

Í járngreipum hefðarinnar: Áhrif tæknibreytinga á lögmæti banka á Íslandi

Rafnar Lárusson og Margrét Sigrún Sigurðardóttir¹

Ágrip

Fjórðu iðnbyltingunni hafa fylgt miklar tækniframfarir m.a. í formi bjálkakeðja, gervigreindar og stafræna lausna. Þeim fylgir aukin krafa um innleiðingu bæði vegna samkeppni og skilvirkni. Því fylgja áskoranir fyrir skipulagsheildir sem háðar eru lögmæti og stöðugleika. Stofnanakenningarnar hafa sýnt fram á að skipulagsheildir eru í sífelldri togstreitu á milli skilvirkni og lögmæti, sem verður síst minni þegar ný skoðanakerfi ógna lögmæti ríkjandi skoðanakerfis. Bankar byggja tilveru sína á lögmæti, jafnvel í enn ríkara mæli en skipulagsheildir almennt. Í þessari grein er sjónum beint að íslenskum bönkum og hvernig þeir bregðast við áskorunum stafrænnar byltingar. Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvort ríkjandi skoðanakerfi hamli tækniþróun innan bankakerfisins á Íslandi. Eigindleg aðferðafræði var notuð og voru hálfstöðluð viðtöl tekin við 11 einstaklinga frá fimm bönkum, bæði eldri hefðbundnum bönkum og nýrri sem styðjast meira við stafrænar lausnir. Viðmælendur voru valdir með tilgangsrúttaki og komu hvoru tveggja frá viðskipta og upplýsingatækni sviðum bankanna. Gögnin voru greind með aðferðum grundaðrar kenningar. Niðurstöður leiddu í ljós að ríkjandi skoðanakerfi hafa hamlandi áhrif á tækniþróun innan bankakerfisins. Banka skoðanakerfið, stutt upplýsingatækni skoðanakerfinu, rekst á við hið nýja stafræna skoðanakerfi, en áhersla fyrrnefndu skoðanakerfanna á stöðugleika og lögmæti dregur úr möguleikum á að tileinka sér nýja tækni hratt og örugglega. Eldri bankar standa einnig frammi fyrir áskorunum vegna hamlandi eldri upplýsingatæknikerfa. Á meðan nýrri bankar aðgreina sig með stafrænni nálgun verða einnig fyrir þrýstingi að aðlagast hefðbundnara banka skoðanakerfi. Rannsóknin varpar ljósi á flókið samspil skoðanakerfa, einsleitnikrafta og lögmætis í tækniþróun banka. Mikilvægt er fyrir banka að vera meðvitaðir um þessar hindranir og leita leiða til að samþætta ólík skoðanakerfi, með þeim hætti að innleiðing nýrrar tækni leiði ekki til ágjafar á lögmæti. Frekari rannsóknir eru nauðsynlegar til að öðlast dýpri skilning á myndun og viðhaldi lögmætis innan bankakerfisins í takt við tæknibreytingar.

Abstract

The fourth industrial revolution has brought significant technological advancements, including blockchain, artificial intelligence, and digital solutions. These advancements come with an increased demand for implementation, driven by competition and efficiency. This demand presents challenges for organizations that rely on legitimacy

¹ Rafnar Lárusson er doktorsnemi við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: ral13@hi.is. Margrét Sigrún Sigurðardóttir er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: mss@hi.is.

and stability. Institutional theories have demonstrated that organizations constantly navigate the tension between efficiency and legitimacy, a tension that only intensifies when new institutional logics threaten the legitimacy of the dominant logic. Banks, in particular, base their existence on legitimacy, perhaps even more so than other organizations. This paper focuses on Icelandic banks and their response to the challenges of the digital revolution. The aim of the research is to explore whether the prevailing institutional logics hinder technological development within Iceland's banking system. A qualitative methodology was employed, involving semi-structured interviews with 11 individuals from five banks, both legacy and newer banks that rely more on digital solutions. Respondents were chosen through purposive sample from both the business and information technology departments of the banks. The data were analyzed using grounded theory methods. The results revealed that prevailing institutional logics have a hindering effect on technological development within the banking system. The banking logic, supported by the information technology logic, conflicts with the new digital logic. The emphasis of the former on stability and legitimacy reduces the ability to rapidly and securely adopt new technologies. Older banks also face challenges due to outdated information technology systems. While newer banks distinguish themselves with a digital approach, they too face pressure to conform to the more traditional banking logic. The study sheds light on the complex interplay between institutional logics, isomorphic forces, and legitimacy in the technological evolution of banks. It's crucial for banks to be aware of these barriers and seek ways to integrate different ideologies so that adopting new technology does not compromise their legitimacy. Further research is necessary to gain a deeper understanding of how legitimacy is formed and maintained within the banking system in the face of technological changes.

JEL flokkun: M12; M14; M15.

Lykilorð: Stofnanakenningar; skoðanakerfi; einsleitnikraftar; bankar; upplýsingatækni.

Keywords: Institutional theory; institutional logics; isomorphism; banks; information technology.

In the Iron Grip of Tradition: The Impact of Technological Changes on the Legitimacy of Banks in Iceland.

1 Inngangur

Bankar byggja tilvist sína á trausti og lögmæti, að viðskiptavinir treysti þeim fyrir vörslu fjármuna sinna yfir tíma (Sapienza og Zingales, 2012). Rousseau o.fl. (1998) skilgreina traust sem sálrænt ástand, sem hefur í för með sér vonir um jákvæðar athafnir eða hegðun annarra. Lögmæti hefur verið skilgreint sem almenn tilgáta eða tilfinning um hvað er æskilegt, rétt og innan þess félagslega ramma sem skipulagsheildir byggja á (Suchman, 1995). Lögmæti skilgreinir þannig þær leiðir sem skipulagsheildum eru færar út frá samfélagslegum gildum og viðhorfum. Það veitir réttlætingu og stuðning samfélagsins sem er nauðsynlegt fyrir áframhaldandi tilveru skipulagsheildanna. Hugtökin traust og lögmæti eru ekki samheiti, en traust er forsenda þess að bankar og aðrar stofnanir öðlist og viðhaldi lögmæti sínu, eins og kemur fram í kenningum margra fræðimanna (Assenova og Sorenson, 2017; Meyer og Rowan, 1977; Rousseau o.fl., 1998; Suchman, 1995).

Án lögmætis er hætta á að einstaka banki eða bankageirinn allur verði fyrir áhlaupi og endi jafnvel með gjaldþroti. Ekki þarf að leita lengra aftur en til ársins 2008 þegar alþjóðlega fjármálakreppan reið yfir og traust á bankakerfinu í heild sinni minnkaði verulega með keðjuverkandi áhrifum, eins og raunin var hér á landi (Þórhallur Guðlaugsson og Friðrik Larsen, 2014). Rannsóknir á bönkum staðfesta hversu næmir þeir eru fyrir trausti og lögmæti. Áhrifin

eru víðtæk, en rannsókn Guiso (2010) sýndi fram á að viðskiptavinur sem missir traust á banka er fjórum sinnum líklegri til að hætta viðskiptum við bankann en ella. Þá sýndi rannsókn Stix (2013) fram á að heimili sem missa traust á bönkum geyma sparnað í reiðufé heima í stað banka. Vísbendingar þessa má meðal annars merkja af því að reiðufé í umferð hér á landi var fyrir fjárkreppuna um 1% af vergri landsframleiðslu (VLF) en hefur í kjölfar hennar haldist á bilinu 2-2,5% af VLF (Jóhann Óskar Jóhannsson, 2022). Áskorun banka er að skortur á trausti getur varað í langan tíma eftir ágjöf (Osili og Paulson, 2014).

Ein af áskorunum þess að viðhalda lögmæti er að það þrífst best í einsleitni og stöðugleika en síður í breytingum. Á sama tíma er tækni að fleygja fram og henni fylgja breytingar. Nú síðast með tilkomu fjórðu iðnbyltingarinnar (Brynjolfsson og McAfee, 2014). Innan bankastarfseminnar er nýsköpun að koma í gegnum fjártækni (fintech). Það er tækni sem styðst m.a. við gervigreind, yrki (bot) og vélrænt nám (machine learning), sem kollvarpar hefðbundnu vinnulagi banka (Kwon o.fl., 2024). Þær breytingar fela í sér áskoranir ekki síst fyrir eldri banka, en bankar byggja sinn rekstur að miklu leyti á hugbúnaðar- og tæknilausnum sem eldri bankar hafa byggt upp yfir lengri tíma, sem hindrar framþróun (Stulz, 2019). Þessi nýja tækni sem alla jafna ætti að hafa í för með sér hagræðingu, betri jafnt sem ódýrari þjónustu fyrir viðskiptavini, ásamt ábata fyrir eigendur skipulagsheildanna, kallar því á verulegar breytingar. Tækniþróun hefur leitt til aukinnar samkeppni í bankastarfsemi og greiðslumiðlun á Íslandi undanfarin ár ekki síst eftir innleiðingu á lögum um persónuvernd (nr. 90/2018) og uppfærðum lögum um greiðsluþjónustu (nr. 114/2021). Með þeim færðist eignarhald á viðskiptasögu frá banka til einstaklinga sem geta nýtt sér hana til að færa sig á milli banka í leit að betri kjörum. Þá er þriðja aðila gefið færi á að nýta sér reikningsupplýsingaþjónustu eða veita þjónustu til greiðsluvirkjunar sem galopnar bankakerfið.

