

**"Kontrollutfordringer i den interorganisatoriske relasjonen mellom  
Terra-Gruppen og Sparebankene"**

**Alexandra Waag Martinsen og Lena Nedresæter**

**Økonomistyring**

**BE 304 E 003**

**Mai 2009**

## **ABSTRACT**

Interorganizational relations call for a need to focus, not only on internal control challenges for organizations, but to consider which challenges occurs, when organizations pursue common goals. Main purpose of this study was to identify control challenges in the interorganizational relation, between Terra-Gruppen AS and the independent banks in the alliance, from the banks point of view. A further purpose is to explain their reason to engage in such a relationship.

The theoretical framework consists of literature on interorganizational relations combined with a range of control mechanisms and associated control challenges. The data collection consists of interviews with five bank executives, and we analyzed our empirical findings by the theoretical framework.

Main findings showed that the banks reasoned membership in Terra-Gruppen as a mean to stay independent and survive trough access to rare resources, such as IT systems, that would be too expensive outside the alliance. Main findings also showed that there are challenges related to control in interorganizational relations, and that diverse ownership stands out as one of the main challenges. Another finding is that larger banks hold more power than small banks. One way to deal with this is through formation of ownership groups to coordinate and get stronger. A further finding is that a wide use of formal control mechanisms resulted in increased trust level in the alliance.

## FORORD

Masteroppgaven er vårt siste studentarbeid på studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven vår er skrevet innenfor spesialiseringen Økonomistyring. Målet vårt var å studere den interorganisatoriske relasjonen mellom Terra-Gruppen AS og Sparebankalliansen, bankenes årsak for å delta i alliansen, og hvilke utfordringer Sparebankene møter i kontroll av toppledelsen i Terra-Gruppen.

For det første vil vi takke hverandre for samarbeidet. Det har vært en lærerik ferd med utfordringer og tilhørende løsninger, som vi har kommet oss igjennom. Vi vil også takke banksjefene som stilte villig opp på intervjuer. Uten deres deltagelse hadde vi ikke fått utført denne studien. Sist, men ikke minst, retter vi en stor takk til vår veileder Levi Gårseth-Nesbakk, for gode og konstruktive tilbakemeldinger og for inspirasjon til videre innsats. Det er også flere vi kunne takket, men vi sier som så, at de som ikke er nevnt heller ikke er glemt!

Bodø, 19. mai 2010

---

Alexandra W. Martinsen

---

Lena Nedresæter

## SAMMENDRAG

I denne masteroppgave har vi arbeidet ut fra følgende problemstilling:

*”Hva er årsaken til at Sparebankene er medlem i den interorganisatorisk relasjonen med Terra-Gruppen, og hvilke kontrollutfordringer kan oppstå i relasjonen?”*

Datainnsamlingen består av intervjuer av fem banksjefer i banker med ulik størrelse og ulike eierandel i Terra-Gruppen AS. For å sikre god kvalitet på empirien brukte vi delvis strukturerte intervjuer med en veiledende intervjuguide som tillot banksjefene å snakke forholdsvis fritt om hvert enkelt av temaene vi ønsket å belyse. Analysen bygger det empiriske grunnlaget, som diskuteres mot det teoretiske rammeverket, og er strukturert på samme måte som teorikapittelet.

Analysen viser at bankene er med i alliansen for å oppnå uavhengighet, stordriftsfordeler og kostnadsbesparelser. Ressurstilgang, og da spesielt på IT-siden, var dermed den viktigste årsaken til at de er med, da dette blir for dyrt og komplisert for bankene å ordne selv. Et sentralt funn når det gjelder kontrollutfordringer var spredt eierskap, fordi eierne ikke blir koordinerte nok. Det viste seg også at de små bankene, med mindre eierandel har mindre makt og påvirkningskraft, og dermed føler at de har mindre kontroll, enn de store bankene med større eierandel. De små bankene ønsker mer eierstyring, og bekymringen ligger i at ledelsen kan ha andre interesser enn eierne, ved at administrasjonen gis for stort spillerom. En kontrollutfordring er dermed at det oppstår uenigheter om strukturen i relasjonen med hensyn til sentralisering.

Et ytterligere funn i forbindelse med sentralisert makt var at det ble tatt en beslutning av strategisk betydning på styre- og konsernledelsesnivå der aksjonærene ble informert først i ettertid, og det oppsto informasjonsasymmetri. Dermed finnes det kontrollutfordringer med hensyn til overvåking av toppledelsens adferd. I forbindelse med dette ser vi også at en ytterligere kontrollutfordring er at styret ikke fremmer eiernes ønsker og interesser i stor nok grad. Videre var et sentralt funn at det er veldig sterkt fokus på formelle kontrakter. Det viste

seg likevel at de ikke er så fullstendige som de skulle ønsket. Dette er en kontrollutfordring, og bankene må aktivt inn for å kontrollere alliansen slik at det ikke oppstår ubalanse i relasjonen. En ytterligere kontrollutfordring er høy grad av affektbasert tillit, ved at partene kjenner hverandre godt gjennom mange år, noe som fører til at løsningene ikke blir optimale når det gjelder kontraktsforhandlinger.

Når det gjelder håndtering av kontrollutfordringer så foretas dette gjennom regionale grupperinger, for å oppnå bedre koordinasjon og mer kontroll. Incentivsystemer brukes for å forhindre at toppledelsen tar beslutninger som er i egen interesse. En annen håndtering i forbindelse med dette er at tidligere administrerende direktør ble avsatt pga krisen som skjedde i 2008. Tidligere adm. dir. ble avsatt da det oppsto en krise i 2008, og private eierinteresser som fantes ble ryddet ut.

Eierinnflytelse og makt fremstår som et viktig element i ressurs håndteringen i interorganisatorisk økonomistyring, og eierandel er viktig. Men et sentralt funn viste at også lederegenskaper og personlighet er viktig, og de bankene som evner å si ifra, bli hørt og fremmer bankens syn, kan klare å få sine interesser representert utover det som en normalt kunne forvente hvis man kun så på eierandel. En implikasjon av dette vil være at virksomheters økonomistyring generelt, men i dette tilfellet spesielt, avhenger av lederegenskaper. I aktualiseringen argumenteres det for at sterk grad av formelle regler, og overvåking kan være skadelig for tillit, og dermed føre til kontrollutfordringer i relasjoner (Das og Teng, 2001; Sitkin, 1995, gjengitt i Veléz et al., 2008). Dette er det tradisjonelle synet, om at kontroll representerer begrenset tillit. Et sentralt funn var at den formelle kontrollen er utstrakt i relasjonen mellom Sparebankene og Terra-Gruppen, og at dette styrket tilliten. Dette innebærer at våre funn styrker de komplementære teoriene om tillit og formell kontroll.

## Innhold

ABSTRACT .....	I
FORORD.....	II
SAMMENDRAG .....	III
OVERSIKT OVER FIGURER .....	IV
OVERSIKT OVER TABELLER.....	V
VEDLEGGSLISTE.....	VI
1 INNLEDNING .....	1
1.1 Aktualisering av tema og case.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensninger.....	5
1.3 Oppgavens oppbygging.....	7
2 TEORETISK RAMMEVERK .....	8
2.1 Årsaken til at interorganisatoriske relasjoner oppstår .....	8
2.1.1 Hva interorganisatoriske nettverk er .....	8
2.1.2 Ressurstilgang kan skape overlevelse og uavhengighet for organisasjoner.....	9
2.1.3 Ressurser kan skape makt .....	9
2.2 Kontrollutfordringer i interorganisatoriske nettverk .....	12
2.2.1 Utfordringer ved resultat- og adferdskontroll .....	13
2.2.2 Utfordringer ved kontroll i prinsipp- agentforhold .....	15
2.2.3 Utfordringer ved bruk av formelle kontrakter.....	16
2.2.4 Utfordringer ved uformell kontroll i form av tillit .....	17
2.3 Håndtering av kontrollutfordringer .....	21
2.3.1 Håndtering av utfordringer i forbindelse med formell kontroll .....	22
2.3.2 Håndtering av utfordringer i forbindelse med uformell kontroll .....	23
2.4 Oppsummering .....	24
2.4.1 Årsaker til at interorganisatoriske relasjoner oppstår.....	25

