Finansteknologiselskaper disrupterer bransjen ved å fylle etterspørselen etter teknologiske løsninger samt skape nye behov hos forbrukerne (Drasch et al., 2018). PSD2, sammen med digitalisering, gjør dermed at bankenes konkurransevilkår endres, ved fremtreden av disruptive og spesialiserte finansteknologiselskaper (Cuesta et al., 2015; DNB, u.å.).

To av åtte banker ser muligheter ved den endrede konkurransesituasjonen. Det fremkommer som en mulighet, i form av et konkurransefortrinn, for den banken som klarer å utvikle noe som muliggjør utnyttelse av PSD2 på en god måte. En av bankene uttrykker at banken arbeider med å utvikle en plattform som vil kunne sikre bankens posisjon som en ledende plattform som tredjeparter kan knytte seg til. Dette kan anses som en respons til at alle banker, som følge av PSD2, "må tilpasse sine konto-tjenester, slik at kunden kan benytte andre tilbydere av betalingstjenester for å utføre sine betalinger eller sammenstille sine kontodata" (Finans Norge, u.å.).

Det fremkommer av empirien at finansteknologiselskaper ikke er like regulerte som banker. Dette bekreftes av det teoretiske grunnlaget (Cuesta et al., 2015).

En bank uttrykker at PSD2 øker viktigheten av å følge med i den digitale utviklingen for å overleve i markedet. PSD2 gjør det enklere for nisjeaktører å komme inn på markedet, men ifølge det teoretiske grunnlaget representerer digitalisering, gjennom lavere byttekostnader og lavere barrierer for å komme inn på markedet, en trussel mot bankenes posisjon uavhengig av PSD2 også (DNB, u.å.; Drasch et al., 2018).

En liten bank uttrykker at selv om banken er bevisst på trusselen som PSD2 skaper, anser banken trusselen som mindre for små banker som følge av at kundene deres er relativt små. Videre fremkommer det at en liten kunde trolig i større grad vektlegger relasjonen og avhengigheten til banken, og ikke vil bytte bank som følge av manglende digitalisering. Fra det teoretiske grunnlaget og Porters fem krefter fremkommer blant annet potensielle nykommere



som en fare som kan være avgjørende for om et markedssegment kan defineres som attraktivt og lønnsomt i lengden. Banker karakteriseres med høye inngangsbarrierer på grunn av strenge lovkrav, men som følge av PSD2 vil det åpnes opp for nykommere i markedet, i forhold til betalingstjenester (DNB, u.å.; Kotler, 2005). Det kan diskuteres i hvilken grad mindre selskaper vil være lojale mot banken dersom produkter tilbys billigere hos en konkurrent. Det teoretiske grunnlaget motstrider i noen grad med den mindre bankens uttalelse, ettersom teorien tilsier at det vil bli en økt konkurranse som følge av nykommere.

#### **Funn 14: Økt tilgang på informasjon representerer økt tidsbruk på overholdelse av regelverk, men samtidig også muligheter, eksempelvis i form av stordataanalyser**

En av åtte banker uttrykker at digitalisering gir banker tilgang til mer informasjon om kunden og at dette reguleres av GDPR. Banken uttrykker at det går med mye ressurser for banker og andre bedrifter til å overholde alt av regelverk som kommer som følge av digitalisering. En av åtte banker uttrykker at overholdelse av regelverk rundt digitalisering, som følge av økende informasjonstilgang, vil bli den største utfordringen for bedriftsmarkedet i fremtiden.

GDPR har medført strengere krav til personvern (Nordea, 2018; Personopplysningsloven, 2018). Som følge av lovgivningen må virksomheten etablere interne kontroller og rutiner for informasjonssikkerhet samt etablere tiltak for håndtering av eventuelle avvik (Datatilsynet, u.å). Dette indikerer, i likhet med det banken uttrykker, at GDPR representerer økt tidsbruk på overholdelse av regelverk.

GDPR skal i henhold til det teoretiske grunnlaget også tilrettelegge for forretningsvirksomhet ved å representere en forenkling av reglementet for selskaper som bruker nettbaserte løsninger (Nordea, 2018; Personopplysningsloven, 2018). Tre av åtte banker uttrykker at banken ser store potensialer i de store mengdene informasjonen banken besitter, og en av disse uttrykker at banken arbeider med å kartlegge bruksområder. Det fremkommer ikke av empirien om GDPR gjør bruk av informasjon bankene besitter enklere eller vanskeligere.

Fire av åtte banker omtaler datasikkerhet som en trussel digitalisering medfører. Tre av åtte banker uttrykker at økt digitalisering øker risikoen for at bankens informasjon skal komme på avveie. To av åtte banker uttrykker systemsvikt som en risiko ved at prosesser digitaliseres. Det teoretiske grunnlaget støtter opp om at digitalisering, og da i form av kunstig intelligens og

roboter, medfører økte krav i forhold til datasikkerhet (Kaplan & Haenlein, 2019; Paulsen & Brørs, u.å). Det er også økte lovkrav i form av datasikkerhet til bankene dersom de benytter skyløsninger og da i stor grad i forhold til å utgi informasjon til tredjeparter (Cuesta et al., 2015). Økte lovkrav, i form av ny personvernforordning, gjenspeiler at det er forbundet en høyere trussel til bankens datasikkerhet ved bruk av digitale løsninger.

Det fremkommer av det teoretiske grunnlaget at stordata åpner for informasjonsinnsamling gjennom tingenes internett, applikasjoner samt bankens interne database. Utfordringen for bankene vil bli å bruke riktig informasjon riktig; da vil informasjonen kunne representere et konkurransefortrinn (Andersen & Sannes, 2017; Kaplan & Haenlein, 2019; McAfee & Brynjolfsson, 2012).

## 6 Avslutning

Dette kapitlet består først og fremst av oppgavens konklusjon. Videre tar det for seg ulike begrensninger ved oppgaven som forskerne anser som relevante å formidle samt forslag til videre forskning av andre temaer som kan være interessante å undersøke nærmere.

### 6.1 Konklusjon

Gjennom å besvare oppgavens tre forskningsspørsmål fremkommer til slutt en konklusjon på oppgavens problemstilling.

#### **1: Hvordan bruker banker i Sørvest-Norge informasjon om interne og eksterne forhold hos bedriftskunder i et kundeforhold?**

Bankene hensyntar regnskapsinformasjon og informasjon om andre interne og eksterne forhold hos kunden i en risikoklassifiseringsmodell, som består av en generell del, en forretningsmessig del og en finansiell del. Risikoklassifiseringsmodellen hensyntar risiko knyttet til kreditt, motparter, marked og drift, som bankene er lovpålagt å vurdere.

Bankene foretar i noen grad en vurdering av datakvalitet på regnskapsinformasjon, herunder årsregnskaper og delårstall, ved å se på grunnlaget for regnskapstallene for å verifisere at regnskapet viser kundens økonomiske realiteter. Et fåtall av bankene innhenter noteinformasjon. Risikoområder i regnskapet som bankene særlig vurderer, knytter seg til regnskapsposter som kan gi en feilaktig representert egenkapital. Det er gjennomgående at kundefordringer og varelager vurderes som vesentlige risikoområder i regnskapet. Enkelte banker vurderer disse regnskapspostene ved å studere aldersfordelte lister og varelagerliste. Det er en skjønnsvurdering fra den enkelte rådgiver hvor inngående informasjon kvalitetssikres. Vurderinger tas i noen grad basert på kundens bransje, økonomiske situasjon samt eventuell mistanke om resultatstyring.