Í þessari rannsókn er horft til tveggja nýrra aðila sem veita þeim eldri samkeppni, Indó sparisjóður² og Kvika banki. Þeir nýju bjóða ekki upp á eins víðtækar bankalausnir og búa því við einfaldara tæknumhverfi og regluverk. Til samanburðar er horft til eldri hefðbundinna (legacy) banka, þeirra Arion banka, Íslandsbanka og Landsbanka, sem eiga langa rekstrarsögu og flokkast sem kerfislega mikilvægir bankar. Áhugavert er að þessir eldri bankar eru keimlíkir í uppsetningu, vöruframboði og þjónustu.

Nýju stofnanakenningar voru settar fram með það fyrir augum að útskýra einsleitni skipulagheilda innan sama vettvangs, eða það sem DiMaggio og Powell (1983) kölluðu járnþúr. Kenning þeirra vísar til þess að skipulagsheildir verða einsleitar vegna þess að leit þeirra eftir lögmæti leiði til þess að þær verði sífellt líkari hver annarri, jafnvel þó það sé á kostnað hagkvæmni. Í þessari grein byggjum við á hugmyndum stofnanakenninganna um lögmæti og einsleitni til þess að leitast svara við rannsóknarspurningunni: *Hvort og þá hvernig járnþúrið hamli þróun upplýsingatækni innan bankakerfisins á Íslandi?* Í fræðilegu yfirliti fjöllum við í fyrsta lagi um lögmæti og einsleitni út frá stofnanakenningunum og í öðru lagi um skoðanakerfi (institutional logics) og það hvernig skipulagsheildir takast á við togstreitu á milli ólíkra skoðanakerfa. Í aðferðakafla er gagnasöfnun og greiningu lýst, þá eru niðurstöður kynntar og loks ræddar í umræðum.

2 Stofnanakenningar

Grundvallarspurning stofnanakenninganna var af hverju skipulagsheildir innan sama vettvangs eru jafn líkar og raun ber vitni (DiMaggio og Powell, 1983; Meyer og Rowan, 1977; Scott, 1987; Tolbert og Zucker, 1983; Zucker, 1977). Meginviðfangsefni kenninganna er að útskýra hvernig væntingar og samfélagslegar hugmyndir um lögmæti marka skipulagsheildir í gegnum einsleitnikrafta (DiMaggio og Powell, 1983). Hugtakið stofnanir vísar innan stofnanakenninga til ríkjandi viðmiða, hefða og venja sem hafa þróast yfir langan tíma og hafa áhrif á skipulagsheildir með því að skilgreina lögmætt skipulag. Þær koma fram í stöðlum, reglum,

2 Indó er ekki banki heldur sparisjóður, en til einföldunar er talað um banka í þessari grein.

gildum og hugmyndum sem skipulagsheildir taka upp til að öðlast lögmæti og réttlætingu í samfélaginu (Meyer og Rowan, 1977). Zucker (1977) benti á að því lengur sem hlutir haldast óbreyttir, þeim mun sterkari er stofnunin og meiri andstaða við breytingar.

Greiningarstig stofnanakenninga er vettvangur (field) sem er skilgreindur sem mengi skipulagsheilda sem eru hluti af sama merkingarkerfi. Skipulagsheildir innan hvers vettvangs skilgreina og endurskapa lögmætt skipulag og athafnir (Hoffman, 1999). Vettvangurinn sem til rannsóknar er í þessari grein er íslenski bankageirinn, en til að varpa ljósi á hann gerum við fyrst grein fyrir hlutverki lögmætis og einsleitni innan hans og í framhaldi af því hvernig ný skoðanakerfi valda þar togstreitu.

2.1 Lögmæti og einsleitni

Meyer og Rowan (1977) bentu á að hefðir eru gjarnan byggðar á goðsögnum (myths) eða kröfum frá samfélaginu sem skipulagsheildir taka upp til að öðlast lögmæti, jafnvel á kostnað hagkvæmni. Þessar goðsagnir byggja á ríkjandi viðhorfum og hugmyndum í samfélaginu um hvað telst eðlilegt og viðeigandi. DiMaggio og Powell (1983) settu fram kenningu um tvíþætta ástæðu þess að skipulagsheildir væru jafn líkar og raun ber vitni, annars vegar samkeppnis einsleitnikraftar (competitive isomorphism) þar sem samkeppni á markaði þrýstir á einsleitni, og hins vegar stofnana einsleitnikraftar (institutional isomorphism). Stofnana einsleitnikraftar skiptast síðan í þvingun (coercive isomorphism), hermun (mimetic isomorphism) og stöðlun (normative isomorphism). Þvingandi einsleitnikraftar eru í formi laga og reglugerða. Hermun felst í því að skipulagsheildir líkja eftir öðrum skipulagsheildum sem teljast fyrirmyndir. Stöðlun á rót sína innan menntastofnana og fagfélaga sem setja viðmið og staðla um hvað telst rétt og eðlilegt. Með einsleitnikröftunum styrkist lögmæti stofnunarinnar sem svo aftur leiðir til enn frekari einsleitniþrýstings (DiMaggio og Powell, 1983; Meyer og Rowan, 1977; Scott, 1987; Tolbert og Zucker, 1983; Zucker, 1977).

Bankar verða fyrir bæði samkeppnis- og stofnana einsleitnikröftum frá eftirlitsaðilum og neytendum (Scott og Meyer, 1991). Kostnaður, meðal annars vegna fjártækni (Groeneveld, 2020), og þörf fyrir fjármagn frá fjárfestum og viðskiptavinum (Butzbach og Rotondo, 2020) þvinga banka í átt að einsleitni vegna samkeppni. Reglur og staðlar sem bankar þurfa að fylgja til að fá starfsleyfi leiða til þvingunar einsleitni (Groeneveld, 2020; Kalmi, 2017; Lazarides og Drimpetas, 2016) og rannsókn á meðal portúgalskra banka gefur til kynna að hermun sé til staðar þar sem bankar líkja eftir öðrum bönkum til að stuðla að lögmæti (Barreto og Baden-Fuller, 2006).

Einsleitnikraftarnir eru keyrðir áfram af þörf skipulagsheilda fyrir lögmæti, jafnvel þó sú vegferð sé á kostnað hagkvæmni. Lögmæti veitir aðgang að auðlindum sem eru nauðsynlegar til að lifa af. Skipulagsheildir eru því í stöðugri togstreitu á milli lögmætis og hagkvæmni (Meyer og Rowan, 1977). Þessi togstreita veldur því að það er áskorun fyrir skipulagsheildir að ná sérstöðu með aðgreiningu án þess að tapa lögmæti (Deephouse, 1999). Ágreiningur á milli lögmætis og hagræðingar á ekki síst við í bankakerfinu þar sem samkeppnis einsleitnikraftar togast á við kröfur eftirlitsaðila og viðskiptavina við að samræma verklag sem leiðir af sér stofnana einsleitni. Búast má við að afleiðing þess innan banka að mati Scott og Meyer (1991, bls. 123) verði sú að: „innra skipulag er stærra og flóknara en annarra skipulagsheilda sem búa ekki við eins flókið umhverfi.“ Næmi banka fyrir breytingum á lögmæti er því meira.

Rannsóknir hafa leitt í ljós að lögmæti er grundvallarforsenda fyrir starfsemi banka og annarra fjármálastofnana. Bankar byggja með öllu á lögmæti og þeirri viðteknu reglu að viðskiptavinir geti treyst stofnununum fyrir fjármunum sínum gegn loforði um endurheimt þegar til kemur (Sapienza og Zingales, 2012). Lögmæti bankanna er því órjúfanlegur hluti af starfsemi þeirra og nauðsynlegt skilyrði fyrir velgengni (Underhill og Zhang, 2008). Þessi víðtæka krafa um lögmæti veldur því að ef eitt fjármálafyrirtæki lendir í lögmætisvanda, getur það haft alvarlegar afleiðingar í för með sér fyrir starfsemi annarra banka og stofnana, bæði innan sama lands (Burdon og Sorour, 2020) og jafnvel á alþjóðavísu (Stuenkel, 2013). Á Íslandi hafa kann-

anir og rannsóknir bent til þess að erfiðlega hafi gengið að endurheimta traust almennings til bankanna í kjölfar bankakreppunnar 2008 (Jóna Karen Sverrisdóttir og Sigrún Drífa Jónsdóttir, 2023; Þórhallur Guðlaugsson og Friðrik Larsen, 2014).

Innan stofnanakenninganna hefur áhersla á lögmæti og einsleitnikrafta leitt til þess að þær hafa fremur verið notaðar til að skýra stöðugleika í skipulagsheildum en breytingar (D'Aveni, 1994). Engu að síður taka skipulagsheildir breytingum, sem getur jafnvel leitt til þess að lögmæti þeirra tapast með tímanum (Meyer og Rowan, 1977). Samkvæmt stofnanakenningunum geta breytingar annaðhvort verið ytri (exogenous) og þá óvæntar með miklum afleiðingum, eða innri (endogenous) og gerast þá hægt yfir lengri tíma (Edelman o.fl., 2010; Gerschewski, 2021). Gerschewski (2021) telur þó að þessi tvískipting sé nokkur einföldun og að hraði breytinga sé ekki endilega háður uppruna þeirra. Breytingar geta einnig átt sér stað vegna þess að eldri stofnanir veikjast eða hverfa og nýjar koma í staðinn, sem kallað er afstofnanavæðing (deinstitutionalization) (Dacin o.fl., 2002; Scott, 2014).