---

2.4.2 Kontrollutfordringer .....	25
2.4.3 Håndtering av kontrollutfordringer .....	26
3 METODE .....	27
3.1 Metodisk tilnærming og casedesign .....	27
3.1.1 Casedesign .....	28
3.2 Datainnsamling ved bruk av kvalitative intervju .....	28
3.3 Analyse av data .....	30
3.4 Kvalitet i forskningen .....	31
3.4.1 Generalisering .....	31
3.4.2 Validitet .....	31
3.4.3 Reliabilitet .....	32
4 INTRODUKSJON TIL CASE .....	34
4.1 Bankene .....	34
4.2 Terra-Gruppen .....	36
4.3 Relasjonen mellom bankene og Terra-Gruppen .....	36
5 EMPIRI OG ANALYSE .....	39
5.1 Hvorfor organisasjoner deltar i interorganisatoriske nettverk .....	39
5.2 Kontrollutfordringer i relasjonen .....	43
5.2.1 Koordinering av mange ulike eiere .....	44
5.2.2 Kontrollutfordringer med sentralisert beslutningsmyndighet .....	47
5.2.3 Utfordringer ved rollefordelinger i relasjoner .....	53
5.2.4 Kontrakter .....	56
5.3 Håndtering av kontrollutfordringer .....	64
5.3.1 Håndtering av utfordringen med mange eiere .....	64
5.3.2 Incentivsystemer for at eiere og lederes mål skal være de samme .....	67
5.3.3 Budsjett som verktøy for å sikre måloppnåelse .....	68
5.3.4 Sentralisert ledelse – håndtering av kontrollutfordringer .....	70

---

---

5.3.5 Håndtering av utfordringer i forbindelse med tillit og forhandlinger .....	72
6 KONKLUSJON .....	76
6.1 Svar på problemstillingen.....	76
6.2 Implikasjoner.....	78
6.3 Forslag til videre forskning .....	79
REFERANSELISTE .....	80
LITTERATUR .....	80
INTERNETTSIDER .....	83
RAPPORTER.....	83
MODELL .....	83
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....	84
VEDLEGG 2: TABELL 5-13 .....	86



## **OVERSIKT OVER FIGURER**

Figur 1: Control type and its antecedent conditions. (Ouchi, 1977).

Figur 2: Organisasjonskart Terra-Gruppen AS

## **OVERSIKT OVER TABELLER**

Tabell 1: Kvantitativ eller kvalitativ metode - viktige forskjeller. (Dehlin, 2009)

Tabell 2: Hvordan bankene er representert i Norge.

Tabell 3: Bankene som er intervjuet til denne oppgaven.

Tabell 4: Konsernledelsen i Terra-Gruppen AS

## **VEDLEGGSLISTE**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Tabell 5-13

Tabell 5: konsernstyret i Terra-Gruppen AS

Tabell 6: Styret i Terra Markets AS

Tabell 7: Styret i Terra Driftspartner AS

Tabell 8: Styret i Terra Boligkreditt AS

Tabell 9: Styret i Terra forsikting AS

Tabell 10: Styret i Terra Finans AS

Tabell 11: Styret i Terra Aktiv Eiendomsmegling AS

Tabell 12: Styret i Terra Kortbank AS

Tabell 13: Styret i Terra Forvaltning AS

---

# 1 INNLEDNING

Overordnet tema for oppgaven er interorganisatoriske relasjoner. I innledningen gir vi først en aktualisering av tema og case. Det vil si at vi kort redegjør for hva som ligger i begrepet interorganisatoriske relasjoner, og årsaken til at organisasjoner ønsker å være en del av slike relasjoner. Videre gjør vi en aktualisering av kontroll i interorganisatoriske relasjoner, hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå og hvorfor det er interessant å studere fenomenet nærmere. I tillegg vil vi gi en beskrivelse av Terra-Gruppen AS<sup>1</sup>, og en begrunnelse for hvorfor vi har valgt denne casen, før vi presenterer problemstillingen og gjør teoretiske og empiriske avgrensninger. Til slutt i innledningen gir vi en kort oversikt over oppgavens oppbygging.

## 1.1 Aktualisering av tema og case

Interorganisatoriske relasjoner er et relativt nytt tema innen forskning. Williams (2005) definerer interorganisatoriske nettverk som grupper av juridisk separate organisasjoner som er knyttet til hverandre gjennom et utvekslingsforhold, gjennom felles eller komplementære mål, og/eller felles bånd eller sosiale forhold som er opprettholdt over tid. Og hevder at i effekt er det slik at interorganisatoriske relasjoner gjør det mulig å dele kostnader og risiko. Ifølge en undersøkelse gjort av Mouritsen og Thrane (2006), ligger ideologien bak nettverksforetak i samarbeidet, direkte interaksjon basert på tillit, og rask kommunikasjon. I interorganisatoriske relasjoner samarbeider man om felles verdiskaping og det oppstår behov for kontroll og koordinering på tvers av organisasjonsgrenser. I det neste skal vi redegjøre kort for hva som forklare årsaken til å delta i interorganisatoriske nettverk.

Ifølge Pfiefer og Salancik (1978, gjengitt i Williams, 2005) argumenterer det ressursbaserte perspektivet med at organisasjoner kan styrke deres overlevelsesmuligheter gjennom relasjoner med organisasjoner i omgivelsene som kontrollerer viktige ressurser. Dette er i tråd med Barringer og Harrison (2000) som hevder at interorganisatoriske nettverk formes for å oppnå kontroll eller makt over organisasjoner som innehar knappe ressurser, eller alternativt, for å fylle et oppfattet ressursbehov. Ifølge Tharelli (1986, gjengitt i Barringer og Harrison,

---

<sup>1</sup> Heretter benevnt Terra-Gruppen

2000) forsøker organisasjoner å øke egen makt (og dermed redusere avhengigheten) relativt til andre organisasjoner, ved å kontrollere andre organisasjoners ressurser gjennom interorganisatoriske relasjoner. Williams (2005) argumenterer med at det ressursbaserte perspektivet spiller inn på de strukturelle variabler, i et interorganisatorisk perspektiv. De strukturelle variablene er 1) formalisering internt og eksternt, 2) tetthet, i hvilken grad organisasjoner er direkte tilknyttet hverandre, 3) intensitet/styrke i relasjonen mellom medlemmene, 4) sentralitet som et mål på makt i nettverk, der mer sentrale organisasjoner har større makt enn mindre sentrale organisasjoner, 5) stabilitet, eller forutsigbarheten i relasjonen over tid. Han argumenterer med at disse variablene har påvirkning på hvorfor organisasjoner ønsker å delta i interorganisatoriske nettverk. I det neste skal vi redegjøre for kontroll i interorganisatoriske relasjoner.

I denne oppgaven ser vi på kontroll i interorganisatoriske relasjoner i form av formelle og uformelle kontrollmekanismer, jamfør Dekker (2004). Han diskuterer blant annet hvorvidt den uformelle kontrollmekanismen tillit er et substitutt for, eller supplerende sammen med formelle kontrollmekanismer. Det hevdes blant annet at de formelle kontrollmekanismene signaliserer i hvilken grad man har tillit til andre i relasjonen (Dekker, 2004). Caglio og Ditillo (2008) peker på at forståelsen er dårlig når det gjelder regnskapets og kontrollmekanismenes rolle i mer jevnbyrdige former for allianser. Et viktig bidrag vil derfor være å identifisere kontrollproblemer og tilhørende løsninger i settinger hvor ingen dominant bedrift kan velge eller påtvinge eventuelle kontrollvalg opp imot interessene eller viljen til andre deltakere. (Caglio og Ditillo, 2008). Vi skal nå se på de formelle kontrollmekanismene, og hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå ved disse.

Den formelle kontrollen er i følge Dekker (2004) kontraktsbundne forpliktelser, og formelle organisatoriske samarbeidsmekanismer, og deles inn i *resultatkontroll* og *adferdskontroll*. Kontrollutfordringer i forbindelse med adferdskontroll kan oppstå hvis man ikke vet hvilke handlinger som fører til måloppnåelse, og i forbindelse med resultatkontroll hvis man ikke vet hva det bestemte målet er (Ouchi, 1977). Ytterligere kontrollutfordringer som kan oppstå er når organisasjoner vokser og blir større. De vil da få flere hierarkiske nivåer, og det kan oppstå problemer i forbindelse med tap av kontroll. (Williamson (1971, gjengitt i Ouchi 1977). Sparebankene står som eiere av Terra-Gruppen, og det kan oppstå to utfordringer i

---

relasjonen mellom prinsipal og agent ved at, 1) de har ofte avvikende mål og preferanser og handler normalt i egen interesse, og 2) informasjonsasymmetri i forholdet oppstår når prinsipal ikke med sikkerhet kan overvåke, eller si, hvordan agentens innsats bidrar til bedriftens faktiske oppnådde resultat (Anthony og Govindarajan, 2007). Når det gjelder formelle kontrakter, så vil de alltid inneholde en viss grad av ufullstendighet, hvilket kan føre til kontrollutfordringer (Besanko et al., 2004). Vi skal i det følgende se på hvordan det kan oppstå kontrollutfordringer i forbindelse med den uformelle kontrollmekanismen tillit.