Gjennomgående nevnte risikoområder relatert til andre interne og eksterne forhold hos kunden er ledelse, bransjerelaterte faktorer, historisk drift og tillit. Det fremkommer at de små bankene i noen grad baserer vurderinger på tillit til relasjonen heller enn en grundig undersøkelse av spesifikke områder i regnskapet.

Det er i noen grad bevissthet knyttet til resultatstyring og regnskapsmanipulasjon ved vurdering av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden. Det er ulikt om resultatstyring og regnskapsmanipulasjon anses som et utbredt problem.

## **2: Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at mengden kontroll av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden påvirker incentiver til å begå økonomisk kriminalitet?**

Bankenes rutiner knyttet til antihvitvasking er endret for å tilfredsstille nye lovkrav. Som følge av den nye hvitvaskingsloven har mengden kontroll av kunder knyttet til økonomisk kriminalitet økt. Interne og eksterne forhold hos kunden kontrolleres gjennom kjenn-din-kunde-prinsippet samt overvåkning av mistenkelige transaksjoner.

Bankene vurderer at økt kontroll vil medvirke til å i noen grad begrense incentiver til økonomisk kriminalitet. Motivasjonen til enkelte banker for å øke kontroll knyttet til hvitvasking baseres på en høy operasjonell risiko i form av tap av omdømme og økte overtredelsesgebyrer, dersom hvitvasking skjer gjennom banken.

## **3: Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at bankenes arbeidsprosesser påvirkes av digitalisering?**

Bankene benytter i stor grad digitalisering som et paraplybegrep for digitisering, digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. Det har i liten grad skjedd en endring i risikoområder knyttet til interne og eksterne forhold eller ved anvendelse av slik informasjon som følge av digitalisering. Rutiner knyttet til informasjonsutveksling har imidlertid, når det gjelder regnskapsinformasjon, blitt mer effektive og automatiserte, mens rutiner knyttet til innhenting av informasjon om andre interne og eksterne forhold, i stor grad er manuelle. Uavhengig av digitalisering anser enkelte av bankene dialog med kunden som en viktig del av

deres rutiner. Det har foreløpig ikke skjedd betydelige endringer i bankenes analyseverktøy, men enkelte banker uttrykker at verktøyene har blitt enklere å anvende. En bank har imidlertid tatt i bruk stordata i sine analyseverktøy.

Økt tilgang på informasjon, som følge av digitalisering, representerer økt tidsbruk på overholdelse av regelverk, men samtidig også muligheter, eksempelvis i form av stordata-analyser.

Kompleksiteten ved kredittvurderinger, manglende kompetanse, ressurser, bankens infrastruktur, at det kun i noen grad kan benyttes elektronisk signering, og muligens et kortsiktig perspektiv fra ledelsen sin side, fremkommer som hindre for digitalisering i bank.

Endringsvillighet i samfunnet og blant bankkunder endrer kundeflyten samt bankens samhandling med kunden. En endret kundeflyt stiller krav til at banken må utvikle applikasjoner som bidrar til sømløshet for kunden. Hvilke løsninger som aksepteres av kunden er vesentlig for den videre digitale utviklingen.

Enkelte banker har utviklet digitale lånesøknader, og enkelte har utviklet sanntidsanalysemodeller. Det er imidlertid interessant at prosesser bak per i dag i liten grad er digitale og at løsningene kun gjelder for små, mindre komplekse selskaper. Digitale lånesøknader og sanntidsanalysemodeller forespeiles av flere i økt grad i fremtiden.

Fremover forespeiler bankene betydelige endringer i sine analyseverktøy. Det indikeres at det er uenighet mellom store og små banker vedrørende kunstig intelligens og roboter sin fremtidige posisjon i analyseverktøy, som følge av komplekse vurderinger. Det antydes at de store bankene er mer optimistiske enn de små vedrørende roboter og kunstig intelligens sine fremtidige evner til å håndtere komplekse vurderinger.

Det er gjennomgående at bankene forespeiler at mer av bankdriften kan digitaliseres i fremtiden, da i stor grad i form av økt effektivisering og automatisering av arbeidsprosesser. Flertallet av bankene ser for seg at arbeidsprosesser i fremtiden vil innebære økt kundefokus som følge av frigjort tid. Enkelte banker ser for seg nedbemanning som følge av digitalisering.

Bankene anser en form for samarbeid, herunder med andre banker eller finansteknologiselskaper, som avgjørende for å utvikle nye løsninger. Finansteknologiselskaper omtales både som en trussel og en ressurs i forhold til digitalisering.

Kun en av bankene planlegger å kartlegge potensiell nytte ved SAF-T-formatet, selv om formatet relativt klart vil kunne ha en positiv innvirkning på bankens vurdering av kunder. Dette ved at formatet vil standardisere og tilgjengeliggjøre etterlyst regnskapsinformasjon; i første omgang leverandør- og kundereskontro, og senere varelagerbevegelser og annen regnskapsinformasjon.

**“Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at digitalisering påvirker bruk av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i kundeforhold med bedrifter?”**

Bankene bruker informasjon om interne og eksterne forhold hos kunden til å foreta vurderinger av kunden. Uavhengig av digitalisering, vurderer bankene de samme risikoområdene vedrørende regnskapet og andre interne og eksterne forhold som tidligere. utfordringer relatert til resultatstyring og vurdering av resultatkvalitet er de samme uavhengig av digitalisering. Bankene undersøker i stor grad lovpålagte risikoområder. Dette gjelder både for risikoklassifiseringsmodellen og for antihvitvaskingsarbeid. Vurderinger som skjer utover det som er lovpålagt skjer sporadisk og fremstår ikke som en del av fastsatte rutiner i banken.

En kan anta at bankene, når de er kommet lengre i transformasjonsmodellen, vil klare å utvikle bedre analyser, som kan vurdere flere momenter og som kan resultere i mindre tap. Dette ved å i større grad utnytte digitale teknologier, og ikke kun effektivisere og automatisere deler av dagens vurderinger. Det anses som en mulighet at generelt økende informasjonstilgang samt SAF-T-formatet kan medvirke til en slik utvikling.

Finansteknologiselskaper, systemleverandører, banksamarbeider og bankene selv vil utvikle nye løsninger som trolig vil endre arbeidsprosesser og vurderinger i bank. Undersøkelsen gjenspeiler at det ikke er store endringer som har skjedd i bankenes vurderinger i dag, men at det forespeiles ambisiøse løsninger for fremtiden. Bankers vurderinger av bedriftskunder preges av komplekse vurderinger og det kan derfor, gitt dagens utfordringer ved digitale teknologier, stilles spørsmålstegn ved om enkelte bankers ambisjoner i nær fremtid er realistiske.

Per i dag har digitalisering i hovedsak påvirket bankenes vurdering av regnskapsinformasjon i kundeforhold med bedrifter ved å effektivisere og automatisere rutinepregede oppgaver. Vurdering av informasjon om andre interne og eksterne forhold hos kunder er i liten grad

påvirket av digitalisering. Det antas at digitalisering i større grad vil påvirke innholdet og omfanget av bankenes vurderinger i fremtiden.