Dæmi um ytri breytingu sem gæti haft djúpstæð áhrif á starfsemi banka er fjórða iðnbyltingin með áherslu á tæknibreytingar, sjálfvirkni og gervigreind (Brynjolfsson og McAfee, 2014). Rannsóknir benda til þess að traust sé afar mikilvæg forsenda fyrir innleiðingu fjártæknilausna hjá bönkum og öðrum fjármálastofnunum (Bijlsma o.fl., 2020; Dimitriadis og Kyrezi, 2008). Ef traust skortir, þurfi fjárhagslegur ávinningur viðskiptavina að vera umtalsvert meiri til þess að þeir séu tilbúnir til að nýta sér þjónustuna (Bijlsma o.fl., 2020). Rannsókn Cojoianu o.fl. (2021) bendir þó einnig til þess að í kjölfar fjármálakreppunnar 2008 hafi orðið gríðarleg aukning í innleiðingu fjártækni, sem hugsanlega hafi verið nýtt af bönkum til að reyna að endurheimta traust viðskiptavina. Þegar viðamiklar breytingar á borð við fjórðu iðnbyltinguna eiga sér stað, skapast togstreita á milli eldri og nýrra viðmiða (Hinings o.fl., 2018). Innan stofnanakenninga hefur þessari togstreitu verið lýst sem baráttu eða togstreitu á milli skoðanakerfa.

2.2 Skoðanakerfi

Þó að skipulagsheildir verði fyrir einsleitnikröftum, eru þær ekki aðeins hluti af þeim vettvangi heldur samfélaginu í heild, en innan þess takast fleiri og síbreytileg gildi á. Friedland og Alford (1991) kölluðu þessi gildi skoðanakerfi og bentu á að þau væru innbyrðis háð en einnig oft í mótsögn. Skipulagsheildir verða því ekki eingöngu fyrir áhrifum frá ríkjandi stofnunum á vettvangi heldur jafnframt frá fleiri en einu skoðanakerfi sem samanlagt býr til samhengi og mótar skilning á veruleikanum. Skoðanakerfin mynda orðaforða sem er lykill að því að tengja saman merkingu og verklag (Thornton o.fl., 2012). Þau eru samsett af ólíkum gildum, hugmyndum, reglum og viðmiðum sem hafa áhrif á hvernig fólk upplifir, metur og bregst við aðstæðum í sínu umhverfi.

Þegar fleiri en eitt skoðanakerfi er til staðar innan vettvangs, þurfa skipulagheildir að takast á við mögulegar mótsagnir milli skoðanakerfanna, án þess að tapa lögmæti. Rannsóknir benda til þess að átök geta myndast þegar skoðanakerfi eru í mótssögn. Það getur leitt til þess að samkeppni verði um hylli (Battilana og Dorado, 2010) og að leikmenn sammælist hvorki um gildi né framkvæmd, sem aftur leiði til togstreitu innan skipulagsheilda (Johansen og Waldorff, 2017). Átök milli skoðanakerfa geta verið erfið fyrir skipulagsheildir þar sem mismunandi hópar innan þeirra styðja ólík gildi og viðmið. Þegar átök verða á milli tveggja skoðanakerfa á vettvangi, sýna rannsóknir að það skoðanakerfi sem hefur mest völd innan skipulagsheildarinnar ræður, jafnvel þó að það sé ekki ríkjandi skoðanakerfi innan þess vettvangs sem skipulagsheildin tilheyrir. Átök eru þó ekki óumflýjanleg niðurstaða; ólík skoðanakerfi geta unnið saman (McPherson og Sauder, 2013) til að mynda með því að ríkjandi skoðanakerfi taki upp hluta úr skoðanakerfi sem gengur gegn ríkjandi skoðanakerfi og veiti því síðarnefnda ákveðna viðurkenningu (Shipilov o.fl., 2010), yfir í það að tvö skoðanakerfi sameinist (Waldorff o.fl., 2013) eða blandist (Binder, 2007). Rannsóknarniðurstöðum ber ekki saman um afleiðingar þess að mismunandi skoðanakerfi takist á innan vettvangs, en niðurstöðurnar eru allt frá því að það hafi verulega neikvæð áhrif á rekstur (Tracey o.fl., 2011) yfir í að hafa jákvæð áhrif (Jay, 2013).

Rannsóknir á skoðanakerfum innan banka benda til þess að hefðbundið banka skoðanakerfi (banking logic) eigi sér langa sögu. Grundvallargildi banka skoðanakerfisins byggir meðal annars á því að skipulagsheildir séu reknar með hagnaði, til að mynda með því að hækka vexti (Battilana og Dorado, 2010; Pache og Santos, 2010, 2013), ná hagkvæmni með alþjóðlegri starfsemi (Marquis og Lounsbury, 2007) og með því að mæta útlánatapi og styrkja eiginfjárgrunn (Morduch, 1999). Rannsóknir hafa sýnt að bankar leggja gjarnan ofuráherslu á það skoðanakerfi til þess að tryggja lögmæti (Zhang, 2021). Banka skoðanakerfið gerir ráð fyrir að bankar séu íhaldssamar stofnanir sem eiga fyrst og fremst að skila hagnaði til eigenda með hefðbundnum bankarekstri.

Í ljósi áherslu skipulagsheilda á lögmæti og stöðugleika er mikilvægt að gera tilraun til þess að skilja með hvaða hætti bankar reyna að viðhalda lögmæti gagnvart þeirri áskorun sem felst í tilkomu fjórðu iðnbyltingarinnar. Með henni kemur stafrænt skoðanakerfi (digital logic) sem Tumbas o.fl. (2018) benda á að horfir út frá viðskiptavin, leiðir til tekjuaukningar og því fylgja breytingar oft í formi byltnýjunga. Rannsókn á finnskum bönkum sýndi fram á að stjórnendur þar eru meðvitaðir um að bankarnir yrðu að breytast í takt við stafrænar þarfir og væntingar viðskiptavina, en að þeim breytingum myndu fylgja áskoranir (Holmlund o.fl., 2017). Áhuga-vert er því að greina hvernig bankar á Íslandi takast á við samspil stafræna skoðanakerfisins og því sem fyrir er innan bankanna.

3 Rannsóknaraðferð

Við gerð þessarar rannsóknar var stuðst við eigindlega aðferðafræði. Þar safnar rannsakandi munnlegum upplýsingum og túlkar þær (Corbin og Strauss, 2015). Innan aðferðarfræðinnar er að finna safn af mismunandi tækni og aðferðum (Hennink o.fl., 2020), sem gerir það að verkum að hún er ekki fastmótuð eða stíf, heldur opið og sveigjanlegt ferli (Corbin og Strauss, 2015). Rannsakandi getur þar með greint reynslu fólks með mismunandi aðferðum (Hennink o.fl., 2020) og tekur þátt í ferlinu líkt og þátttakendurnir sjálfir (Corbin og Strauss, 2015). Þó ber að hafa í huga að markmið eigindlegar rannsóknar er ekki að alhæfa um niðurstöður (Merriam og Tisdell, 2016).

Í rannsókninni var rætt við 11 einstaklinga með hálfstöðluðum viðtölum. Þessir einstaklingar voru starfsfólk frá Kviku banka og Indó sparisjóði, sem eru flokkaðir sem nýrri bankar og Landsbanka, Íslandsbanka og Arion banka sem eru flokkaðir sem eldri bankar. Til einföldunar á framsetningu rannsóknar er sparisjóðurinn flokkaður sem banki.

Samanburðargreiningu er beitt til þess að fá samanburð á milli einstaklinga. Markmiðið var að kanna upplifun annars vegar milli þeirra aðila sem vinna innan upplýsingatækni og frá viðskiptahlið almennrar bankapjónustu við einstaklinga og hins vegar að fá samanburð á milli þeirra sem vinna innan eldri banka og þeirra sem vinna hjá þeim nýrri. Innan hvers banka var því leitast eftir að fá a.m.k. einn aðila frá hvoru sviði sem tókst.

Öllum viðmælendum er gefið dulnefni til að gæta trúnaðar við þá og bankana sem þeir starfa hjá. Þar sem langflestir tilheyrðu einu kyni, þá var einnig ákveðið að allir viðmælendur fái karlkynsnafn, einnig til að gæta trúnaðar. Upphafsstafir fyrra og seinna nafns gefa til kynna á hvaða sviði viðkomandi er og í hvaða flokk banka. Nafn sem byrjar á V bendir til viðskiptahliðar og U til upplýsingatækni. Seinna nafn sem byrjar á E stendur fyrir eldri banka og N fyrir nýrri banka.

Viðmælendur voru í byrjun fengnir með því að notast við tilgangssval, sem þróaðist síðar í fræðilegt val eftir fyrstu viðtölin. Í tilgangssvali eru viðmælendur valdir eftir því hversu líklegir þeir eru til þess að geta svarað fyrir um efni rannsóknarinnar (Hennink o.fl., 2020). Það getur þróast yfir í fræðilegt úrtak, en þá er hægt að taka saman upplifanir sem síðan er hægt að þróa yfir í hugtök (Corbin og Strauss, 2015). Í einu tilfelli var snjóboltaaðferð beitt, en það er þegar viðmælandi bendir á annan viðmælenda sem gæti gagnast rannsókninni (Merriam og Tisdell, 2016).