Ifølge Dekker (2004) er tillit en uformell kontrollmekanisme. Det er derfor rimelig å anta at det kan oppstå kontrollutfordringer også ved tillit som en form for kontroll, hvilket bekreftes av Jeffries og Reed (2000) som hevder at hvis det ikke hadde vært forbundet noen risiko til samarbeidet, ville det heller ikke vært behov for noen form for tillit. Das og Teng (1998) definerer tillit til et partnersamarbeid som en bedrifts oppfattede nivå av sikkerhet om at dens partnerbedrift vil drive gjensidig forenelige interesser i alliansen, heller enn å opptre opportunistisk. Det er derfor rimelig å anta at tillitsnivået kan føre til kontrollutfordringer i relasjoner. Sako viser til tre typer av tillit; goodwilltillit, kompetansetillit (Sako, 1992, gjengitt i Dekker, 2004) og kontraktstillit (Sako 1992, gjengitt i Donada og Nogatchewsky, 2006). Det er rimelig å tro at hvis en av typene tillit ikke er til stede vil det også kunne oppstå kontrollutfordringer i interorganisatoriske relasjoner. Det argumenteres for at sterk grad av formelle regler, og overvåking kan være skadelig for tillit, og dermed føre til kontrollutfordringer i relasjoner (Das og Teng, 2001; Sitkin, 1995, gjengitt i Veléz et al., 2008). Dette bekreftes av Ring og Van de Ven (1994), som hevder at for mye formell kontroll kan føre til utfordringer i relasjoner der det i utgangspunktet er slik at høy grad av tillit fører til formell enighet i relasjonen. Jeffries og Reed (2000) hevder at i relasjonskontrakter ligger at partene i ellers uavhengige organisasjoner forhandler om et samarbeid, hvor det er en viss fare for opportunistiske handlinger. Det hevdes at mellommenneskelig tillit, i form av affektsbasert tillit, i visse omstendigheter kan føre til utfordringer da det ofte fører til løsninger som ikke er optimale. I det følgende skal vi gi en aktualisering av Terra-Gruppen.

Terra-Gruppen ble dannet i 1997, og er i dag et av Norges største finanskonsern, med en samlet forvaltningskapital på over 230 milliarder kroner. Terra-Gruppen representerer en strategisk allianse mellom 78 selvstendige Sparebanker, som sammen med Oslo Bolig- og

---

Sparelag<sup>2</sup> står som aksjonærer, og skal bidra til å sikre den enkelte banks fortsatte uavhengighet, selvstendighet og markedsposisjon i eget lokalmarked. Terra-Gruppens virksomhetsområder er forsikring, sparing og plassering, kapitalmarkedstjenester, finansiering og eiendomsmegling, og Sparebankene står som distributør for de fleste produktene og tjenestene i Terra-Gruppen. Aksjonærpolitikken i Terra-Gruppen er å bidra til å maksimere aksjonærenes verdier over tid. Dette ved å tilby finansielle produkter, levere kostnadsfordeler, og ivareta aksjonærenes alliansepolitiske interesser. Bankene i Terra-Gruppen har ulike eierandeler, fra 0,04 prosent til 6,47 prosent, for den største aksjonæren. (Terra Årsrapport 2009, s 38). Etter å ha redegjort kort for Terra-Gruppen skal vi nå foreta en aktualisering av Sparebankalliansen.

De 78 bankene er alle selvstendige juridiske enheter, som er både eiere og kunder av Terra-Gruppen. Bankene kjøper tjenester og produkter fra de ulike produktselskapene, og er bundet til disse ved formelle, juridiske avtaler. På den ene siden kan dette oppfattes som en form for outsourcing, ved at bankene har besluttet å kjøpe i stedet for å produsere selv, i en ”make-or-buy”-vurdering (Besanko, et al., 2004). Men på den andre siden er det slik at bankene har interesser i Terra-Gruppen utover innkjøpsfellesskapet. De er eiere, og stiller krav både i forhold til resultater rent økonomisk i gruppen, men også krav til samarbeid om videreutvikling av blant annet IT-systemer og opplæring av ansatte, i tillegg til deltakelse i andre samarbeidsprosjekter. Aksjonærene eier som nevnt fra 0,04 til 6,47 prosent, og vi antar derfor at ingen av bankene er så dominante at de kan tvinge igjennom avgjørelser ved makt i alliansen basert på aksjeandel. I tillegg kan man si at alle bankene er i konkurranse med hverandre fordi de tilbyr de samme produktene, og fordi noen av bankene er lokalisert nært hverandre geografisk. I det følgende skal vi kort redegjøre for hvorfor det er interessant å studere denne casen.

I en interorganisatorisk relasjon ønsker man å oppnå en felles verdiskaping, redusere kostnader og risiko for den enkelte part, og i dette samarbeidet oppstår et behov for kontroll jamfør Mouritsen og Thrane (2006). På grunn av stort antall aksjonærer og spredt eierskap, geografisk spredning, og en rolle i relasjonen som både eier og kunde, antar vi at det kan oppstå kontrollutfordringer. Slike utfordringer kan også oppstå fordi de mange aksjonærene

---

<sup>2</sup> Heretter benevnt OBOS

kan antas å ha motstående interesser og ønsker for hvordan selskapet skal drives, og ulike motiver for å være en del av alliansen. Derfor er Terra-Gruppen som en interessant case å studere, og vil nå presentere problemstillingen på bakgrunn av aktualiseringen.

## 1.2 Problemstilling og avgrensninger

I aktualiseringen har vi i hovedsak fokusert på to teoretiske sider ved interorganisatoriske relasjoner. For det første har vi redegjort for hva som er årsaken til at organisasjoner går inn i interorganisatoriske relasjoner, og for det andre har vi sett på hvorfor det kan oppstå *kontrollutfordringer* i slike relasjoner. I tillegg har vi redegjort for Terra-Gruppen, Sparebankalliansen, og hvorfor dette er en interessant case. På bakgrunn av aktualiseringen presenterer vi følgende problemstilling.

*”Hva er årsaken til at Sparebankene er medlem i den interorganisatorisk relasjonen med Terra-Gruppen, og hvilke kontrollutfordringer kan oppstå i relasjonen?”*

Når det gjelder årsaken til at Sparebankene er medlem i den interorganisatoriske relasjonen så finnes det mange teoretiske perspektiver som kan forklare dette. Vi må imidlertid, på grunn av oppgavens omfang, gjøre en avgrensning, og holde oss til det ressursbaserte perspektivet for å forklare årsaken. Et viktig begrep i problemstillingen er kontroll, og kontroll er et viktig element i økonomistyring. Økonomistyring er ifølge Anthony (1965, gjengitt i Otley, 1995) definert som prosessen hvor ledere sikrer at ressurser skaffes og brukes på en effektiv og produktiv måte, i samsvar med organisasjonens mål. Denne definisjonen indikerer at det oppstår et behov for kontroll med at ressurser brukes på en måte som er i samsvar med organisasjonens mål. Med kontroll mener vi ønsket om å skape de omstendigheter som motiverer partene i interorganisatoriske relasjoner til å oppnå ønskede eller forhåndsbestemte utfall og prestasjoner (Dekker, 2004). Ifølge Ouchi (1977) kan kontroll defineres som en evalueringsprosess som er basert på overvåking og adferds- eller resultatevaluering. Med andre ord handler kontroll om, overvåking og evalueringer, for å oppnå ønskede resultater. For å kontrollere behøves det noen verktøy, eller mekanismer, og vi skal i det følgende definere disse nærmere.



Innen økonomistyring finnes det ulike tilnæringer til kontrollmekanismer. Vi skal studere kontroll i en interorganisatorisk relasjon, og definerer derfor kontrollmekanismer ved Dekkers (2004) modell, *formelle og uformelle kontrollmekanismer i interorganisatoriske relasjoner*. Med formelle kontrollmekanismer mener vi dermed *resultatkontroll*, og *adferdskontroll*. Med uformelle kontrollmekanismer menes *sosial kontroll* som i hovedsak omhandler tillit. Vi skal i det følgende redegjøre kort, og sette begrensninger for begrepene formell og uformell kontroll.