## 6.2 Begrensninger ved oppgaven

Følgende begrensninger ved oppgaven er beskrevet i kapittel tre om metode, men nevnes kort her. Dersom en anser utvalget som to målgrupper, store og små banker, er hver målgruppe relativt liten, henholdsvis fem og tre informanter. Samtidig kan en se en begrensning ved å sammenstille data fra små og store banker. Tidsomfanget, i underkant av fem måneder, begrenser mulighetene for et større antall informanter ved at dette ikke ville vært gjennomførbart. Manglende mulighet for generalisering kan også anses som en begrensning. Oppgavens drøftelse begrenses som følge av at det ble klart gjennom intervjuene at informantene ikke har nok inngående kunnskap om teknologien som ligger til grunn for analyseverktøyene de benytter, til å resultere i en inngående drøftelse av dette.

## 6.3 Videre forskning

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har det dukket opp flere spennende forhold som det kan være interessant å undersøke nærmere.

Datagrunnlaget for denne oppgaven er intervju av representanter fra ulike banker i Sørvest-Norge. En har gjennom undersøkelsen kartlagt at informantene har begrenset med kunnskap om teknologien som er med på å digitalisere, digitalisere og eventuelt transformere deres arbeidsoppgaver. Et forslag til videre forskning er å benytte banksamarbeiders digitaliseringsavdeling, de større bankenes digitaliseringsdirektører samt systemleverandører som arbeider med bankenes systemer og analyseverktøy som informanter i en undersøkelse. En vil da kunne oppnå en mer inngående forståelse av teknologien som potensielt disrupterer bankbransjen.

I denne oppgaven har det blitt sett på bankenes oppfatning av SAF-T-formatet samt eventuelle muligheter bankene ser ved standardformatet. Et vesentlig funn har vært at de aller fleste bankene ikke kan så mye om det, noe som begrunnes med at det ikke er innført enda. Et forslag til videre forskning er å undersøke implikasjonene SAF-T får, etter innføring, på bankenes regnskapsbruk og -analyser.

Denne oppgaven ser på PSD2 fra et mer generelt perspektiv, som en regulering som fremstår som en mulighet for digitalisering både for bankene og for deres konkurrenter, og samtidig som en trussel. PSD2 ble innført i april 2019, og bankene hadde derfor dette i mer eller mindre grad på agendaen da intervjuene til oppgaven ble gjennomført. Et forslag til videre forskning er å se på implikasjonene PSD2 får i praksis, etter innføring.



## Referanseliste

- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, 20(6), 18-24. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2569870>
- Atzori, L., Iera, A. & Morabito, G. (2010, 28. Oktober). The Internet of Things: A survey. Computer Networks, 54(15), 2787-2805. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2010.05.010>
- Baksaas, K. M. & Stenheim, T. (2015). Prinsippbaserte versus regelbaserte regnskapsstandarder. Praktisk økonomi og finans, 31(1), 80-94. Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/278825/Stenheim\\_PraktOkFi\\_0115.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/278825/Stenheim_PraktOkFi_0115.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bokføringsforskriften. (2004). Forskrift om bokføring (FOR-2004-12-01-1558). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/2004-12-01-1558>
- Bokføringsloven. (2004). Lov om bokføring (LOV-2004-11-19-73). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2004-11-19-73>
- Christensen, J. (2019, 4. mars). DNB-aksjen faller markant på børs i forkant av finsk tv-program om hvitvasking. Dagens Næringsliv. Hentet fra <https://www.dn.no/marked/dnb/jan-erik-gjerland/yle/dnb-aksjen-faller-markant-pa-bors-i-forkant-av-finsk-tv-program-om-hvitvasking/2-1-556256>
- Christensen, J. (2019, 4. mars). DNB-aksjen faller markant på børs i forkant av finsk tv-program om hvitvasking. Dagens Næringsliv. Hentet fra <https://www.dn.no/marked/dnb/jan-erik-gjerland/yle/dnb-aksjen-faller-markant-pa-bors-i-forkant-av-finsk-tv-program-om-hvitvasking/2-1-556256>
- CRR/CRD IV-forskriften. (2014). Forskrift om kapitalkrav og nasjonal tilpasning av CRR/CRD IV (FOR-2014-08-22-1097). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/2014-08-22-1097>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D. & Urbiola, P. (2015, 16. juni). The digital transformation of the banking industry. BBVA Research, 1-10. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/291357544\\_The\\_digital\\_transformation\\_of\\_the\\_banking\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/291357544_The_digital_transformation_of_the_banking_industry)

- Dalland, O. (2017). Metode og oppgaveskriving (6. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Datatilsynet. (u.å.). Virksomhetenes plikter. Hentet fra  
<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/>
- Deloitte. (u.å.). Den fjerde industrielle revolusjonen er her. Hentet fra  
<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/strategy-operations/articles/den-fjerde-industrielle-revolusjon-er-her.html>
- Dichev, I., Graham, J., Harvey, C. R. & Rajgopal, S. (2016). The Misrepresentation of Earnings. *Financial Analyst Journal*, 72(1), 22-35. doi:  
<https://doi.org/10.2469/faj.v72.n1.4>
- DNB. (u.å.). Nye rammebetingelser for betalingsformidling i 2018. Hentet fra  
<https://www.dnb.no/bedrift/bransje-og-ekspertise/cash-management/fagartikler/psd2.html>
- Drasch, B. J., Schweizer, A. & Urbach, N. (2018). Integrating the ‘Troublemakers’: A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. *Journal of Economics and Business*, 100, 26-42. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.002>
- Ellefsen, H. (2017a, 25. august). Smart anvendelse av SAF-T-filen. Hentet fra  
<https://www.regnskapnorge.no/artikler/teknologi2/smart-anvendelse-av-saf-t-filen/>
- Ellefsen, H. C. (2017b, 26. juni). SAF-T FORVALTNINGSORGAN. Hentet fra  
<https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/teknologi2/saf-t-forvaltningsorgan/>
- Erickson, D., Hewitt, M. & Maines, L. A. (2017). Do Investors Perceive Low Risk When Earnings are Smooth Relative to the Volatility of Operating Cash Flows? Discerning Opportunity and Incentive to Report Smooth Earnings. *The Accounting Review*, 92(3), 137-154. DOI: 10.2308/accr-51568
- EVRY. (u.å.a). DNB og EVRY tar i bruk kunstig intelligens for å stoppe svindelforsøk. Hentet fra <https://www.evry.com/no/media/artikler/dnb-fraud-ai/>
- Finans Norge (u.å.c). Sparebankenes årsregnskaper. Hentet fra  
<https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/Regnskapsstatistikk/sparebankenes-arsregnskaper/>

Finans Norge. (2018a, 15. oktober). Hvitvasking og terrorfinansiering. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/tema/hvitvasking-og-terrorfinansiering/>

Finans Norge. (2018b, 15. oktober). Hvitvaskingsloven krav om “kundetiltak” og KYC-prinsippet. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/tema/hvitvasking-og-terrorfinansiering/hvitvaskingslovens-krav/>

Finans Norge. (2018c, 15. Oktober). Ny hvitvaskingslov: Større ansvar tildeles finansnæringen. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2018/10/ny-hvitvaskingslov--storre-ansvar-tildeles-finansnaringen/>