Fundirnir voru allir nema einn haldnir á vinnustað viðmælanda og voru viðmælandi og rannsakandi einir á fundunum. Í einu tilfelli var fundurinn haldinn í gegnum fjarfundabúnað.

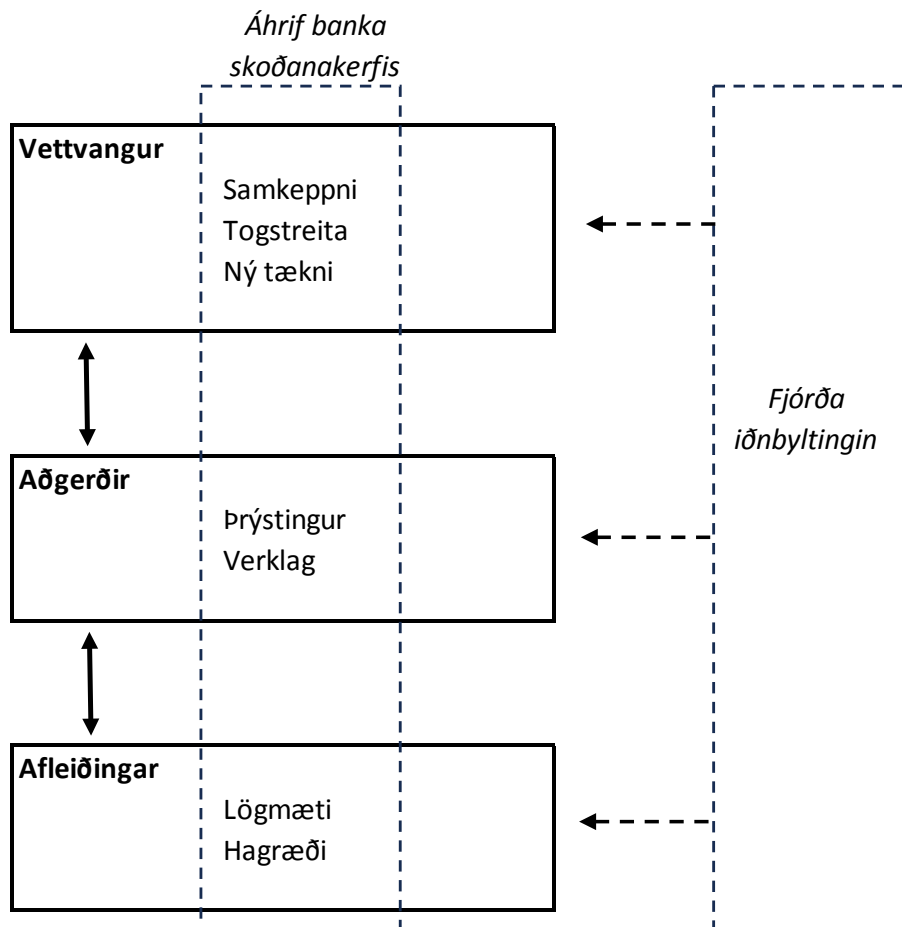
Viðtölin, 11 talsins, voru tekin í annarri og þriðju viku maí mánaðar árið 2023. Þau tóku alls 638 mínútur, að meðaltali voru þau því um 58 mínútur þar sem það stysta var 44 mínútur og það lengsta 80 mínútur.

Gagnaöflun, greining og úrvinnsla eru unnin í anda grundaðrar kenningar sem upprunalega var sett fram árið 1967 af þeim Strauss og Glaser (Corbin og Strauss, 2015). Hún er skilgreind af Glaser og Strauss (2006) sem kenning sem unnin er úr gögnum sem eru kerfisbundið safnað og greind í gegnum rannsóknarferlið. Grunduð kenning er að mati Merriam og Tisdell (2016) góð leið til þess að skoða ferla, þ.e.a.s. breytingar yfir tíma. Hvorki metnun né hugtakalegri metnun var náð, en umræður og kóðar voru orðin lík og fátt að bætast við. Í ljósi þess að metnun var ekki náð, horft til umfangs rannsóknarinnar og stærð vettvangs, nær rannsóknin ekki að uppfylla loka skref grundaðrar kenningar að setja fram kenningu. En með rannsókninni er lagður rammi fyrir frekari rannsóknir á áhrifum fjórðu iðnbyltingarinnar á starfsemi banka.

Ferlið sem unnið var eftir byggir á þremur skrefum Strauss og Corbin (1998). Byrjað var á opinni kóðun, þar sem viðtölin voru merkt við lykilorð, og athugasemdir gerðar við þau atriði sem eru áhugaverð, viðeigandi eða mikilvæg (Merriam og Tisdell, 2016). Í næsta skrefi var stuðst við hugmyndafræði Corbin og Strauss um öxul kóðun sem skipt er upp í þrjá hluta: vettvang, aðgerðir og afleiðingar (Corbin og Strauss, 2015; Strauss og Corbin, 1998). Loks í þriðja skrefi var unnið með markvissa kóðun, sem er það ferli að samþætta og betrumbæta kenninguna (Strauss og Corbin, 1998) í þeirri vinnu varð samsvörun við kenningarramma ljós, en mynd 1 sýnir yfirlit yfir þemu og niðurstöðu rannsóknar.

Mynd 1

Þemu og staða banka skoðanakerfis ásamt nýjum áhrifum



3.1 Takmarkanir rannsókna

Þrátt fyrir að notaðar séu viðeigandi og skipulegar rannsóknaraðferðir, þá eru þær einnig takmörkunum háðar. Sem dæmi þá eru takmarkandi þættir í vali viðmælenda rannsóknarinnar vegna aðferðafræðinnar sem er notuð og helgast að mati Patton (2015) af þremur meginatriðum. Í fyrsta lagi er það takmarkað hvaða aðstæður eða atburðir eru skoðaðir. Í öðru lagi skapar tímarammi rannsóknarinnar takmarkanir. Í þriðja lagi eru niðurstöður takmarkaðar vegna þess hve fáir viðmælendur eru og hver aðferðin er við val á þeim. Því er ekki hægt að heimfæra niðurstöður rannsóknarinnar yfir á aðrar aðstæður, annan tíma eða aðra einstaklinga (Patton, 2015).

Að mati Borg (2015) er ein af hættunum sú að viðmælandi breyti sinni hegðun með það fyrir augum að aðstoða eða hindra rannsókn. Í þessari rannsókn er ekki hægt að ábyrgjast að viðmælendur hafi sagt opinskátt frá sinni upplifun. Þeir gætu hafa verið varkárir í orðalagi eða ekki rætt suma hluti sem hafa verið viðkvæmir upp á trúnað eða rekjanleika að þeirra mati.

Þá má benda á að bjögun er notuð viljandi í rannsókninni við val á viðmælendum, þar sem leitast er eftir einstaklingum sem hafa reynslu af því sem verið er að rannsaka og geta best sagt frá (Morse og Clark, 2019). Bjögun getur einnig átt sér stað hjá lesanda, en Patton (2015) bendir á að ef lesandi trúir ekki á þá aðferðafræði sem eigindleg styðst við, þá hafi það áhrif á viðhorf hans til rannsóknarinnar.

Eins og minnst er á hér að framan, þá var metnun ekki náð. Það gefur til kynna að það er möguleiki á ýtarlegri rannsókn sem geti gefið fyllri mynd en það sem liggur fyrir.

4 Niðurstöður

Leitast er við að fanga upplifun viðmælenda er kemur að þeim aðstæðum sem bankarnir standa frammi fyrir nú þegar fjórða iðnbyltingin er að ganga yfir og vægi upplýsingatækni eykst. Niðurstöðum viðtala var skipt niður í þrjú þemu. Í fyrsta þemanu, vettvangur, skoðum við aðstæður banka, samkeppni þeirra á milli, togstreitu á milli ólíkra skoðanakerfa innan banka og svo tilkomu nýrrar tækni. Í öðru þemanu horfum við til aðgerða bankanna með því að beina sjónum að þrýstingi og verklagi við ákvörðunartöku þegar skoðanakerfi togast á. Í þriðja þemanu, afleiðingar, er farið yfir afleiðingar af aðgerðum bankanna, út frá annars vegar lögmæti og hins vegar hagræði.

4.1 Vettvangur

Í þessu þema er rannsakað hvaða atburðir eða skilyrði leiða til þess að bankar grípa til aðgerða. Kemur þar einkum þrennt til: Í fyrsta lagi samkeppnin sem er að myndast með tilkomu nýju bankanna, í öðru lagi togstreita sem leiðir til tíðra skipulagsbreytinga, og í þriðja lagi ný tækni sem er að ryðja sér til rúms.

4.1.1 Samkeppni

Nær allir sem ræddu um samkeppnisstöðu eldri bankanna er kemur að tæknilausnum (Viktor Einar, Valtýr Eggert, Urðar Elí, Valþór Einir, Uggi Nils, Vésteinn Natan og Unnbjörn Narfi) voru sammála um líkindi þeirra. Urðar Elí kom með ágæta samlíkingu: „Það er svo mikil einsleitni á bankamarkaðnum á Íslandi. Við erum svolítið eins og unglingarnir sem viljum vera í sömu úlpunni.“ Jarðvegurinn var því frekar einsleitur að mati viðmælenda þegar nýir bankar koma til sögunnar.