På grunn av oppgavens omfang og tidsbegrensninger er det nødvendig å foreta ytterligere avgrensninger med hensyn til det teoretiske rammeverket. For å analysere og diskutere de empiriske funnene og svare på problemstillingen benytter vi teorier som omhandler interorganisatoriske relasjoner og formelle og uformelle kontrollmekanismer. Med dette får vi diskutert de enkelte kontrollmekanismene i forbindelse med kontroll på tvers av organisasjonsgrenser. Siden vi undersøker hvilke kontrollutfordringer bankene møter fant vi det også naturlig å undersøke hvordan de håndterer disse utfordringene. Teorikapittelet er grovt sett delt i tre, der første del tar for deg årsaken til at organisasjoner er med i interorganisatoriske relasjoner, den andre redegjør for kontrollutfordringer i interorganisatoriske relasjoner, og den tredje delen presenterer hvordan slike utfordringer kan håndteres. Innledningsvis i del en redegjør vi for hva interorganisatoriske nettverk defineres som, og hvorfor slike oppstår - hva er årsaken til at organisasjoner deltar i slike nettverk. De formelle kontrollmekanismene vi i hovedsak redegjør for i del to er som følger; for det første ser vi på i hva organisasjoner må ha kunnskap om for å utøve resultatkontroll og/eller adferdskontroll, og hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med dette. Videre ser vi på hvordan det kan oppstå utfordringer med Sparebankene som prinsipaler og toppledelsen som agenter. Til slutt redegjør vi for formelle kontrakter og hvilke utfordringer bruken av formelle kontrakter kan skape. Når det gjelder uformell kontroll redegjør vi videre i del to for hva tillit i interorganisatoriske relasjoner defineres som. Videre presenterer vi ulike typer av tillit, og hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med dette. Vi ser også på utfordringer som kan oppstå i forbindelse med formell kontroll i forhold til tillit. I del tre redegjør vi for håndtering av utfordringer i prinsipal- agentrelasjoner, hvordan budsjett kan brukes for å håndtere kontrollutfordringer, og til slutt hvordan tillit spiller inn i håndtering av kontrollutfordringer. I det neste gjør vi en avgrensning med hensyn til case og datainnsamling.

Det tok lang tid å finne en god case, og vi fikk negativt svar på flere forespørsler hos andre organisasjoner før vi endelig fikk positiv tilbakemelding da vi kontaktet noen av banksjefene i Terra-Gruppen. Dette førte til at tidspresset ble større enn det normalt ville vært. På grunn av oppgavens omfang og tidsbegrensningene har vi også valgt å begrense oss til å intervju 5 av banksjefene. Bankene er lokalisert i Oslo, Akershus, Oppland, og Sør-Trøndelag, og vi har valgt banker ut fra størrelse og aksjeandel i Terra-Gruppen. To av bankene er store med hensyn til forvaltningskapital, antall ansatte, og med henholdsvis 6,47 og 3,50 prosent eierandel. De siste tre bankene er mindre banker, og med 1,25, 0,82, og 0,57 prosent eierandel. Vi har kun studert relasjonen fra bankenes side. Dette på grunn av tidsaspektet, og dermed ønsket å bruke tiden til å studere bankenes oppfatninger av relasjonen. Avslutningsvis redegjør vi i det neste for oppgavens oppbygging.

### **1.3 Oppgavens oppbygging**

For å gi en oversikt over oppgavens oppbygging og struktur presenterer vi den i grove trekk her:

- I kapittel 2 presenterer vi det teoretiske rammeverket. Teorikapittelet gir først en redegjørelse for årsaken til at organisasjoner deltar i interorganisatoriske relasjoner før vi presenterer hvordan kontrollutfordringer kan oppstå, og deretter gir vi en redegjørelse for hvordan utfordringene kan håndteres. Avslutningsvis kommer en oppsummering av det teoretiske rammeverket.
- Kapittel 3, metodekapittelet tar for seg metodisk tilnærming og forskningsdesign. Videre beskriver vi hvordan datainnsamlingen foregikk, og hvordan data analyseres. Til slutt diskuteres studiens kvalitet og gyldighet.
- Kapittel 4 er et introduksjonskapittel der Terra-Gruppen, alliansen og de bankene vi intervjuet beskrives nærmere. Dette for å gi en bedre forståelse av casen.
- Kapittel 5 – empiri og analyse presenterer de viktigste funn fra datainnsamlingen. Empirien er strukturert etter teorikapittelets oppbygging.
- I kapittel 6 presenterer vi våre konklusjoner for oppgaven, implikasjoner, og forslag til videre forskning.

## **2 TEORETISK RAMMEVERK**

Det teoretiske rammeverket danner sammen med empirien, grunnlag for senere analyser. Teorikapittelet er i tre deler, der 2.1 innledningsvis gir en introduksjon til temaet interorganisatoriske relasjoner, og videre tar for seg ulike perspektiver på årsaken til at interorganisatoriske relasjoner oppstår. I 2.2 ser vi på kontrollutfordringer i interorganisatoriske relasjoner, og i kapittel 2.3 redegjør vi for hvordan disse kan håndteres. Den samme strukturen har analysen i kapittel 5.

### **2.1 Årsaken til at interorganisatoriske relasjoner oppstår**

For å gi en bedre forståelse av tema for oppgaven ønsker vi først å gi en introduksjon til hva som ligger bak begrepet interorganisatoriske relasjoner, og en redegjørelse for organisasjoners motivasjon for å delta i interorganisatoriske nettverk.

#### *2.1.1 Hva interorganisatoriske nettverk er*

Det finnes ulike definisjoner for hva som ligger bak begrepet interorganisatoriske relasjoner, interorganisatoriske nettverk, og nettverksforetak, som noen kaller det. Aldrich og Whetton (1981, gjengitt i Williams, 2005) hevder at; interorganisatoriske nettverk er grupper av juridisk separate organisasjoner som er knyttet til hverandre gjennom et utvekslingsforhold, gjennom felles eller komplementære mål, og/eller felles bånd eller sosiale forhold som er opprettholdt over tid. En annen, og nyere definisjon sier at; et nettverksforetak er en spesifikk form for virksomhet, og dens system dannes av skjæringspunktet for segmenter med uavhengige systemer med mål, fordelt over selskaper som deler hverandres ressurser, men som har mål uavhengige av hverandre. I effekt er det slik at samarbeid og nettverksbygging gir den eneste muligheten for å dele kostnader og risiko, samt å holde tritt med stadig fornyet informasjon. (Castells, 2000, gjengitt i Mouritsen og Thrane, 2006). Definisjonene indikerer årsaken til at interorganisatoriske relasjoner oppstår, men vi ønsker i det følgende å redegjøre nærmere for dette.

---

### *2.1.2 Ressurstilgang kan skape overlevelse og uavhengighet for organisasjoner*

Det finnes ulike teoretiske perspektiver som forklarer hvorfor interorganisatoriske nettverk oppstår. I denne oppgaven velger vi å fokusere på det ressursbaserte perspektivet da vi tidlig fikk en forståelse for at dette med ressursdeling var viktig for informantene i vår case. Det ressursbaserte perspektivet peker på hvordan omgivelsene påvirker organisasjoner og deres overlevelse. Det argumenterer med at organisasjoner kan styrke sin overlevelsesmulighet, gjennom relasjoner med organisasjoner som kontrollerer viktige ressurser (Pfeifer og Salancik, 1978, gjengitt i Williams, 2005). Denne teorien kan som sagt forklare hvorfor interorganisatoriske relasjoner oppstår, hvilken årsak som ligger bak slike etableringer. I det følgende skal vi gå nærmere inn på det ressursbaserte perspektivet, før vi ser på hvordan det spiller inn på de strukturelle variablene i et interorganisatorisk perspektiv. Dette for ytterligere å undersøke hva som påvirker organisasjoner til å delta i interorganisatoriske relasjoner.

Det ressursbaserte perspektivet har sitt rotfeste i et rammeverk som ser på organisasjoner som et åpent system, og argumenterer med at organisasjoner må engasjere seg i utvekslingsforhold med deres omgivelser for å få tilgang til ressurser (Scott, 1987, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000). Den logiske forklaringen for å forme et interorganisatorisk nettverk er dermed; for å oppnå kontroll eller makt over organisasjoner som innehar knappe ressurser, eller alternativt, for å fylle et oppfattet ressursbehov. (Barringer og Harrison, 2000). Fra et ressursbasert perspektiv er det slik at unike interne ressurser, som er vanskelig for andre å imitere, er nøkkelen til ervervelse og opprettholdelse av varige konkurransefortrinn. Castanias og Helfat (1991, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000) hevder at i et interorganisatorisk perspektiv handler det om at ressurser må oppnås fra eksterne kilder, for at organisasjonen skal overleve. I det følgende skal vi se på hvordan ressurser kan skape avhengighet mellom organisasjoner, og hvordan dette kan løses ved interorganisatoriske relasjoner.