Finans Norge. (u.å.a). Bankstatistikk. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/>

Finans Norge. (u.å.b). PSD2 eller betalingstjenstedirektivet. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenstedirektivet/>

Finansforetaksloven. (2015). Lov om finansforetak og finanskonsern (LOV-2015-04-10-17). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2015-04-10-17>

Finanstilsynet (2016a, 26. mai). Om Finanstilsynet. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/om-finanstilsynet/>

Finanstilsynet. (2016b, 14. oktober). Kapitaldekning. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/tema/kapitaldekning/>

Finanstilsynet. (2017a, 17. april). Minstekrav til kapital og bufferkrav. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/tema/kapitaldekning/minstekrav-til-kapital-og-bufferkrav/>

Finanstilsynet. (2017b, 17. april). Beregningsgrunnlag. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/tema/kapitaldekning/beregningsgrunnlaget/>

Finanstilsynet. (2017c, 18. april). Pilar 3. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/tema/kapitaldekning/pilar-3/>

- Finanstilsynet. (2017d, 17. april). Vurdering av samlet kapitalbehov og tilsynsmessig oppfølging (pilar 2). Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/tema/kapitaldekning/vurdering-av-samlet-kapitalbehov-og-tilsynsmessig-oppfolging-pilar-2/>
- Finanstilsynet. (2019, 15. februar). Informasjon i forbindelse med forestående gjennomføring av PSD 2. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2019/informasjon-i-forbindelse-med-forestaende-gjennomforing-av-psd-2/>
- Finanstilsynet. (u.å.). Strategi 2019-2022. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/3e71efd6ab814bee8d4773f656f5ccf2/finansstilsynets-strategi-2019-2022.pdf>
- Finanstilsynsloven. (1956). Lov om tilsynet med finansforetak mv. (LOV-1956-12-07-1). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1956-12-07-1>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). Metode og dataanalyse (2. utg.). u.s.: Høyskoleforlaget.
- Gulden, B. P. (2015). Den eksterne revisor (9. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Havstein, B. & Moen, T. (2004). Finansregnskap - Grunnleggende teori og bokføring (3. utg.). u.s.: Fagbokforlaget.
- Healy, P. M. & Wahlen, J. M. (1999). A review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. American Accounting Association Accounting Horizons, 13(4), 365-383. doi:10.2308/acch.1999.13.4.365
- Hegdahl, P. (2018, 02. januar). SAF-T blir lovpålagt fra 2020. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/artikler/bokforing/saf-t-blir-lovpalagt-fra-2020/>
- Heskestad, T. (2014a, mai). Manipulering av inntekter og «røde flagg». Hentet fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/legal/articles/manipulering-av-inntekter.html>  
[Utskrift mottatt i forbindelse med BE-420-1 Finansregnskap 4]

- Heskestad, T. (2014b, september). Manipulering av kostnader og «røde flagg». Hentet fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/audit/articles/manipulering-av-kostnader.html>  
[Utskrift mottatt i forbindelse med BE-420-1 Finansregnskap 4]
- Heskestad, T. (2015a). Resultat kvalitetsanalyse, røde flagg og driftsinntekter. Revisjon og regnskap, (8), 33-40. Hentet fra <https://www.revregn.no/asset/pdf/2015/8-33-40.pdf>
- Heskestad, T. (2015b, 17. mars). Røde flagg knyttet til driftsinntekter og varekostnader. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/okonomistyring/rode-flagg-knyttet-til-driftsinntekter-og-varekostnader2/>
- Hunneman, A. (2018, april). Store skjevheter ved bruk av stordata? Magma, s. 68-71. Hentet fra <https://www.magma.no/store-skjevheter-ved-bruk-av-stordata>
- Hvitvaskingsloven. (2018). Lov om tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering (LOV-2018-06-01-23). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2018-06-01-23>
- IASB. (2009). ISA 240 - Revisors oppgaver med og plikter til å vurdere misligheter ved revisjon av regnskaper. Hentet fra <https://revisorforeningen.no/fag/standarder-og-veiledninger/revisjonsstandardene/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (utg. 3). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who`s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. Business Horizons, 62(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Kinserdal, F. (2017). Hva er regnskapsmanipulasjon, og hvordan kan den best avdekkes? Magma, 69-78. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-regnskapsmanipulasjon-og-hvordan-kan-den-best-avdekkes1>
- Kotler, P. (2005). Markedsføringsledelse (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Krumsvik, R. J. (2014). Forskningsdesign og kvalitativ metode : ei innføring. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kvifte, S. & Johnsen, A. (2008). Konseptuelle rammeverk for regnskap (2. utg.). u.s.: Fagbokforlaget.
- Lovett, H. (2018). Kunstig intelligens – muligheter, utfordringer og en plan for Norge. Hentet fra <https://teknologiradet.no/wp-content/uploads/sites/105/2018/09/Rapport-Kunstig-intelligens-og-maskinlaering-til-nett.pdf>
- Lund, M., Bendtsen, S. & Jung, E. (2018, 9. mars). Overblik: Så vidtrækkende er hvidvaskskandalen i Danske Bank. Berlingske. Hentet fra <https://www.berlingske.dk/virksomheder/overblik-saa-vidtraekkende-er-hvidvaskskandalen-i-danske-bank>
- Marjamaa, R. (2018, 13. februar). Transforming while performing Deep Dive: Artificial Intelligence. Hype or not? Innlegg presentert ved FutureBank 2018, Oslo. Sammendrag hentet fra <https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2018/futurebank/randi-marjamaa.pdf>
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. DOI 10.1007/s12599-015-0401-5
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 1-9. Hentet fra [http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/04/6539-English-TarjomeFa-1.pdf?fbclid=IwAR0XLV\\_oJi8KL7u9sxWhvYgm5XPGaimBVIQurs4V7TO3UEi8Olv-LGLZBfA](http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/04/6539-English-TarjomeFa-1.pdf?fbclid=IwAR0XLV_oJi8KL7u9sxWhvYgm5XPGaimBVIQurs4V7TO3UEi8Olv-LGLZBfA)
- Nordea. (2018). General data protection regulation (GDPR). Hentet fra <https://www.nordea.no/privat/kundeservice/general-data-protection-regulation.html>
- NOU 2009:1. (2009). Individ og integritet – Personvern i det digitale samfunnet. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-1/id542049/sec4?q=radiofrekvensidentifikasjon#match\\_0](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-1/id542049/sec4?q=radiofrekvensidentifikasjon#match_0)
- Nygård, A. (2018). Revisors risiko for erstatningsansvar i millionklassen. *Revisjon og Regnskap*, (heftenr. 7.), 30-33. Hentet fra <https://www.revregn.no/i/2018/7/revregn-923>

- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? Proceedings from the annual NOKOBIT conference held at Svalbard the 18th-20th of September 2018, 26(1). Hentet fra <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/532>
- Paredes, A. A. P. & Wheatly, C. M. (2018). Do Enterprise Resource Planning Systems (ERPs) Constrain Real Earnings Management? *Journal of Information Systems*, 32(3), 65-89. DOI: 10.2308/isys-51760
- Paulsen, K. H. & Brørs, T. (u.å.). Hva er roboter – og hvordan lykkes? *Magma*, s. 74-78. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-roboter-og-hvordan-lykkes>
- Personvernloven. (2018). Lov om behandlinger av personopplysninger (LOV-2018-06-15-38). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2018-06-15-38>
- Påtaleinstruksen. (1985). Forskrift om ordningen av påtalemyndigheten (FOR-1985-06-28-1679). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/1985-06-28-1679>
- Regjeringen. (2014, 14. desember). Banker. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/bank/id2353822/>
- Regjeringen. (2017, 22. desember). Endring i bokføringsforskriften - Standard Audit File Tax - SAF-T. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/endring-i-bokforingsforskriften---standard-audit-file-tax--saf-t/id2583118/>
- Regjeringen. (2018, 14. mai). Beslutning om systemviktige finansforetak. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/beslutning-om-systemviktige-finansforetak/id2601194/>
- Regjeringen. (2018a, 8. oktober). Tidens største satsing på digitalisering. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tidens-storste-satsing-pa-digitalisering/id2614074/>
- Regjeringen. (2018b, 14. september). Nytt hvitvaskingsregelverk trer i kraft 15. oktober 2018. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-hvitvaskingsregelverk-trer-i-kraft-15.-oktober-2018/id2611047/>

- Regjeringen. (u.å.). Digitaliseringsminister Nikolai Astrup (H). Hentet 1. mars 2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/org/digitaliseringsminister-nikolai-astrup/id2626348/>
- Regnskapsloven. (1998). Lov om årsregnskap m.v. (LOV-1998-07-17-56). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1998-07-17-56>
- Revisorloven. (1999). Lov om revisjon og revisorer. (LOV-1999-01-15-2). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1999-01-15-2>
- Sander, K. (2017, 20. august). Konkurrentanalyse (“5 forces”). Hentet fra <https://estudie.no/konkurransanalyse/>
- SAS. (2019a). Artificial Intelligence. What is it and why it matters. Hentet fra [https://www.sas.com/no\\_no/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html](https://www.sas.com/no_no/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html)
- SAS. (2019b). Five AI technologies that you need to know. From machine learning to computer vision, these technologies are fueling the AI craze. Hentet fra [https://www.sas.com/no\\_no/insights/articles/analytics/five-ai-technologies.html](https://www.sas.com/no_no/insights/articles/analytics/five-ai-technologies.html)
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: a skill-building approach* (utg. 7). Chichester: Wiley.
- Skatteetaten (u.å.). SAF-T Regnskap. Hentet fra <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/starte-og-drive/rutiner-regnskap-og-kassasystem/saf-t-regnskap/>
- Sousa, M. J. & Rocha, A. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, (91), 327-334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Stenheim, T. & Blakstad, L. (2007). Regnskapsregulering - offentlig regulering eller markedsløsning? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/regnskapsregulering-offentlig-regulering-eller-markedsloesning>
- Stenheim, T. & Blakstad, L. (2012). Regnskapsmanipulering - definisjon, forutsetninger og incentiver. *Praktisk økonomi og finans*, 29(2), 57-69. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/142361>



Stuart, I. C. (2012). *Auditing and Assurance Services: An Applied Approach*. New York: McGraw-Hill.

Sundbye, L. M. T. (2018, 30. oktober). Produktets livssyklus – PLS. Hentet fra <https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183189/topic:1:107902/resource:1:76834>

Tarkhanova, E., Chizhevskaya, E. & Baburina, N. (2018). Institutional Changes and Digitalization of Business Operations in Financial Institutions. *Journal of institutional studies*, 10(4), 145-155. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2018.10.4.145-155>

Visma. (u.å.). Norsk Regnskapsstandard (NRS): Hva er norsk regnskapsstandard. Hentet fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/n/norsk-regnskapsstandard/>

Økokrim (2017, 28. juni). Om Økokrim. Henter fra <https://www.okokrim.no/om-okokrim.422248.no.html>

Økokrim. (2009, 4. mai). Publikasjoner. Hentet fra <https://www.okokrim.no/publikasjoner.417054.no.html>

Økokrim. (2019, 26. februar). 85 prosent blir dømt i ØKOKRIMs saker. Hentet fra <https://www.okokrim.no/85-prosent-blir-doemt-i-okokrims-saker.6195544-411472.html>

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – Søknad NSD

NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**

Bank, digitalisering og økonomisk kriminalitet

**Referansenummer**

367771

**Registrert**

29.01.2019 av Kathrine Lura - kathrl11@student.uia.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for økonomi

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Terje Heskestad, terje.heskestad@uia.no, tlf: 41436110

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Kathrine Lura, kathrineslura@gmail.com, tlf: 47601613

**Prosjektperiode**

07.01.2019 - 03.06.2019

**Status**

04.02.2019 - Vurdert

**Vurdering (1)**

---

**04.02.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 04.02.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre

nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 03.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN

INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## **Vil du delta i forskningsprosjektet «Bank, digitalisering og økonomisk kriminalitet»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan bankene bruker regnskapet og om dette endres av digitalisering, samt om en kan kontrollere bort incentiver til å begå økonomisk kriminalitet. Forskningsprosjektet er en del av vår mastergrad i regnskap og revisjon ved Universitetet i Agder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Hovedformålet med oppgaven er å kartlegge om digitalisering i bankene, herunder bedriftsmarkedet, følger den utviklingstrenden som fremstilles i blant annet media. Vi ønsker å få et bilde av utviklingen og implementeringen av digitalisering i bankens virksomhet. Videre ønsker vi å få et innblikk i hva bankene tenker angående standardiseringen av regnskapsrapporteringen ved hjelp av SAF-T-formatet, og om dette kan gi grunnlag for en kontroll som kan redusere forekomsten av økonomisk kriminalitet. Til slutt ønsker vi å sammenligne om det er noen signifikante forskjeller mellom store og små banker når det gjelder i hvilken grad digitaliseringsløsninger utvikles og implementeres.

Masteroppgaven vil være basert på intervjuer med informanter fra 7-9 banker

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget rekrutteres ved hjelp av forespørsel via mail og vår veileder sine kontakter. E-postadresser er innhentet fra bankenes hjemmesider. Første mottaker av mail i banken setter oss i kontakt med relevante informanter fra deres bank. Informanter ønskes inkludert i studien på grunn av sin kunnskap og stilling i banken. Henvendelsen sendes ut til 16 banker på Sørlandet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det vil bli brukt en kvalitativ metode for å innhente data. Det vil foretas semistrukturerte intervjuer med informanter fra 7-9 banker. Det vil, gitt samtykke, bli brukt lydopptak i alle intervjuer, samt skrevet notater. I forkant av intervjuene vil intervjuguiden bli sendt ut til informantene. For å sikre oppgavens validitet og reliabilitet vil vi samle inn opplysninger om informantenes arbeidssted, -erfaring og -stilling.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved behandlingsansvarlig institusjon er det studentene som skriver oppgaven, Malin Opedal Meland og Kathrine Lura, og veileder Terje Heskestad, som vil ha tilgang til de transkriberte intervjuene. Kun studentene vil ha tilgang til lydopptak av intervjuene. Tiltak som blir iverksatt for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine er at navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. I tillegg vil datamaterialet bli lagret på UiA sin OneDrive. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i den endelige masteroppgaven som følge av anonymisering av opplysninger.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 3. juni 2019. Personopplysninger, herunder lydopptak, vil bli slettet ved prosjektsslutt.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved studenter, Malin Opedal Meland, [maliom14@uia.no](mailto:maliom14@uia.no) og Kathrine Lura, [kathrineslura@gmail.com](mailto:kathrineslura@gmail.com), eller veileder Terje Heskestad, [terje.heskestad@uia.no](mailto:terje.heskestad@uia.no)
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen, [ina.danielsen@uia.no](mailto:ina.danielsen@uia.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
Terje Heskestad

Studenter  
Malin O. Meland & Kathrine Lura

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Bank, digitalisering og økonomisk kriminalitet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Lydopptak av intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 3. juni 2019

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 – Intervjuguide

### **Innledning**

Dette intervjuet gir grunnlag for vår datainnsamling til masteroppgaven “Bank, digitalisering og økonomisk kriminalitet”.