Allir fjórir á viðskiptahliðinni hjá eldri bönkunum voru sammála um að nýir aðilar hefðu áhrif á markaðinn. Viktor Einar nefndi: „Þá verður ákveðið drift í þessu, klárlega, samkeppni er til þess fallin einhvern veginn að koma þeim aðilum sem eru þegar á markaði betur á tærnar.“ Valþór Eini fannst nýir aðilar koma „að einhverju leyti kannski ská inn í stóru [bankana]“. Uggi Nils var á sömu nótum að „þessir yngri séu ekki eins íhaldssamir, eru tilbúnir að nálgast hluti á annan hátt.“ Viktor Einar var hugsi og sagði: „Það eru fáir sem segja að minn aðalvið-

skiptabanki er Indó eða [...] Kvika, það eru ekki margir í viðskiptum.“ Valpór Einir bætti við í tengslum við Indó að „það er bara mjög erfitt að átta sig á því hvernig þetta getur borið sig“.

Þegar spurt var um fyrirmyndir innanlands í tæknilausnum fyrir einstaklinga, þá bentu langflestir á annað hvort Landsbanka og/ eða Arion. Kvika þar á eftir, nokkrir nefndu Indó, en enginn nefndi Íslandsbanka. Áhugavert var að aðeins tveir nefndu fyrirmyndir utan banka, en ekki þegar það kom að viðskiptavinum beint. Í öðru tilvikinu var það markaðsleg fyrirmynd og í hinu var það tæknileg, í bæði skiptin voru það aðilar frá nýju bönkunum sem horfðu víðar.

Lítið vöruframboð nýrri banka kom upp í samræðum og Vilhelm Ernir sagði: „Á meðan þú ert með svona lítið vöruframboð þá getur þú verið þínu nýjungagjarn. Um leið og þú ætlar að bjóða upp á eitthvað meira, þá færistu nær stóru bönkunum, legacy.“ Það var ekki bara viðhorf starfsfólks eldri bankanna, heldur var Unnbjörn Narfi einnig með þessar áhyggjur.

4.1.2 Togstreita

Stefnumótun er á ábyrgð stjórnar og einn viðmælandi gerði þá athugasemd að fólk væri misvel tækniþenkjandi innan stjórnar viðkomandi banka. Einungis tveir viðmælenda vissu af endurgjöf frá stjórn. Starfsfólk eldri bankanna kom inn á stefnumótun almennt og var samhljóma um mikilvægi hennar þegar kemur að innri verkferlum í tæknimálum og -þróun. Það var ekki mikil umræða um stefnumótun hjá nýrri bönkunum. Hjá eldri bönkunum voru vísbendingar um togstreitu á milli viðskiptahliðar og upplýsingatækni. Innan viðskiptahliðar var áhersla á viðskiptavinum og á það að upplýsingatæknin geti ekki keyrt áfram á eigin forsendum. Hjá upplýsingatækni var megináhersla á forgangsroðun. Valpór Einir ýjaði að því að einingar hafi ekki verið samstíga þegar samtalið barst að verkferlum og samskiptum sviða:

Það er náttúrulega annars vegar af því hvernig [...] stefnan er sett upp, [...] viðskiptaáætlanir sviðanna eru settar saman og sérstaklega [...] samspil kannski tekjueininganna þegar að stoðeiningarnar þurfa að læna sig eftir plönnum viðskiptaeininganna það er gríðarlega mikilvægt. Þau mega ekki hafa sín eigin agendu skilurðu.

Oft á tíðum hafa stefnubreytingar í för með sér breytingar á skipulagi. Þegar rætt var um skipulag þá var viðmælendum í eldri bönkunum, bæði aðilum úr viðskiptahlið og upplýsingatækni, tíðrætt um skipulagsbreytingar í gegnum tíðina, ekki síst hin síðari ár. Valtýr Eggert nefndi sem dæmi breytingu innan bankans sem gekk út á að „tengja betur saman upplýsingatæknina og businessinn“.

Meginstef viðmælenda innan eldri bankanna var einmitt þetta, að á síðustu árum hafi verið lögð áhersla innan bankanna á að finna takt milli viðskiptahliðar og upplýsingatæknimála. En það væri engin vissa fyrir því. Unnar Egill fór yfir skipulagsbreytingar innan bankans sem „bara gengu alls ekki upp“ og það „magnaði óánægjuna“ við að keyra tæknibreytingar í gegn og varð til þess að skipta þurfti um kúrs. Unnbjörn Narfi minntist á togstreitu milli viðskiptahliðar og upplýsingatækni: „En þetta er alltaf sífellt togstreita á milli, við viljum eyða meiri tíma í endurbætur og gera hluti betur á meðan hinn parturinn er að toga okkur í einhverja fídusa vinnu.“ Starfsfólk yngri bankanna hafði ekki orð á tíðni skipulagsbreytinga né kostum og göllum þeirra, þar virtist núverandi uppsetning virka fyrir þau.

Þegar lítið er til innri aðstæðna, eru vísbendingar um litla þátttöku stjórna bankanna varðandi stefnu í tæknimálum, en á sama tíma mikla þörf fyrir samræmda stefnu þannig að mismunandi deildir og svið séu samstíga. Eldri bankar hafa reynt að bæta úr samskiptum og auðlindastýringu með skipulagsbreytingum, á meðan yngri bankar, líklega vegna minni yfirbyggingar og vöruframboðs, virðast ekki vera í eins miklum vanda á þeim vígstöðvum.

4.1.3 Ný tækni

Þegar lítið var til baka rifjuðu nokkrir upp innkomu netbankanna fyrir um 25 árum síðan, sem leiða átti til mikilla breytinga. Viðkvæðið var, sagði Valtýr Eggert, að „útibúum verði lokað

innan einhverra örfárra ára, netið er að taka þetta allt saman“ og bætti við: „Það [var] bara algjört vanmat á því hvað þetta mundi ganga hratt fyrir sig.“ Valþór Einir taldi að bankarnir hefðu getað breytt meiru en „sumt snerist um reglugerðir og löggjafinn var bara langt á eftir í alls konar hlutum“.

Valþór Einir kvað ákveðnar við þegar hann fjallaði um stærri breytingar:

Sumir hafa farið þá leið að vera að reyna að rafvæða eyðublöðin og bæta svo kannski við í seinni tíð rafrænni undirritun við. Það eru ekki öll fyrirtæki sem hafa farið þá leið að reyna að breyta businessnum samhliða, heldur tekið bara svona kópíu. Analog yfir á digital og halda að þetta breyti í raun og veru sko.

Vésteinn Natan tengdi með sama hætti við litla þróun og Valþór Einir en sá nýja tíma:

Sko ég held að það hafi ekkert breyst í gegnum tíðina og þetta er samofið bara frá því RB [Reiknistofa bankanna] er stofnað og þú ert með einhver afgangi kerfi í gjaldkerum. Þá hefur svona samspilið ekkert endilega breyst, en tækifærin hafa breyst rosalega mikið.

En hver er þá staðan í dag? Umræðan hjá nokkrum viðmælendum var á þá leið að bankar væru í dag hugbúnaðarhús, var Valgarð Nói þar á meðal. Vilhelm Ernir tók saman sínar hugsanir um stöðuna með þessum orðum:

Ég held að það sé líka hvernig bankar í dag, ég meina þessir stóru bankar eru allir með risastóra IT deild, það er bara risastórt hugbúnaðarhús og það er líka bara fólk sem er ráðið þarna inn sem er verið að reyna að ráða inn aðila með svona hugsun. Sem eru skapandi og koma með hugmyndir, ekki bara viðskiptafræðingar og verkfræðingar.

Uggi Nils benti á að þeir sem væru í eldri bönkum ættu „erfitt að gera breytingar á því sem þú ert með. Þú ert legacy banki og það er stórt mál að breyta viðmóti í vefbanka, digital lausnum, þær þurfa að vera svona litlar og incremental eiginlega“. Frá þeim eldri talaði Vilhelm Ernir um að þeir nýju væru í raun nýsköpunarfyrirtæki með aðra hugsun og sýn: „Þetta er oft fólk sem hefur aldrei unnið í banka sem kemur að því að stofna banka og sjá bara öðruvísi.“

Mikill munur er á stöðu tæknimála á milli eldri og yngri bankanna. Þeir í eldri bönkunum töluðu um tækniskuld innan sinna banka. Unnþjörn Narfi úr nýju bönkunum lýsir stöðu eldri bankanna með frekar beinskeyttum hætti:

Bankar, Reiknistofa bankanna, elstu upplýsingatæknifyrirtæki landsins, þau voru öll byrjuð að smíða hugbúnað, eigum við að segja milli '80 og '90, eitt-hvað þannig, RB fyrr. Þannig að þau eru með langan hala af drasli sem er erfitt að breyta.

Nýju bankarnir byrja á móti með hreint borð og taka upp nýjustu tæknilausnirnar. Viðskiptavinir geta mátað sig við þær og tekið ákvörðun hvort þær lausnir passi þeim. En frá þeim nýju sló Uggi Nils varnaðarorð:

Horfum á netbankann þeirra [eldri banki], þetta er eldgamall netbanki og þú skrifar ekki einhvern nýjan frá grunni, það er ógeðslega dýrt. Þeir sitja með þrjár kynslóðir af gömlum arkitektúr í netbanka [...]. Við erum ekki komin þangað við erum svo ung enn þá [...] þannig að við getum hlaupið ógeðslega hratt.