### *2.1.3 Ressurser kan skape makt*

Behovet for å tilegne seg ressurser skaper avhengighet mellom organisasjoner og utenforliggende enheter. For å lede disse avhengighetene på en suksessfull måte, argumenteres det for at organisasjoner må; 1) oppnå kontroll over kritiske ressurser som et forsøk på å redusere avhengigheten til andre organisasjoner, og 2) oppnå kontroll over

ressurser som øker andre organisasjoners avhengighet til dem. Med andre ord prøver organisasjoner å øke egen makt (og redusere avhengigheten) relativt til andre organisasjoner. (Tharelli, 1986, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000). Child og Faulkner (1998, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000) hevder at å delta i interorganisatoriske relasjoner, er en måte organisasjoner kan nå disse målene på. Bedrifter danner nettverk med andre bedrifter for å få tilgang til kritiske ressurser og å øke deres makt relativt til andre organisasjoner. Mitchell og Singh (1986, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000) hevder at en organisasjon kan søke partnerskap med andre organisasjoner for å tilegne seg nok makt i markedet til å nøytralisere konkurrentenes bevegelser, eller de kan forme allianser for rett og slett å dekke et kompetanse- eller ressursgap. I begge tilfellene oppfatter organisasjoner at de ikke har de nødvendige ressurser for å optimalisere deres egen konkurranseposisjon. Å forme allianse med en eller flere andre bedrifter for å få tilgang til de ressurser en har behov for er ofte det mest praktiske hevder de. Vi skal i det følgende se på hvordan det ressursbaserte perspektivet spiller inn på de strukturelle dimensjonene, i et interorganisatorisk perspektiv.

For å forklare hvilke strukturelle egenskaper interorganisatoriske nettverk har, årsaken til at organisasjoner går inn i slike nettverk og hvordan egenskapene ved nettverket påvirker samarbeidet mellom organisasjonene, bruker Williams (2005) blant annet det ressursbaserte perspektivet. De strukturelle egenskapene blir delt inn i fem kategorier. Den første strukturelle dimensjonen som Williams (2005) peker på er regulering, som han videre deler i eksterne og interne reguleringer. Interorganisatoriske nettverk reguleres av eksterne organisasjoner som tilfører kritiske ressurser. Interorganisatoriske nettverk regulerer også interne relasjoner, som nettverkets styringsstruktur. Den strukturelle variabelen her er *formalisering*. I høyt formaliserte interorganisatoriske nettverk er forholdet mellom organisasjonene regulert gjennom eksplisitte avtaler som redegjør for partenes rettigheter og plikter. Den andre strukturelle dimensjonen går på hvor mange forhold det er i relasjonen og hvor komplekse relasjonene er. I et ressursbasert interorganisatorisk perspektiv handler det om hvorvidt det er få/enkle bånd i relasjonen, og den strukturelle variabelen er *tetthet*, i hvilken grad organisasjoner er direkte tilknyttet hverandre. (Williams, 2005).

En tredje strukturell dimensjon omhandler viktigheten av den interorganisatoriske relasjonen for dens medlemmer. Her er det slik at i et ressursbasert interorganisatorisk perspektiv vil ikke

---

---

medlemmene i den interorganisatoriske relasjonen overleve uten tilgang til de ressursene som kontrolleres av andre organisasjoner i det interorganisatoriske nettverket. Den strukturelle variabelen her er *intensitet/styrke* i relasjonen mellom medlemmene i nettverket. Den fjerde strukturelle dimensjonen omhandler at interorganisatoriske nettverk varierer når det gjelder hvordan makt og avhengighet er distribuert. I et ressursbasert interorganisatorisk perspektiv er det slik at nettverket kan være dominert av en eller flere organisasjoner som de andre medlemmene er sterkt avhengige av, og den strukturelle variabelen er *sentralisering*, et mål på makt i nettverket, der mer sentrale organisasjoner har større makt enn de mindre sentrale. En femte, og siste strukturell dimensjon omhandler stabilitet og endringer i interorganisatoriske nettverk. I et ressursbasert, interorganisatorisk perspektiv undersøkes interne endringer uttrykt ved endring i mønsteret av makt og avhengighet. Den strukturelle variabelen her er *stabilitet*, eller forutsigbarheten av de interorganisatoriske relasjoner over tid. Det hevdes at de strukturelle variablene som er identifisert kan påvirke motivet for å samarbeide i interorganisatoriske nettverk. (Williams, 2005).

Vi ser at en logisk forklaring for hvorfor interorganisatoriske nettverk oppstår er at organisasjoner ønsker å oppnå kontroll over andre organisasjoner, som innehar knappe ressurser, eller eventuelt fylle et ressursbehov. Videre ser vi at en årsak kan være at unike ressurser er nøkkelen til konkurransefortrinn og organisasjoners overlevelse. En annen årsak som det argumenteres for, er at organisasjoner deltar i interorganisatoriske nettverk for å øke egen uavhengighet, og makt, ovenfor andre organisasjoner. En ytterligere årsak er at organisasjoner søker partnerskap med andre organisasjoner for å tilegne seg nok makt i markedet til å nøytralisere konkurrentenes bevegelser, eller for å dekke et kompetanse- eller ressursgap. Vi ser også at det er identifisert strukturelle variabler som påvirker årsaken for å delta i interorganisatoriske relasjoner. Innenfor det ressursbaserte perspektivet finnes ulike tilnærminger for hvorfor organisasjoner deltar i interorganisatoriske nettverk, men man kan si at et felles trekk er at de alle omhandler ressursanskaffelse. Vi skal nå se hvordan ideologien bak interorganisatoriske nettverk skaper behov for kontroll.

En undersøkelse av tre nettverksbedrifter viste at deltakere i nettverksforetak har egne mål, og at interessen ligger i de andre partenes ressurser. Ideologien bak nettverksforetak ligger i samarbeidet, direkte interaksjon basert på tillit og rask kommunikasjon. Denne ideologien

---

spiller en viktig rolle når det gjelder å skape forventninger, og lar partnerne utvikle et sett med regler for hva gjelder god atferd. Men, nettverk er skjøre, fordi ideologien ofte skaper problemer heller enn å gjennomføres i praksis. (Mouritsen og Thrane, 2006). Det vil si at forventninger til relasjonen, og det faktum at relasjoner er skjøre, kan føre til at det oppstår utfordringer. Dette indikerer at det finnes et behov for kontroll i slike relasjoner. For å oppnå en bedre forståelse for begrepet kontroll, og hvilke utfordringer som kan oppstå, redegjør vi nærmere for dette i det følgende, og går dermed inn i del to av det teoretiske rammeverket.

## 2.2 Kontrollutfordringer i interorganisatoriske nettverk

Før vi går nærmere inn på kontrollutfordringer er det nødvendig med en forståelse for hva som ligger i begrepet kontroll. Ouchi (1977) definerer kontroll som en evalueringsprosess basert på overvåkning og adferds- eller resultatevaluering. Hvorfor ønskes det så kontroll i interorganisatoriske relasjoner? Dekker (2004) hevder at hovedformålet med økonomistyring og kontroll i interorganisatoriske relasjoner kan forklares ved at en ønsker å skape de omstendigheter som *motiverer* partnerne til å oppnå ønskede eller forhåndsbestemte utfall og prestasjoner. Videre sier han at ved å samarbeide om verdiskaping oppstår det en gjensidig avhengighet mellom deltakerne i interorganisatoriske relasjoner, og det oppstår dermed et behov for *koordinering* på tvers av organisasjonsgrensene. Ved økende avhengighet, og økende usikkerhet, øker behovet for koordinering. For å håndtere avhengigheten og den økende usikkerheten kan man anta at det oppstår et behov for kontroll i relasjonen, vi vil nå gå nærmere inn på begrepet kontroll og forklare dette i lys av interorganisatoriske relasjoner.