1. Litt om oss og oppgaven
2. Personvern: gjennomgang av samtykkeskjema, eventuell test av diktafon
3. Dersom vi i ettertid oppfatter noe som uklart, er det mulig å få dette oppklart gjennom en telefonsamtale eller mailkorrespondanse?
4. Har du noen spørsmål før vi starter?
  
5. Kan du fortelle om din stilling og dine arbeidsoppgaver?
6. Kan du fortelle om din bakgrunn som gjør at du har kunnskap innenfor regnskap og digitalisering?
7. Kan du fortelle om hovedproduktene dere leverer til bedriftsmarkedet?
8. Hvilke områder får mye oppmerksomhet fra ledergruppen for tiden?

### **Innledende om digitalisering**

9. Hva legger du i begrepet digitalisering?
10. Hvordan har forståelsen din av digitalisering i banksammenheng endret seg de siste 5 årene?
11. Hvordan tror du digitalisering vil påvirke bankbransjen, på bedriftsmarkedet, de kommende årene?
12. Kan du fortelle om bankens strategi og formaliteter i forhold til digitalisering?
13. Kan du utdype dine tanker rundt muligheter, utfordringer og trusler ved digitalisering av bedriftsmarkedet i banken?

## **Regnskapsbruk og digitalisering**

14. Hvordan bruker dere regnskapsinformasjon i kundeforhold med bedrifter?
15. Kan du fortelle om eventuelle tiltak dere gjør for å sikre kvalitet i regnskapsinformasjonen?
16. Kan du fortelle om hvordan bruken av regnskapsinformasjon eventuelt har endret seg etter hvert som banken har blitt mer digitalisert?
17. Kan du fortelle om eventuell annen informasjon, relatert til interne og eksterne forhold hos kunden, som dere bruker ved vurdering av kunder?
18. Hvordan har bruken av annen kundeinformasjon, intern og ekstern, eventuelt endret seg etter hvert som banken har blitt mer digitalisert?
19. Hvordan stiller banken seg til å bruke revisors arbeid?
20. Kan du utdype om det er noen risikoområder i regnskapet dere er mer oppmerksomme på enn andre?
21. Hvordan vurderer du bruken av god regnskapsskikk?
  - a. Er det noe spesielt ved den norske regnskapslovgivningen som du finner kritikkverdig?
  - b. Hva tenker du i så fall kunne vært et bedre alternativ?

## **Regnskapsanalyse og økonomisk kriminalitet**

22. *Terje Heskestad skriver i en av sine artikler: "Banker legger stor vekt på rapporterte resultatstørrelser og egenkapital i forbindelse med vurdering av selskapets kredittverdighet." Hvordan stiller du deg til dette utsagnet?*

*Vi velger, med bakgrunn i litteratur, å definere resultatstyring som strekking av regnskapet i en retning som feilaktig representerer selskapets økonomiske situasjon, men samtidig er lovlig som følge av at regnskapsloven åpner for bruk av skjønn. Regnskapsmanipulasjon blir derimot avgrenset til ulovlig regnskapsføring.*

23. Hvordan vurderer du utbredelsen av resultatstyring?
24. Hvordan vurderer du utbredelsen av regnskapsmanipulasjon?
25. Kan du fortelle om bankens rutiner knyttet til oppdagelse av økonomisk kriminalitet?
  - a. Hvilken type økonomisk kriminalitet ser dere mest av?



26. Kan du fortelle om eventuelle endringer i rutiner, relatert til bedriftskunder, som følge av den nye hvitvaskingsloven som kom i høst?
27. Kan du utdype hvilke analyser dere benytter for vurdering av bedriftskunder?
  - a. Har disse analysemetodene endret seg som følge av ny forskning de siste årene?
28. Har metodene for gjennomføring av analysene endret seg som følge av digitalisering?
29. Kan du utdype dine tanker rundt om økt kontroll av bedriftskunder endrer forekomsten av økonomisk kriminalitet?

### ***SAFT-T-formatet***

30. Kan du fortelle om din oppfatning av det nye SAF-T-formatet?
31. Hvilke virkninger tenker du at implementeringen av SAF-T-formatet kan gi banken?
32. Kan du utdype dine tanker rundt om økt regulering og standardisering generelt har positive eller negative virkninger?
33. I hvilken grad vurderer du at SAF-T-formatet kan endre forekomsten av økonomisk kriminalitet?

### **Avslutning**

Er det noe ekstra du vil tilføye eller spørre om før vi avslutter?

Vi kan sende deg den ferdige oppgaven om du ønsker å lese den. Dette vil i så fall skje i begynnelsen av juni.

Tusen takk for ditt bidrag til oppgaven vår!

## Vedlegg 3 – Refleksjonsnotat Kathrine Lura

### **Innledning**

Det stilles krav om at et refleksjonsnotat er vedlagt masteroppgaven. En refleksjon over temaene internasjonalisering, innovasjon og ansvarlighet knyttet opp mot tilegnet kunnskap gjennom mastergradsprogrammet samt temaet for masteroppgaven utgjør refleksjonsnotatet.

### **Sammendrag**

Tema for masteroppgaven er regnskapsbruk, digitalisering og økonomisk kriminalitet. Problemstilling for undersøkelsen er: “Hvordan vurderer banker i Sørvest-Norge at digitalisering påvirker bruk av informasjon om interne og eksterne forhold hos kunder i kundeforhold med bedrifter?” Formålet med oppgaven er å undersøke praksis i bank i dag.

Regnskapet skal gi beslutningsnyttig informasjon. Flexibiliteten i regnskapslovgivningen muliggjør resultatstyring, som vil redusere beslutningsnyttens for interessenter. I henhold til hvitvaskingsloven skal banker bidra til å avdekke økonomisk kriminalitet gjennom kjenn-din-kunde-prinsippet samt å rapportere mistenkelige transaksjoner. Digitalisering sin påvirkning kan diskuteres ved hjelp av en transformasjonsmodell.

Undersøkelsen har et eksplorativt formål, der semistrukturerte intervjuer med åtte banker i Sørvest-Norge benyttes som datagrunnlag.