Það er að sjá mismunandi sýn starfsfólks á stafrænar breytingar á sama tíma og eldri bankarnir hafa stækkað sín upplýsingatæknivið, meðal annars til þess að eiga við eldri tæknilausnir. Nýju bankarnir byrja með autt borð og geta beitt sér með öðrum og hraðari hætti.

4.2 Aðgerðir

Hér koma fram lýsingar á því hvernig bankarnir bregðast við þeim aðstæðum sem eru á vettvangi og lýst var hér að framan. Upplifun viðmælanda á þörf fyrir aðgerðir er lýst undir formerkjum þrýstings og í framhaldi er verklagi við ákvarðanatöku um aðgerðir lýst.

4.2.1 Þrýstingur

Þegar kom að skynjun þá töluðu allir viðmælendur um að fá ábendingar frá viðskiptavinum og beita bankarnir ýmsum leiðum til að fanga þarfirnar. Helstu aðferðir sem komu til tals voru að kortleggja vegferð viðskiptavinar (customer journey mapping), þjónustukannanir, rýnihópar eða beinar ábendingar sem til bankanna komu. Innan nýju bankanna komu þó upp í viðtölum orð eins og „kannski ekki nógu reglulega“, „heyra ítrekað“ og „teljum“ sem bera með sér að snerting er ekki eins mikil við viðskiptavini.

Starfsfólk er einnig uppspretta hugmynda og ábendingar þess efnis var að finna hjá öllum bönkum. Valtýr Eggert frá viðskiptahlið benti á að viðskiptavinum skorti framsýni: „Stundum er bankinn að draga vagninn, kunninn veit ekki hvað getur verið eftir 5 ár eða 3 ár eða 2 ár, hvaða lausnir.“ Viktor Einari fannst hugmyndir koma viðskiptamegin en upplýsingatækni ýti aftur á móti þegar einfalda á tækni eða kröfur.

Skynjun á þörf er einnig að koma frá markaðnum sjálfum. Vilhelm Ernir bendir á að þegar eitthvað er ákveðið „þá erum við búin að kanna markaðinn“ með því að sjá hvað samkeppnin er að gera. Kröfur frá opinberum aðilum í gegnum löggjöf og regluverk voru viðmælendum ekki hugleikin, en einungis tveir frá eldri bönkunum minntust þeirra.

4.2.2 Verklag

Þegar hefja á verkefni er sú ákvörðun tekin með mjög mismunandi hætti hjá yngri og eldri bönkum. Hjá eldri bönkunum var um ákveðinn feril að ræða. Þar er að finna nefndir, eina eða fleiri, sem þurfa að samþykka verkefni áður en það er hafið og síðan taka við verkefnahlið. Þar var nær alltaf framkvæmdastjórn sem mótar áherslur, ákveður hvað verður valið og jafnvel forgangsraðar. Minni verkefni geta að vissu marki ákvarðast af smærri hóp. Í öllum tilfellum var minnst á yfirmann upplýsingatækni er kom að því að forgangsraða verkefnum með tilliti til auðlinda. Á svörum viðmælanda mátti skilja að aðkoma framkvæmdastjórnar einfaldi ekki ferlið. Yngri bankarnir voru með mun einfaldara ferli. Þar var kannski að finna viðskiptaáætlun en fáir aðilar koma að ákvörðunartöku. Ekki einhver „meiriháttar nefnd“ eins og Valgarð Nói orðaði það, sem hraðar ferlið.

Þegar kemur að hraða innleiðingar er upplifun viðskiptahliðar eldri bankanna að hlutir taki lengri tíma en vonir standa til. Ýmislegt kemur þar til, eins og skortur á starfsfólki, krafa um frekari greiningar á verkefninu og önnur innleiðingarverkefni sem tefja. Upplifun upplýsingatæknihliðar eldri bankanna var öðruvísi. Þar var ekki mikil umræða þess efnis að hlutir taki langan tíma. Helst kom fram að mögulegar tafir gætu orðið ef upp kemur hraðbeiðni að leysa kröfu frá eftirlitsaðila sem er þá tekin fram fyrir viðskiptalausn sem var í þróun. Unnar Egill sagði þó um hraða ferilsins: „Það hefur batnað heilmikið. Það er alltaf að batna.“

Hjá yngri bönkunum var samhljómur á milli viðskiptahliðar og upplýsingatækni um það að hraðinn væri góður. Fjöldi lausna væri í farvatni sem síðan væri verið að laga og betrubæta í kjölfarið. Varnagli var þó sleginn hjá upplýsingatækninni að það muni hægja á. Ástæðan er sú að vinnan er að færast yfir í viðhald kerfa og lagfæringar, sem er kostnaðarsamt og tímafrekt.

4.3 Afleiðingar

Þegar afleiðingar af aðstæðum á vettvangi og aðgerðum innan banka eru greindar, kemur fram áhersla á annars vegar lögmæti þar sem áherslan er á traust og tiltrú viðskiptavina og hins vegar hagræði í rekstri bankanna.

4.3.1 Lögmæti

Allir hópar ræddu um lögmæti í víðum skilning sem traust, ímynd eða álíka orð. Valtýr Eggert spurði sig:

Af hverju treystir fólk okkur? Af hverju [er] fólkið búið að leggja fleiri miljónir inn í bankann í trú að fá þá til baka? Það hefur enga tryggingu, ekkert val, það er bara með bankann sem mótaðila sko.

Til þess að skapa traust er oft verið að tengja sig við eitthvað sem viðskiptavinir þekkja. Valtýr Eggert benti á að fyrirtækið Síminn er komið með greiðslukort og tengir það við vörumerkið Mastercard. Þegar varðar traust og lögmæti þá var áhersla lögð á að tengja við orðið „banki“. Starfsmaður Kvikú benti á að vörumerkið Auður, dóttir Kvikú, væri til að auka traust á vörumerkinu Auði, að það tengist banka (dóttir Kvikú), en væri ekki „no name brand út í bæ“. Undantekning er Indó sem leggur áherslu á hið gagnstæða, að þeir eru ekki banki, sem er orðaleikur því Indó er sparisjóður.

Starfsfólk yngri bankanna var mun meðvitaðra um traust og ímynd. Unnbjörn Narfi benti á að „ég held á margan hátt erum við að setja okkur stífari gæðakröfur heldur en aðrir, af því að þú veist við höfum orðsporinu að tapa“. Sem ýtir undir orð Vésteins Natan um að „allir viðskiptavinir komi hingað af fúsum og frjálsum vilja og þeir munu fara af fúsum og frjálsum vilja líka ef þeim líkar ekki lengur“. Meðvitundin hjá þeim yngri er meiri þar sem þeir standa í uppbyggingu og eru að sækja sér lögmæti, en þeir eldri eru með það fyrir þó gefið hafi á bátinn í fjármálakreppunni 2008.

Innan eldri bankanna benti Urðar Elí á að í verkefnum komi mjög margir að ferlinu til að minnka líkur á að bankinn misstígi sig og rýri traust sem leiðir af sér „hægagang sem er innbyggður í [tækniþróunar] ferlið“. Unnar Egill talar um að við tækniþróun, til að skapa ekki áhættu í kringum traust, að „það getur bara verið skynsamlegt að menn hafa tekið þetta í einhverjum skrefum í stað þess að taka þetta allt í einu“.

Starfsfólk upplýsingatækni innan yngri bankanna var persónulega mjög meðvitað um að vinna þeirra gæti haft áhrif á ímynd bankans ef illa færi. Hjá þeim stærri voru bæði Unnar Egill og Unnsteinn Eldar rólegri og töldu að verklagið, sem stuðst er við, minnki áhættuna. Innan viðskiptahliðar nýrri bankanna var rætt af báðum aðilum um nauðsyn þess að upplýsa viðskiptavinum um allt sem kemur upp, hvort sem það eru vandræði í kerfinu eða breytingar á vaxtastigi. Innan bæði yngri og eldri bankanna nefndu viðmælendur að bankinn hafi ákveðið að fara ekki í vissar áhættusamar en arðbærar þjónustuaufurðir, jafnvel þó samkeppnisaðilar bjóði upp á þær. Það var af ótta við neikvæð áhrif á ímynd viðkomandi banka.

Viðskiptavinir geta einnig haft áhrif á breytingar þar sem saman koma mismunandi kynslóðir og einnig tölvulæsi almennt. Eldri bankarnir eru með mun breiðari viðskiptavinahóp eða eins og Vilhelm Ernir segir: „Við erum náttúrulega með margar kynslóðir í viðskiptum.“ Viktor Einar bendir á að „heilt yfir get ég sagt að það hafi gengið bara mjög vel að svona fá yngri hópana til þess að tileinka sér nýjungar, en það hafi hins vegar gengið verr að fá eldri hópana til þess að gera það“. Uggi Nils nefnir í tengslum við eldri bankana að „ef þú kemur með eitthvað big bang, nýr netbanki, það gerir notendur alveg bara þá ruglaða og verður óánægja af því að breytingar eru slæmar“. Unnar Egill víðraði sömu sjónarmið er rætt var um breytingar og sagði hann að „þetta er of disruptive [byltinýjung]“, því væri reynt að forðast þær sem mest.