### Økonomistyring i et interorganisatoriske perspektiv

Kontroll er et viktig element i økonomistyring. Økonomistyring er ifølge Anthony (1965, gjengitt i Otley, 1995) definert som prosessen hvor ledere sikrer at ressurser skaffes og brukes på en effektiv og produktiv måte, i samsvar med organisasjonens mål. Denne definisjonen indikerer at det oppstår et behov for kontroll med at ressurser brukes på en måte som er i samsvar med organisasjonens mål. Caglio og Dittillo (2008) gir en oversikt over ulike teoretiske og empiriske tilnærminger til økonomistyring og kontrollmekanismer i interorganisatoriske kontekster, og begrensninger i tilknytting til dette. De viser at kontroll og økonomistyring har blitt studert med ulik analysebredde; mens noen har sett på

---

kontrollmønster, har andre sett på økonomistyringsmekanismer individuelt, og andre igjen enda mer spesifisert ved kostnads- og regnskapskontroll. De hevder at kontrollvariabler som er forstått i *intraorganisatoriske* analyser, rett og slett er transplantert til interorganisatoriske settinger. En av de teoretiske bidragsyterne til kontroll i forbindelse med økonomistyring i interorganisatoriske relasjoner, er Dekker (2004, gjengitt i Caglio og Ditillo, 2008) som analyserer kontroll av disponeringer, og koordinering av arbeidsoppgaver, som håndteres gjennom formelle mekanismer – resultat og adferd, og uformelle mekanismer – tillit. I det følgende vil vi beskrive disse formene for kontroll i interorganisatoriske relasjoner nærmere for å få en forståelse av hvorfor kontrollutfordringer kan oppstå.

### *2.2.1 Utfordringer ved resultat- og adferdskontroll*

Den formelle kontrollen er kontraktsbundne forpliktelser, og formelle organisatoriske samarbeidsmekanismer, og deles inn i *resultatkontroll* og *adferdskontroll* (Dekker, 2004). Ifølge Ouchi (1977) kan man si at kontrollsystemet består av to deler, 1) et sett av betingelser som bestemmer hvilken kontroll som skal brukes, og 2) kontrollsystemet i seg selv (prosessen med å overvåke og evaluere prestasjoner). Han hevder at i forbindelse med kontroll av utførte arbeidsoppgaver, og teknologi er det bare to ting som kan observeres, måles og telles; adferd og resultat av handlinger. Man kan derfor si at kontrollsystemet kan ses på som overvåkning og evaluering av adferd eller resultater, og man refererer dermed til adferdskontroll og resultatkontroll, i tråd med det Dekker (2004), benevner som de formelle kontrollmekanismene. Vi skal nå se på hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med adferds- og resultatkontroll. Videre vil vi gå nærmere inn på prinsippal- agentteorien for å forklare hvordan det kan oppstå utfordringer i slike relasjoner, og til slutt i 2.2 ser vi på hvordan kontrakter benyttes som formell kontroll, og hvilke utfordringer som kan oppstå ved dette.

### **Utfordringer ved resultat- og adferdskontroll**

For å kunne utføre adferdskontroll må medlemmene i organisasjonen være enige om hvilke midler som fører til hvilke mål. Likevel er det ikke like enkelt å benytte en slik form for kontroll da det kan være vanskelig å vite hvilke handlinger som fører til bestemte mål. I forhold til resultatkontroll trenger man ikke å ha full oversikt over transformasjonsprosessen,



men man må ha pålitelige og gyldige mål for hva man ønsker som resultat (output). (Ouchi, 1977). Følgende matrise viser hvordan kunnskap om transformasjonsprosessen og mulighet for måling av resultater påvirker kontroll:

		Kunnskap om transformasjonsprosessen	
		Fullstendig	Ufullstendig
Mulighet for måling av resultater	Stor	Adferds- eller resultatkontroll	Resultatkontroll
	Liten	Adferdskontroll	Rituell

Figur 1: Control type and its antecedent conditions. (Ouchi, 1977).

Vi ser at kontrollutfordringer i forbindelse med adferdskontroll kan oppstå hvis man ikke vet hvilke handlinger som fører til måloppnåelse, og i forbindelse med resultatkontroll hvis man ikke vet hva det bestemte målet er. Ytterligere kontrollutfordringer som kan oppstå er ifølge Williamson (1971, gjengitt i Ouchi, 1977) at når organisasjoner vokser og blir større vil de få flere hierarkiske nivåer, og det kan oppstå problemer i forbindelse med tap av kontroll.

Resultatkontroll handler ifølge Dekker (2004) om målsettinger, valg av incentivsystemer, prestasjonsmåling og belønningsstruktur. Kontroll gjennom resultatmålinger er basert på flere ting. Man må kunne måle resultater, oppgavens natur eller teknologi, og formaliserte regler og prosedyrer bør være etablert. Desto mindre rutiner eller ikke-analyserbare oppgaver man har, desto mindre egnet vil adferdskontroll være, og resultatkontroll vil være desto viktigere. Dersom det eksisterer formaliserte regler og prosedyrer for hvordan adferden skal være, vil behovet for resultatkontroll dermed være mindre. Ouchis studie viste at god kunnskap om transformasjonsprosessene assosieres med mindre behov for resultatkontroll. (Ouchi, 1977). Vi skal i det følgende redegjøre hvordan utfordringer kan oppstå i relasjonen mellom aksjonærene og toppledelsen, som tradisjonell benevnes som et prinsipal- agentforhold.

---

### 2.2.2 *Utfordringer ved kontroll i prinsipal- agentforhold*

I vår case studerer vi relasjonen mellom Sparebankene som står som eiere av Terra-Gruppen, og Terra-Gruppens ledelse, i et eierperspektiv. En måte å forklare adferds- og resultatkontroll i slike relasjoner er ved prinsipal- agentteorien, som handler om hvordan kontrakter og incentiver kan brukes for å motivere individer til å oppnå målkongruens. Et agentforhold oppstår i de tilfeller der den ene part, kalt prinsipal, ansetter en annen part, kalt agent, for å utrette en tjeneste og ved dette delegerer beslutningsmyndighet til agenten. Et vanlig agentforhold, er forholdet mellom aksjonærer som prinsipaler, og administrerende direktør som agent.

#### **Agentforhold når det er mange eiere**

I vår case er det mange eiere, som det er nærliggende å tro har like preferanser og mål ved eierskapet. Derfor kan vi se de som én agent samlet, med styret som representant for alle bankene da bankene er sterkt representert i styreverv både i konsernstyret og i de ulike produkselskapene. Fama og Jensen (1983, gjengitt i Moerland, 1995) hevder at overvåking av ledelsens atferd skal gjøres gjennom styret, og Fama (1980, gjengitt i Moerland, 1995) sier at det er en samling av interne og eksterne overvåkingsredskaper som setter begrensninger på ledelsens diskresjon. Ifølge Moerland (1995) er styret en mekanisme som skal virke rådgivende og overvåkende ovenfor toppledelsen, og bytte den ut om nødvendig. Moerland (1995, gjengitt i Kraft og Niederprüm, 1999) skiller mellom markedsorienterte og nettverksorienterte systemer for selskapskontroll. I sistnevnte kontrolleres toppledelsen av såkalte kontrollutvalg, hvor medlemmene ofte er toppledere fra de allierte selskaper. For å overføre til vår case er det dermed rimelig å tro at det er banksjefene som vil være representert i slike kontrollutvalg for å kontrollere konsernledelsen i Terra-Gruppen. Vi skal i det neste redegjøre hvor hvordan det kan oppstå kontrollutfordringer i slike prinsipal- agentrelasjoner.

#### **Kontrollutfordringer i agentrelasjoner**

Utfordringen ligger i hvordan agenter skal motiveres slik at de opptrer med en effektivitet som om de selv var eieren av bedriften. Prinsipaler og agenter har ofte avvikende mål og preferanser og handler normalt i egen interesse. Informasjonsasymmetri i forholdet oppstår når prinsipal ikke med sikkerhet kan overvåke, eller si, hvordan agentens innsats bidrar til

---

---

bedriftens faktiske oppnådde resultat (Anthony og Govindarajan, 2007). Prinsipal-agentteorien gir dermed ytterligere forståelse av hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå, 1) ved avvikende mål og 2) ved informasjonsasymmetri. Ifølge Tosi et al., (1999, gjengitt i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002) skyldes den manglende linken mellom toppledelsens belønning og selskapets resultater, ubalanse i maktforholdet mellom ledelsen og aksjonærene. Spredt eierskap gjør at aksjonærene mister muligheten til å koordinere overvåking av ledelsen fordi den offentlige informasjonen om ledelsen er begrenset. Aksjonærers uavhengighet til ledelsen kan føre til ”moral hazard”, og defineres som den handlingen agenter gjør, som ikke kan observeres av prinsipalen (Tosi et al., 1991, gjengitt i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002). Når agentens handlinger er ukjent og ikke kan evalueres av prinsipalen, blir prinsipalens mulighet til å fremtvinge agentkontrakter forhindret. En årsak til ”moral hazard” er dermed informasjonsasymmetri mellom prinsipalen og agenten. Toppledelsen har mest kunnskap over selskapets aktiviteter, og dette lar dem handle opportunistisk til skade for aksjonærene. (Tosi og Gomez-Mejia, 1989 gjengitt i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002). Etter å ha redegjort for prinsipal- agentforhold, og utfordringer ved dette, skal vi i det neste redegjøre for hvordan utfordringer kan oppstå ved bruk av formelle kontrakter.