Bankene vurderer risikoområder ved regnskapet og andre interne og eksterne forhold. Risikoområdene har ikke blitt endret av digitalisering. Risikoområdene som vurderes er i stor grad lovpålagt. Dette gjelder både for bankenes risikoklassifiseringsmodell og bankenes antihvitvaskingsarbeid. En kan anta at bankene, når de er kommet lengre i transformasjonsmodellen, ved å i større grad utnytte digitale teknologier, vil klare å utvikle bedre analyser. Nye løsninger vil trolig endre arbeidsprosesser og vurderinger. Det er imidlertid ikke store endringer som har skjedd i bankenes vurderinger i dag, sett bort fra en effektivisering og automatisering av informasjonsinnhenting.

Undersøkelsen har til formål å bidra med en beskrivelse av hvordan praksis i bank i dag er påvirket av digitalisering. Undersøkelsen har vist at det per i dag ikke har skjedd like betydelige endringer, som det ut fra medieoppslag muligens kan være nærliggende å anta. Dette gjør undersøkelsen til et interessant bidrag, som følge av at bankene enda er i en tidlig fase av bransjens transformasjon.

## **Internasjonalisering**

I emnet Foretaksrett JU-406-1 har en lært forskjeller mellom regnskapsstandarder, herunder Internations Financial Reporting Standards og norsk regnskapsregulering. Like regler mellom land ville medført at det er enklere å sammenligne selskaper på tvers av landegrensene.

Resultatstyring og regnskapsmanipulasjon er utbredt over hele verden, uavhengig av regnskapsregulering. I denne oppgaven belyser både norsk og internasjonal teori knyttet til resultatstyring og regnskapsmanipulasjon samt resultat kvalitet. Den internasjonale teorien anvendes på norske forhold for å i noen grad avdekke problematikken rundt utbredelsen av resultatstyring i forhold til risikoområder i bank ved kredittgivning.

Dersom det i økt grad åpnes opp for infrastrukturer på tvers av landegrensene kan en enklere internasjonalisere digitaliseringsfenomenet og få økt samarbeid på tvers av landegrensene.

Regelverket endres stadig for å tilpasses et samfunn i endring. En ser en rekke ulike endringer som har fremkommet nå i senere tid; ny hvitvaskingslov, endret personvernforordning samt et revidert betalingsdirektiv. PSD2 endrer bankers konkurransevilkår ved å åpne for andre tilbydere av betalingstjenester enn banker. GDPR endrer personvernlovgivningen for å tilpasse den til den digitale utviklingen. Dette er elementer som i noen grad kan fordre mer internasjonal konkurranse.

## **Innovasjon**

En ser noen overordnede indikasjoner på at bankene er i startfasen av en transformasjonsprosess ved at de i stor grad har gått fra analog til digital data, foretatt en rekke effektiviseringsprosesser av rutineoppgaver samt trolig, i noen grad, har tatt i bruk ulike

digitale teknologier for å være fremtidsrettet. Oppgaven tar for seg hvordan praksis i banker i dag er påvirket av digitalisering. Per i dag har det ikke skjedd noen betydelige endringer, noe som videre indikerer at bankene er i en tidlig fase av bransjens transformasjon. Som følge av at undersøkelsen tar for seg å utforske et fenomen, digitalisering, som enda ikke er utnyttet fullstendig i bransjen, kan en argumentere for at selve oppgaven er innovativ.

Digitalisering har medført og vil videre i økt grad medføre innovasjoner. Vipps har blant annet endret betalingsformidling, en ser nå tendenser til at finansieringstjenester i større grad digitaliseres ved at det tas eller i nær fremtid anses å bli tatt i bruk digitale lånesøknader.

Finansteknologiselskaper fordrer til innovasjon i bankbransjen og en ser at bankene i noen grad ønsker å inngå samarbeid med disse selskapene. Dette ettersom banken muligens ikke selv klarer å være tilfredsstillende innovative, fort nok.

## **Ansvarlighet**

Ansvarlighet har vært et sentralt tema i flere fag i mastergradsprogrammet. Et selskaps overordnede ansvar overfor interessenter, herunder fremstille selskapets realiteter, har fremkommet av emnet Foretaksrett JU-406-1. Videre har en tilegnet kunnskap om den internasjonale og den norske regnskapsstandarden samt ulike røde flagg gjennom emnet Finansregnskap 4 BE-420-1, som i noen grad kan brukes til å bli oppmerksom på om selskaper fremstiller sine økonomiske realiteter.

En kan spesielt se at ansvarsområdet har utpekt seg i revisjonsemnene; Revisjon 1 RE-400-1 og Revisjon 2 RE-401-1. Emnene har, overordnet, i stor grad tatt for seg revisors ansvar til å vurdere risikoen for at misligheter og feil kan oppstå, herunder resultatstyring og regnskapsmanipulasjon.

Det vises til i oppgaven at flere av forutsetningene for bankenes vurderingsgrunnlag er basert på skjønn og estimater, noe som kan trigge resultatstyring. Det er vanskelig å avdekke om subjektive vurderinger, herunder skjønn og estimat, holdes innenfor loven, går over i en gråsoner eller går over i ulovlig regnskapsmanipulasjon. Slike forutsetninger gjør revisors oppgaver vanskeligere og viser tydelig at revisor har et stort samfunnsansvar. Samtidig gjør det vurderingsgrunnlaget til interessenter av selskapet vanskelig, som følge av at en må vurdere om en kan stole på den fremlagte informasjonen.

Det er regnskapsprodusentens ansvar å fremstille brukernyttig informasjon for interessentene. Revisor skal til en viss grad kvalitetssikre informasjonen som regnskapsprodusentene fremstiller. Attesterte årsregnskaper blir blant annet benyttet av banker i deres beregninger av en kundes kredittverdighet. Det fremkommer likevel av undersøkelsen at bankene gjør ytterligere egne vurderinger, utover revisors attestasjon, for å sikre kvalitet i regnskapsinformasjonen. Dette for å unngå både økonomiske og omdømme relaterte tap. Bankene har et ansvar for hindre at det økonomiske systemet utnyttes til kriminelle formål.

Kathrine Lura, 02.06.2019

## Vedlegg 4 – Refleksjonsnotat Malin Opedal Meland

Tema for masteroppgaven er regnskapsbruk, digitalisering og økonomisk kriminalitet. Formålet med oppgaven er å undersøke praksis i banker i dag knyttet til bruk av regnskapsinformasjon og informasjon om andre interne og eksterne forhold hos kunder, ved vurdering av kunder. Videre å kartlegge bankenes bruk av slik informasjon i forbindelse med rutiner for forebygging av økonomisk kriminalitet. Sist men ikke minst skal oppgaven kartlegge hvordan digitalisering påvirker gitte rutiner. Med et ønske om å lære mer om hvordan regnskapet brukes i praksis, effekter av den nye hvitvaskingsloven og å supplere mastergradens studiepoeng med kunnskap om digitalisering og digitaliserings påvirkning, ble oppgaven formet. Digitalisering er en sentral del av dagens samfunn og vil fortsette å være det i fremtiden. Jeg anser det derfor som nyttig å få mulighet til å undersøke hvordan digitalisering benyttes i bankpraksis i dag samt å få indikasjoner på hvordan digitalisering vil påvirke bransjen i fremtiden. Undersøkelsen har vist at det per i dag ikke har skjedd like betydelige endringer, som det ut fra medieoppslag muligens kan være nærliggende å anta. Bankene har imidlertid ambisiøse mål for fremtiden.