3.3.2 Hagræði

Í samtölum kom fram að afleiðingar aðgerða kæmu oft fram í víðu samhengi hagræðis. Frá eldri bönkunum sagði Vilhelm Ernir einmitt að það væri ástæðan fyrir því að farið er í sum verkefni. Viktor Einar benti á að það hafi alltaf verið einhvers konar hagræðingarverkefni í gangi:

Þetta snýst náttúrulega bara um aukna hagkvæmni. Bara að ná fram einhverskonar hagræðingu, spara peninga, mjög stór hluti af rekstrarkostnaði banka er náttúrulega bara kostnaður við starfsfólk.

Í eldri bönkunum var rætt um nauðsyn þess að horfa á arðsemi verkefna, en Unnar Egill í upplýsingatækni sagði að það væri oft flókið að meta. Enginn í nýju bönkunum ræddi um arðsemi, þó að upplýsingatæknihliðin hafi rætt um hagræðingu.

Stafrænar og rafrænar lausnir hafa leyst af hólmi mikið af þeim aðgerðum sem viðskiptavinir þurftu áður að sækja í útibú. Því fylgir hagræði að þurfa ekki að reka útibú, en allir viðmælendur úr eldri bönkunum töldu þó, í upphafi samtals, að þörf væri á útibúum. Vísuðu þeir í því samhengi til aldurssamsetningar þjóðarinnar og þess að fólk væri misvel tæknivætt og leitaði því til útibúa. Inntir eftir því hvað þeir teldu að myndi gerast ef útibúaneti eldri bankanna yrði lokað, voru flestir viðmælendur þó á því að það myndi ekki þýða nein endalok. Eins og Valtýr Eggert benti á, var útibúum í raun lokað á meðan Covid-19 faraldurinn gekk yfir. Nýju bankarnir hafa ekki útibúanet (Kvika með litla afgreiðslu) og allt starfsfólk þeirra sem rætt var við var sammála um að nýju bankarnir myndu ekki opna útibú. Íhaldssemi gagnvart útibúum var meiri hjá viðskiptahlið eldri banka en hjá upplýsingatækninni. Upplýsingatæknihlið eldri bankanna virðist því að vissu leyti tala með hagræðingarmöguleikum stafræna skoðanakerfisins á meðan viðskiptahliðin heldur fastar í banka skoðanakerfið.

5 Umræður og lokaorð

Með því að beita fræðilegum ramma stofnanakenninganna á viðbrögð banka við áskorunum sem fylgja tæknilegum breytingum höfum við varpað ljósi á það hvernig krafa um lögmæti heldur á vissan hátt aftur af tæknibreytingum banka. Svárið við rannsóknarspurningunni er að járnþúrið hamlar þróun upplýsingatækni innan bankakerfisins. Þegar litið er til þess hvernig það gerist, má meðal annars rekja ástæður til ágreinings milli skoðanakerfa.

Togstreita er áberandi á milli banka skoðanakerfisins og stafræna skoðanakerfisins. Líkt og fram kom í rannsókn Holmlund, Strandvik og Lättheenmäki (2017), gerir starfsfólk íslenskra banka sér grein fyrir þeirri áskorun sem felst í því að taka tillit til aukins þrýstings frá stafrænu byltingunni. En þó var einnig að finna togstreitu á milli viðskiptahliðar og upplýsingatækni eldri bankanna um hvernig ætti að vinna breytingum framgang, í samræmi við athugasemdir Johansen og Waldorff (2017) um núning milli aðila.

Greining á aðstæðum á vettvangi, aðgerðum og afleiðingum er í góðu samræmi við fræðilegan grunn stofnanakenninganna. Tilkoma tæknibreytinga í kjölfar fjórðu iðnbyltingarinnar hefur nú þegar leitt til aukinnar samkeppni á íslenskum bankamarkaði, sem lýsa má sem samkeppnisþrýstingi. Indó og Kvika eru dæmi um fyrirtæki sem nýta sér aukna hagkvæmni stafrænnar tækni. Starfsfólk eldri bankanna kallar þau nýsköpunarfyrirtæki sem eru mönnuð fólk sem hefur aldrei unnið í banka. Að sama skapi er starfsfólk eldri bankanna meðvitað um að tilkoma þessara nýju banka hefur leitt til aukinnar samkeppni og þrýstings um að taka upp nýjar stafrænar lausnir. Á sama tíma virðast þau telja að það lögmæti í dag, sem felst í því að vera hefðbundinn banki og bjóða upp á alhliða viðskipti, tryggi þeim áframhaldandi öryggi og lögmæti. Í raun skilur starfsfólk eldri bankanna ekki hvernig viðskiptalíkan nýju bankanna gengur upp. Af viðmælendum má ráða að starfsfólk hefðbundnu bankanna sækir lögmæti sitt til banka skoðanakerfisins, sem er í anda rannsókna Zhang (2021).

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að innleiðing tækninýjunga í bankastarfsemi er ekki einföld. Eins og fram hefur komið, takast stafræna skoðanakerfið og banka skoðanakerfið á. Banka skoðanakerfið, ásamt þörf bankanna fyrir lögmæti, hamlar innleiðingu. En það er ekki eini takmarkandi þátturinn. Ásamt áherslu á hefðbundna bankastarfsemi hefur skoðanakerfið nýtt sér almenna upplýsingatækni og hefur byggt upp net af hugbúnaðar- og tæknilausnum, tækniskuld, sem erfitt er að breyta í samræmi við nýja tíma (Stulz, 2019). Þessi tækniskuld gerir áhættu banka við að innleiða nýjar stafrænar lausnir enn meiri og skýrir hvernig nýrri bankar

eiga auðveldar með þessa breytingu. Á móti kemur að lögmæti þeirra yngri er veikara en þeirra eldri sem byggja á banka skoðanakerfinu. Til að auka lögmæti má sjá í rannsókninni að Kvika tengir vöruafurð sína Auði við orðið banki, á meðan Indó reynir að fjarlægjast það, sem er áhugavert. Starfsfólk nýju bankanna finnur þó fyrir einsleitni þrýstingi í átt að hefðbundnari bankastarfsemi og því ákveðin hættu á að þeir bankar muni með tíð og tíma fara í sama mót, sem leiði til þyngri stjórnýslu eins og Scott og Meyer (1991) fjalla um. Nýju bankarnir standa frammi fyrir því að feta þá fínu línu sem Deephouse (1999) lýsir, með því að byggja á stafræna skoðanakerfinu og aðgreina sig frá hefðbundnum bönkum. En þeir verða að vara sig á því að færa sig ekki of langt frá banka skoðanakerfinu og eiga á hættu að tapa lögmæti.

Kjarninn í hefðbundnu banka skoðanakerfi er hagkvæmni og stafræna skoðanakerfið, með áherslu á hagnýtingu nýrra tæknilausna, býður á vissan hátt upp á hagkvæmari bankaþjónustu. Afleiðingar af innleiðingu stafræna skoðanakerfisins ættu því ekki að vera í togstreitu við hefðbundna banka skoðanakerfið. En þrátt fyrir það að bæði skoðanakerfi leggi áherslu á hagræði, sem ætti því í báðum tilfellum að leiða til aukins lögmætis, benda niðurstöður til þess að togstreita sé á milli þeirra. Því virðist vera að annað hvort fylgi banka skoðanakerfinu áherslur sem ekki hafa verið skoðaðar í fyrri rannsóknum á bönkum, eða að jafnvel þó að áherslur nýs skoðanakerfis á vettvangi samræmist áherslum ríkjandi skoðanakerfis sé ekki sjálfgefið að það að taka það upp leiði til lögmætis. Í því samhengi má vera að venjur og hefðir vegi þyngra í lögmæti en grundvallargildi skoðanakerfisins. Þörf er á frekari rannsóknum á því hvernig lögmæti myndast og viðhelst í bönkum til að skilja hvaða áhrif aukin áhersla á stafræna tækni hefur á vettvanginn. Til þess að varpa ýtarlegu ljósi á það þarf viðameiri gagnaöflun, meðal annars með því að afla upplýsinga um viðhorf viðskiptavina banka.

Fyrir banka eru niðurstöður rannsóknarinnar þó engu að síður mikilvægar upplýsingar um þær áskoranir sem felast í fjórðu iðnbýltingunni. Ef ekki er unnið með hindranirnar, þá er hættu á samkeppni og togstreitu innan skipulagsheilda (Battilana og Dorado, 2010; Johansen og Waldorff, 2017). Til þess að fylgja eftir stafrænum breytingum þarf að koma inn ný þekking og nýjar áherslur. Ekki síst þar sem óvissa ríkir um hvernig stafræna skoðanakerfið vinnur með öðrum skoðanakerfum (Gregori og Holzmann, 2020; Hinings o.fl., 2018). Segja má að staðan endurspeglar í samsetningu stjórna bankanna, þar sem mest tækniþekking er til staðar innan Indó. Með þeirri þekkingu má ætla að aðstæður séu til staðar til þess að taka samtál innan stjórnar um þau atriði þar sem átök myndast á milli stafræna skoðanakerfisins og hefðbundna bankakerfisins. Þannig væri hugsanlegt í gegnum stefnumótun að minnka átökin og innleiða nýja tækni án þess að missa lögmæti. Ákveði bankar hins vegar að fylgja ekki eftir kröfum um innleiðingu nýrra stafrænna lausna, tryggja þeir til skamms tíma ákveðið lögmæti, en tapa því til lengri tíma. Ástæða neikvæðra breytinga til lengri tíma er að finna í því að nýjar tæknilausnir miða að því að auka skilvirkni og hagkvæmni, sem aftur er mikilvægur hluti banka skoðanakerfisins (Battilana og Dorado, 2010; Pache og Santos, 2010, 2013). Ef bankar verða uppvísir af því að nýta ekki hagkvæmar lausnir, rýrir það lögmæti þeirra byggt á banka skoðanakerfinu (Mangematin o.fl., 2014).