### 2.2.3 *Utfordringer ved bruk av formelle kontrakter*

Her ser vi på hvordan formelle kontrakter benyttes for å kontrollere relasjoner, og hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med dette. Når et samarbeid startes kan organisasjoner som ikke er tilpasset hverandre oppleve tillitsproblemer. De kan velge å enten 1) ikke formalisere avtalen mellom seg for å kunne forbli fleksible og for å ha mulighet til å gå ut av samarbeidet, eller 2) øyeblikkelig binde seg til en formell kontrakt som sikrer partene mot opportunistisk adferd (Caglio og Ditillo, 2008). Similä (2006) betrakter organisasjoner i et åpent perspektiv, hvor det som skjer i organisasjonen blir påvirket av, og påvirker, organisasjonens omgivelser. Han hevder at: ”*En kontrakt regulerer plikter og rettigheter mellom to eller flere parter*” (Similä, 2006:24). Det finnes i hovedsak to typer av kontrakter, som vi i det følgende skal redegjøre for.

En *fullstendig kontrakt* eliminerer opportunistisk atferd, stipulerer hver parts ansvarsområder og rettigheter i forhold til hverandre, og enhver betingelse som kan oppstå under transaksjonen. Det stilles en del krav til fullstendige kontrakter. Alle partene må ha

---

muligheten til å overveie alle relevante betingelser, og være enige om en ”kartlegging” som spesifiserer et sett med handlinger for hver enkelt betingelse, som hver part må gjennomføre. Partene må også kunne stipulere hva som er tilfredsstillende prestasjonsnivå, og kunne måle prestasjoner. Sist, men ikke minst, må kontrakten være gjennomførbar. Det vil si at en utenforstående skal kunne se hvilken betingelse som oppstod, og om partene gjennomførte de handlingene som ble spesifisert for den gitte betingelsen. (Besanko et al., 2004)

En *ufullstendig kontrakt* derimot spesifiserer ikke fullt ut kartleggingen fra hver enkelt betingelse til rettigheter, ansvar og handlinger. En kan si at nesten alle kontrakter i den virkelige verden er ufullstendige. Fullstendige kontrakter vil alltid inneholde en viss grad av ufullstendighet eller tvetydighet; partenes rettigheter og ansvar er ikke tydelig nedskrevet. Tre faktorer kan forhindre fullstendige kontrakter. Disse er 1) bundet rasjonalitet, 2) vanskeligheter med å spesifisere eller måle prestasjoner, og 3) asymmetrisk informasjon. (Besanko et al., 2004). Ved dette ser vi tydelig at det kan oppstå kontrollutfordringer også når det benyttes formelle kontrakter som kontroll fordi kontrakter alltid vil inneholde en viss grad av ufullstendighet. I det følgende ser vi nærmere på utfordringer som kan oppstå ved uformelle kontrollmekanismer.

#### *2.2.4 Utfordringer ved uformell kontroll i form av tillit*

Den uformelle kontrollen, også kalt *sosial kontroll*, tar i hovedsak for seg tillit og tillitsbygging (Dekker, 2004). Vi vil nå gjøre rede for hvilke utfordringer som oppstår i forbindelse med tillit og kontroll, og hvilke utfordringer tillit skaper i forbindelse med forhandlinger.

#### **Ulike tilnæringer til begrepet tillit i et interorganisatorisk perspektiv**

Tillit er et vidt begrep. I et interorganisatorisk perspektiv er det ifølge Gulati (1995, gjengitt i Dekker, 2004) slik at når to organisasjoner deler tillit betyr det at de har tiltro til hverandres atferd, og han hevder at tillit utvikles vanligvis ved like verdier og erfaringer. Boon og Holmes, (1991, gjengitt i Jeffries og Reed, 2000) definerer tillit som en tilstand som inkluderer en positiv forventning til den andres motivasjon, i forhold til sin egen situasjon,

hvor en viss iboende risiko er til stede. Das og Teng (1998) definerer tillit til et partnersamarbeid som en bedrifts oppfattede nivå av sikkerhet om at dens partnerbedrift vil drive gjensidig forenelige interesser i alliansen, heller enn å opptre opportunistisk. Med dette kan man si at tillitsnivået kan føre til kontrollutfordringer i relasjoner. Som vi ser har de ulike definisjonene litt ulike tilnærminger. Den første omhandler tillit til adferd, den andre om forventning og risiko, mens den siste omhandler sikkerhet om at opportunistiske handlinger ikke foretas. Nooteboom, Berger og Noorderhaven (1997, p. 314, gjengitt i Veléz et al., 2008) hevder at ”*Tillit... avhenger av tid og kontekst*”. Når partnere og partnerskapsledere lærer om hverandre, vil tillitsnivået endres, hvilket betyr at tillit bør sees på som noe dynamisk fremfor noe statisk (Inkpen og Curral, 2004, gjengitt i Veléz et al., 2008). Det finnes ulike typer av tillit i interorganisatoriske relasjoner, og vi skal i det følgende redegjøre for disse, og hvilke utfordringer de kan skape.

### **Ulike typer av tillit og tillit i forhandlinger**

Innenfor interorganisatoriske relasjoner kan tillit i form av en partners goodwill eller kompetanse være spesielt viktig (Sako, 1992, gjengitt i Dekker, 2004). Goodwilltillit er forventningen om at en annen vil prestere i forhold til interessene i relasjonen, selv om det ikke er i dens egen interesse, og dermed ikke opptrer på en opportunistisk måte.

Kompetansetillit er forventningene til de andre partenes evne til å utføre en oppgave på en tilfredsstillende måte. (Dekker, 2004). Kontraktstillit er antagelsen om at de andre parter respekterer skriftlig eller verbale avtaler. (Sako 1992, gjengitt i Donada og Nogatchewsky, 2006). Det kan dermed være slik, at hvis en av typene tillit ikke er til stede, vil det kunne oppstå kontrollutfordringer i interorganisatoriske relasjoner. Vi skal i det følgende redegjøre for ytterligere to typer av tillit som kan skape utfordringer.

Jeffries og Reed (2000) har undersøkt effekten av to typer av tillit som påvirker forhandlernes motivasjon til å løse utfordringer i forbindelse med tilpasninger av relasjonskontrakter. Disse benevnes som organisatorisk tillit og mellommenneskelig tillit. Undersøkelsen går ut på hvordan tillit påvirker kvaliteten ved løsningene på ovennevnte utfordringer. I relasjonskontrakter ligger at partene, i ellers uavhengige organisasjoner, forhandler om et samarbeid, og hvor det finnes en viss fare for opportunistiske handlinger. De hevder at hvis

det ikke var forbundet risiko til samarbeidet ville det heller ikke vært behov for tillit. Ifølge Johnson et al., (1998, gjengitt i Jeffries og Reed, 2000) skiller man i mellommenneskelig tillit mellom kognitivt basert tillit og affektbasert tillit. Førstnevnte er et resultat av tidligere erfaringer mellom partene, og bygger på en rasjonell evaluering av deres kompetanse til å utføre forpliktelsene som er forhandlet frem (Rempel et al., 1985, gjengitt i Jeffries og Reed, 2000). Affektbasert tillit kommer av den følelsesmessige tilknytningen mellom partene, omsorg vedrørende de andre partenes velferd (Lewis og Weigert, 1985, gjengitt i Jeffries og Reed, 2000). Vi skal nå se hvordan disse typene av tillit kan påvirke forhandlinger.

Når man har høy organisatorisk tillit vil partene forutsette at all informasjon er gitt uten at de trenger å spørre om det. Hvis det i tillegg er et høyt nivå av kognitivbasert mellommenneskelig tillit vil behovet for å strebe etter den beste løsningen bli redusert. På samme måte vil høy grad av affektbasert mellommenneskelig tillit kunne føre til en dårligere løsning fordi konflikter unngås i forbindelse med problemløsningen. Det vil ikke dermed bety at løsningen er dårlig. Det kan ofte være slik at den ikke er optimal, men ved affektbasert tillit fremstår den likevel ikke som en dårlig løsning for partene, på grunn av det følelsesmessige aspektet. Partene har omsorg for hverandre, og har ikke samvittighet til å tvinge gjennom løsninger som er dårlig for den andre parten. Ved høy kognitivbasert tillit, og lav affektbasert tillit vil ikke partene være redde for å såre de andre partene, og forhandlingene vil sannsynligvis bli mer aggressive, og det vil utveksles mer informasjon. Dette vil igjen føre til flere mulige løsninger, og partene kan velge den beste av disse. (Jeffries og Reed, 2000).