### **Internasjonalisering**

I oppgaven har det blitt benyttet en kombinasjon av norsk og internasjonal litteratur. Internasjonal litteratur tilfører masteroppgaven et internasjonalt perspektiv. En kan stille seg spørrende til om internasjonale forhold kan anvendes på norske forhold. I en internasjonalisert verden som i dag, er det vurdert at dette må være mulig, spesielt i kombinasjon med norsk litteratur. Internasjonale forhold benyttes dermed til å forsøke å forklare norske forhold, i analysedelen av oppgaven. Nærmere bestemt benyttes internasjonal litteratur på resultatstyring og regnskapsmanipulasjon, i kombinasjon med norsk litteratur, til å forklare bankenes praksis i forhold til regnskapsbruk.

Internasjonal litteratur, i kombinasjon med norsk litteratur, benyttes også for å forklare digitaliseringsfenomenet. Som det fremkommer av oppgaven er det økt fokus på digitalisering i Norge. Dette gjelder imidlertid også internasjonalt. Digitalisering er et internasjonalt fenomen som vil endre praksis i mange bransjer i fremtiden. Enkelte mener at kunstig intelligens vil kunne gjøre mennesket overflødig. Heldigvis er det nærliggende å anta at

mennesket ikke vil bli overflødig, men derimot vil kunne vie sin tid til mer komplekse problemstillinger. Arbeidsoppgaver vil kanskje forsvinne, men det vil også komme nye.

Regnskapet skal rapportere beslutningsnyttig informasjon både under norsk og internasjonal regnskapsregulering. Som det fremkommer av oppgaven er det i forbindelse med resultatstyring og regnskapsmanipulasjon trolig ikke regnskapsreguleringen som er problemet, men menneskene. Det kan dermed ikke reguleres bort, og resultatstyring og regnskapsmanipulasjon er derav et internasjonalt fenomen. Noen personer vil nok alltid kunne oppleve en tilstrekkelig stor motivasjon eller et tilstrekkelig stort press, sammen med en oppfattet mulighet samt evne til rettferdiggjørelse, til å begå økonomisk kriminalitet.

PSD2 og GDPR har endret bankdriften og er opprinnelig lovgivning fra EU.

## **Innovasjon**

Finansteknologiselskaper er innovative, og PSD2 gjør at regelverket åpnes opp for dem i forhold til å tilby betalingstjenester. Finansteknologiselskapers innovasjoner vil prege bransjen gjennom nye, innovative produkter, og de vil fordre innovasjon. Sammen med digitalisering bidrar PSD2 til å endre bankenes konkurransevilkår. At bankene får konkurranse fra finansteknologiselskaper gjør det enda viktigere for dem å utvikle seg og henge med i transformasjonen.

Bankene vil kunne lære mye av finansteknologiselskaper, og det fremkommer av oppgaven at banker har begynt å samarbeide med finansteknologiselskaper. På denne måten kan de benytte finansteknologiselskapene som en ressurs, og raskere få tilgang til innovative løsninger finansteknologiselskapene utvikler samt bli bedre på innovasjon selv.

Finansteknologiselskapene representerer dermed ikke kun en trussel i det endrede konkurransebildet.

Risikoområder bankene vurderer i forhold til regnskapsinformasjon og andre interne og eksterne forhold har ikke blitt endret av digitalisering. Dette som følge av at digitalisering i bank på bedriftsmarkedet ikke har kommet så langt enda. Den digitale teknologien har ikke kommet langt nok til at alt kan digitaliseres. Det er ikke sikkert at alt vil kunne digitaliseres i fremtiden heller, men betydelig mer enn det som er digitalisert i dag, vil nok på sikt kunne

digitaliseres. Å kombinere digitale teknologier på nye måter eller å kombinere digital teknologi med et produkt som allerede finnes i dag, er en digital innovasjon.

Det har ikke skjedd store endringer i bankenes vurdering av informasjon om interne og eksterne forhold i dag, sett bort fra en effektivisering og automatisering av informasjonsinnhenting. Bankene er enda i en tidlig fase av bransjens transformasjon. En kan anta at bankene, når de er kommet lengre i transformasjonen, ved å i større grad utnytte digitale teknologier, vil klare å utvikle bedre analyser. Nye, innovative løsninger vil trolig endre arbeidsprosesser og vurderinger.

## **Ansvarlighet**

I henhold til hvitvaskingsloven skal banker bidra til å avdekke økonomisk kriminalitet, gjennom kjenn-din-kunde-prinsippet. Risikoområdene som vurderes i bankenes antihvitvaskingsarbeid er i stor grad lovpålagt. Bankene er lovpålagt å melde inn mistenkelige transaksjoner. Stor operasjonell risiko knyttet til å ikke følge lovgivningen er med på å sørge for at bankene opptrer med ansvarlighet. Å bidra til å avdekke hvitvasking og terrorfinansiering kan også anses som en del av bankers samfunnsansvar. I fremtiden vil oppdagelse av økonomisk kriminalitet trolig kunne gjøres mer effektivt ved bruk av kunstig intelligens.

Regnskapet skal gi beslutningsnyttig informasjon. Flexibiliteten i regnskapslovgivningen muliggjør resultatstyring, som vil redusere beslutningsnyttens for interessenter. Selskaper er ansvarlig for at deres regnskap skal gi et rettviseende bilde av selskapets økonomiske situasjon. Revisor skal sørge for at risikoen for vesentlige feil i regnskapet ikke er for stor. Hvis rapportert regnskap ikke gir et rettviseende bilde av den økonomiske situasjonen, kan både selskapet og revisor bli ansvarliggjort.

Bankene vurderer risikoområder ved regnskapet og andre interne og eksterne forhold. Risikoområdene som vurderes i bankenes risikoklassifiseringsmodell er i stor grad lovpålagt. Dette kan koples til bankenes samfunnsrolle. Det er viktig for samfunnet av bankene drives forsvarlig, med en passende risikoprofil. Bankene må derfor forholde seg til lovpålagte soliditets- og kapitalkrav.



Videre er tillit til regnskapet viktig for at det skal kunne fungere som beslutningsgrunnlag. Det fremkommer av oppgaven at bankene i stor grad har tillit til sine kunder. Manglende tillit til regnskapet vil kunne resultere i unødvendig høye kapitalkostnader i forhold til et selskaps risiko. Dette vil være uheldig for samfunnets utvikling, eksempelvis med tanke på arbeidsplasser, innovasjon, og skatteinntekter. Bankene, som kapitaltilbydere, kan dermed sies å være ansvarlig for å finne en balanse mellom tillit og et kritisk blikk i relasjon til kunder og deres regnskap.

Masterstudiet ved Universitet i Agder har gitt meg mulighet til å lære om internasjonalisering, innovasjon, herunder digitalisering, og ansvarlighet. Dette på flere måter, men jeg ønsker å trekke frem tre positive opplevelser. Jeg har fått reise et halvt år på utveksling til Australia i 3. klasse, som jeg anser at har gitt mastergraden min et mer internasjonalt perspektiv. Jeg har videre fått muligheten til å velge å skrive både bacheloroppgave og masteroppgave der et viktig fokus i oppgaven er digitalisering. Til sist vil jeg trekke frem gruppearbeid, og særlig i form av å skrive en masteroppgave, som en arena der en lærer ansvarlighet. Takk for fem fine år.

Malin Opedal Meland, 02.06.2019