Heimildir

- Assenova, V. A., og Sorenson, O. (2017). Legitimacy and the Benefits of Firm Formalization. *Organization Science*, 28(5), 804-818. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1146>
- Barreto, I., og Baden-Fuller, C. (2006). To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1559-1581. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00620.x>
- Battilana, J., og Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Bijlsma, M., van der Cruisen, C., og Jonker, N. (2020). Consumer Propensity to Adopt PSD2 Services: Trust for Sale? *De Nederlandsche Bank Working Paper No. 671*. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3531010>

- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36(6), 547-571. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9045-x>
- Borg, S. (2015). *Teacher cognition and language education*. Bloomsbury.
- Brynjólfsson, E., og McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W W Norton & co.
- Burdon, W. M., og Sorour, M. K. (2020). Institutional Theory and Evolution of 'A Legitimate' Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 47-80. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3981-4>
- Butzbach, O., og Rotondo, G. (2020). Italian banking regulation and the legal obstacles to corporate governance convergence. *Competition & Change*, 24(5), 493-514. <https://doi.org/10.1177/1024529419848646>
- Cojoianu, T., Clark, G. L., Hoepner, A. G. F., Pazitka, V., og Wojcik, D. (2021). Fin vs. tech: are trust and knowledge creation key ingredients in fintech start-up emergence and financing? *Small business economics*, 57(4), 1715-1731. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00367-3>
- Corbin, J., og Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research* (4. útgáfa). Sage.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition*. Free press.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., og Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45-56. <https://doi.org/10.5465/amj.2002.6283388>
- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199902\)20:2<147::Aid-smj11>3.0.Co;2-q](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199902)20:2<147::Aid-smj11>3.0.Co;2-q)
- DiMaggio, P. J., og Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited - Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dimitriadis, S., og Kyrezis, N. (2008). Does trust in the bank build trust in the technology- based channels? *Journal of Financial Services Marketing*, 13(1), 28-38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/fsm.2008.3>
- Edelman, L. B., Leachman, G., og McAdam, D. (2010). On Law, Organizations, and Social Movements. Í J. Hagan, K. L. Scheppele, og T. R. Tyker (ritstjórar), *Annual Review of Law and Social Science*, Vol 6 (6 útgáfa, bls. 653-685). Annual Reviews. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-102209-152842>
- Friedland, R., og Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. Í W. Powell og P. J. DiMaggio (ritstjórar), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Gerschewski, J. (2021). Explanations of Institutional Change: Reflecting on a "Missing Diagonal". *American Political Science Review*, 115(1), 218-233. <https://doi.org/10.1017/s0003055420000751>
- Glaser, B. G., og Strauss, A. L. (2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Transactions.
- Gregori, P., og Holzmann, P. (2020). Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation. *Journal of Cleaner Production*, 272, 9. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122817>
- Groeneveld, H. (2020). Reconciling different truths about isomorphic pressure and distinctive behavior at European cooperative banks: Back to the future with Raiffeisen's principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 359-385. <https://doi.org/10.1111/apce.12280>
- Guiso, L. (2010). *A trust-driven financial crisis. Implications for the future of financial markets*. [Vinnuskjal]. EUI.
- Hennink, M., Hutter, I., og Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., og Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371. <https://doi.org/10.5465/257008>
- Holmlund, M., Strandvik, T., og Lähteenmäki, I. (2017). Digitalization challenging institutional logics Top executive sensemaking of service business change. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 213-230. <https://doi.org/10.1108/jstp-12-2015-0256>
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Johansen, C. B., og Waldorff, S. B. (2017). What are institutional logics – and where is the perspective taking us? Í G. Krucken, C. Mazza, R. E. Meyer, og F. Walgenback (ritstjórar), *New Themes in Institutional Analysis. Topics and Issues from European Research*. Edward Elgar publishing.
- Jóhann Óskar Jóhannsson. (2022, 19. október). Reiðufé í umferð aukist frá hrúni. *Vb.is*. <https://vb.is/frettir/reidufe-i-umferd-aukist-fra-hruni/>
- Jóna Karen Sverrisdóttir, og Sigrún Drífa Jónsdóttir. (2023, 20. febrúar). Traust til ýmissa stofnana minnkar milli ára. *Gallup*. <https://www.gallup.is/frettir/traust-2023-traust-til-ymissa-stofnana-minnkar-milli-ara/>
- Kalmi, P. (2017). The role of stakeholder banks in the European banking sector. Í E. Miklaszewska (ritstjóri), *Institutional Diversity in Banking*. Palgrave MacMillan.
- Kwon, K. Y., Molyneux, P., Pnacotto, L., og Reghezza, A. (2024). Banks and FinTech Acquisitions. 65, 41-71. <https://doi.org/10.1007/s10693-022-00396-x>

- Lazarides, T., og Drimpetas, E. (2016). Defining the factors of Fitch rankings in the European banking sector. *Eurasian Econ Rev*, 6, 315-339. <https://doi.org/10.1007/s40822-016-0046-9>
- Lög um greiðsluþjónustu (nr. 114/2021).
- Lög um persónuvernd (nr. 90/2018).
- Mangematin, V., Sapsed, J., og Schüssler, E. (2014). Disassembly and reassembly: An introduction to the Special Issue on digital technology and creative industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.01.002>
- Marquis, C., og Lounsbury, M. (2007). Vive la resistance: Competing logics and the consolidation of US community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279172>
- McPherson, C. M., og Sauder, M. (2013). Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196. <https://doi.org/10.1177/0001839213486447>
- Merriam, S. B., og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research* (4. útgáfa).
- Meyer, J. W., og Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Morduch, J. (1999). The microfinance promise. *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569-1614. <https://doi.org/10.1257/jel.37.4.1569>
- Morse, J. M., og Clark, L. (2019). The nuances of grounded theory sampling and the pivotal role of theoretical sampling. Í A. Bryant og K. Charmaz (ritstjórar), *The Sage handbook of current developments in grounded theory* (bls. 145-166). Sage.
- Osili, U. O., og Paulson, A. (2014). Crises and confidence: Systemic banking crises and depositor behavior. *Journal of Financial Economics*, 111(3), 646-660. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.11.002>
- Pache, A. C., og Santos, F. (2010). When world collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.51142368>
- Pache, A. C., og Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4. útgáfa). Sage.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., og Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sapienza, P., og Zingales, L. (2012). A trust crisis. *International review of finance*, 12(2), 123-131. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2443.2012.01152.x>
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511. <https://doi.org/10.2307/2392880>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations* (4. útgáfa). Sage.
- Scott, W. R., og Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors. Propositions and early evidence. Í W. W. Powell og P. J. Dimaggio (ritstjórar), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Shipilov, A. V., Greve, H. R., og Rowley, T. J. (2010). When do interlocks matter? Institutional logics and the diffusion of multiple corporate governance practices. *Academy of Management Journal*, 53(4), 846-864. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.52814614>
- Stix, H. (2013). Why do people save in cash? Distrust, memories of banking crises, weak institutions and dollarization. *Journal of Banking & Finance*, 37(11), 4087-4106. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.07.015>
- Strauss, A., og Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2. útgáfa).
- Stuenkel, O. (2013). The Financial Crisis, Contested Legitimacy, and the Genesis of Intra-BRICS Cooperation. *Global Governance*, 19(4), 611-630. <https://doi.org/10.1163/19426720-01904008>
- Stulz, R. M. (2019). FinTech, BigTech, and the Future of Banks. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(4), 86-97. <https://doi.org/10.1111/jacf.12378>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy - strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., og Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective*. Oxford University press.
- Tolbert, P. S., og Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations - The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39. <https://doi.org/10.2307/2392383>
- Tracey, P., Phillips, N., og Jarvis, O. (2011). Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. *Organization Science*, 22(1), 60-80. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>
- Tumbas, S., Berente, N., og vom Brocke, J. (2018). Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role. *Journal of Information Technology*, 33(3), 188-202. <https://doi.org/10.1057/s41265-018-0055-0>

- Underhill, G. R. D., og Zhang, X. (2008). Setting the rules: private power, political underpinnings, and legitimacy in global monetary and financial governance. *International Affairs*, 84(3), 535-554. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2008.00723.x>
- Waldorff, S. B., Reay, T., og Goodrick, E. (2013). A tale of two countries: How different constellations of logics impact action. Í M. Lounsbury og E. Boxenbaum (ritstjórar), *Research in the sociology of organizations, Vol 39A: Institutional logics in action, Part A*. Emerald.
- Zhang, C. J. (2021). Leveraging Logics to Address the Paradox: Commentary on 'The Failure of Hybrid Organizations: A Legitimation Perspective'. *Management and Organization Review*, 17(3), 486-489. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.8>
- Zucker, L. G. (1977). Role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743. <https://doi.org/10.2307/2094862>
- Þórhallur Guðlaugsson, og Friðrik Larsen. (2014). Ímyndaþættir sem spávísar um traust í bankageiranum. *Tímarit um vískafræði og efnahagsmál*, 11(1), 42-53. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2014.11.1.1>