Lav kognitivbasert og lav affektbasert tillit kan eksistere i situasjoner hvor man finner høy organisatorisk tillit. Det kan skje endringer med hensyn til personer i forhandlingene, i en relasjon hvor organisasjonene har samarbeidet før. I slike tilfeller må motparten med ett forholde seg til en person de ikke har tidligere erfaringer med, og dermed ikke kjenner. Fra et rent forhandlingssynspunkt vil en situasjon med høy organisatorisk tillit, og med lav kognitiv- og affektbasert mellommenneskelig tillit kunne føre til den beste løsningen i forhandlingene. (Jeffries og Reed, 2000). Det har blitt hevdet at tillit har positivt innvirkning i forbindelse med forhandlinger mellom organisasjoner, og at høy grad av tillit alltid fører til en positiv effekt på prestasjonene (Jeffries og Reed, 2000). Jeffries og Reed (2000) viser derimot i sin artikkel, at dette ikke er tilfellet. De hevder at det er en bakside også ved tillit i forbindelse med

---

forhandlinger fordi tilliten kan påvirke partenes motivasjon for forhandling. Videre anbefales at organisasjoner med høy tillitsgrad mellom samarbeidspartnerne ikke bruker de samme personene til forhandlinger for lenge, slik at de unngår at den affektbaserte mellommenneskelige tilliten ikke blir for utviklet. Dette for å unngå halvgode løsninger. Det motsatte anbefales dersom det er organisasjoner som i utgangspunktet har lav tillit til hverandre, dette for å skape en tillit på det mellommenneskelige planet. Vi skal i det neste redegjøre for tillitens funksjon i forhold til formelle kontrollmekanismer.

### **Hvilken funksjon har tillit i forhold til formelle kontrollmekanismer**

Det finnes ulike faktorer som har innvirkning på tillitsnivået. Das og Teng (2001, gjengitt i Veléz et al., 2008) peker på at strikte regler og mål undergraver menneskers selvstendighet, og leder til at det settes spørsmålstegn til deres intensjoner, og skaper dermed en atmosfære av lav tillit. Slike kontrolltyper forhindrer det å kunne skape kompetansebasert tillit, da de forhindrer partene i å forme sin egen adferd, og i å vise deres kapasitet til å arbeide i den interorganisatoriske relasjonens beste interesse. Felles mål og normer tillater partnere å opptre fritt, og forsterker tillit basert på kompetanse og goodwill. De hevder at formell kontroll dermed kan forringe tillit, hvilket er en tradisjonell tilnærming. Overvåking og koordinering er to hovedfunksjoner ved kontroll, jamfør Dekker (2004). Overvåking antas ofte å være skadelig for tillit fordi det implisitt antas at opportunisme er mulig blant partene, og denne antagelsen kan skape mistenksomhet blant dem (Sitkin, 1995, gjengitt i Veléz et al., 2008). Med dette ser vi at sterk grad av formelle regler, og overvåking kan være skadelig for tillit, og dermed føre til kontrollutfordringer i relasjoner.

Det finnes ulike syn på hvorvidt tillit er et substitutt for, eller supplerende sammen med, formelle kontrollmekanismer. Teorier om substitusjonelle relasjoner hevder at mer tillit fører til mindre bruk av formelle kontrollmekanismer, og vice versa. Das og Teng (1998) hevder at bruk av formelle kontrollmekanismer signaliserer i hvilken grad man har tillit til andre, og at utstrakt bruk av formell kontroll indikerer manglende tro på hverandres goodwilltillit eller kompetansetillit, og dermed resulterer i manglende tillit i relasjonen. Teorier om komplementære relasjoner derimot, hevder at økende bruk av enten tillit eller formelle kontrollmekanismer, kun vil resultere i en økende grad av kontroll og styring, og at bruk av

---

formelle kontrollmekanismer kan forsterke et tillitsforhold. (Das og Teng, 1998; Poppo og Zenger, 2002, gjengitt i Dekker, 2004). Tre observasjoner ut fra dette: Sistnevnte argument indikerer at forholdet mellom tillit og formell kontroll er nonlinear, og det påpekes videre at et tillitsforhold kun svekkes når den formelle kontrollen når et visst punkt. En ytterligere observasjon er at effekten av tillit ikke er uttrykt som en direkte effekt fra de formelle kontrollmekanismer, men heller som modererende effekt, mellom kontrollproblemer og bruk av kontrollmekanismer (Dekker, 2004). Ring og Van de Ven (1994) hevder at i relasjoner hvor tillit stammer fra tidligere erfaringer vil uformelle psykologiske kontrakter i økende grad være en substitutt for formelle kontrakter. Vi ser at formelle kontrollmekanismer kan skape tillitsproblemer, og dermed kontrollutfordringer, og at dette er den mest utbredte antagelsen. Men også at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Dette kommer vi nærmere inn på i analysen der vi diskuterer hvordan dette oppfattes i vår case.

Vèlez et al. (2008) fant at selv om tillit er veletablert, vil økonomistyring skape tilstander som favoriserer og bygger tillit. Videre fant de at formell kontroll ikke nødvendigvis forårsaker ufleksibilitet. I stedet kan det være slik at det forbedrer agenters uavhengighet og øker muligheten til å vise deres kompetanse innenfor de etablerte grensene. Det er også slik at fordi alle parter arbeider med det samme kontrollsystemet, forbedrer formell kontroll deres oppfatning av hverandre som tillitsverdige. Et tredje funn var at begge parter benytter kontroll i form av økonomistyring for å koordinere nye komplekse oppgaver, og at dette skaper tillit. Selv om kontrollmekanismer benyttes både for å overvåke og koordinere er det slik at fordi verktøyene deles av partene, oppfatter medlemmene mer koordinering enn overvåking, og dette gjør at en unngår mistanker som kan ødelegge tillitsforholdet. Dette forsterker antagelsen om at det ikke alltid er slik at formell kontroll virker ødeleggende for tillit. I neste avsnitt ser vi på hvordan kontrollutfordringer kan håndteres. Vi har nå redegjort for hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå i interorganisatoriske relasjoner, og beveger oss nå over i tredje og siste del av teorien, der vi redegjør for hvordan kontrollutfordringer kan håndteres.

### **2.3 Håndtering av kontrollutfordringer**

Etter å ha redegjort for ulike kontrollutfordringer som kan oppstå i interorganisatoriske relasjoner finner vi det naturlig å redegjøre for hvordan slike utfordringer kan håndteres.



### *2.3.1 Håndtering av utfordringer i forbindelse med formell kontroll*

Når det gjelder hvordan kontrollproblemene i forbindelse med resultat- og adferdskontroll kan håndteres hevder Ouchi (1977) at for å bøte på tap av kontroll når organisasjoner blir større vil det skje en endring fra adferdskontroll til resultatkontroll, som er mindre følsomt for et slikt kontrolltap. Utøvelse av kontroll handler om å overvåke enten adferd eller resultater. Hvilken man velger avhenger som sagt av hva som lar seg måle på best mulig måte. På grunn av at interorganisatoriske relasjoner ofte karakteriseres med motsigende mål og tvetydige prestasjoner kan adferdskontrollmekanismer være viktig for å sikre ønsket adferd. (Das og Teng, 1998 gjengitt i Dekker, 2004). Vi skal i det neste redegjøre for hvordan kontrollutfordringer i prinsipp- agentforhold kan håndteres.

#### **Håndtering av informasjonsasymmetri**

Ifølge agentteorien finnes det to måter å håndtere kontrollutfordringer i form av avvikende mål og informasjonsasymmetri, nemlig gjennom overvåking og ved bruk av incentiver. Overvåking vil si å utvikle kontrollsystemer som overvåker agentens handling, og som begrenser beslutninger agenten tar i egen interesse, for å øke egen velferd, og på bekostning av prinsippens interesse. Et eksempel på dette er bruk av finansielle rapporter. Man kan generelt si at overvåking passer best når agentens oppgaver er veldefinerte og når indikatorene som benyttes i overvåkingen er svært presise. Å benytte incentivkontrakter for å styre adferd og redusere avviket vil si at, jo mer en agents belønning avhenger av dens prestasjon, jo større incentiv har agenten til å forbedre prestasjonen. Når kontrakten mellom agent og prinsipp motiverer agenten til å arbeide i prinsippens beste interesse betraktes kontrakten som målkongruent. Videre hevdes det at jo bedre et resultatmål reflekterer agentens innsats, jo mer verdt er målet i en incentivkontrakt i form av økt incentiv for innsats fra agenten. Det finnes flere typer av incentiver. De kan som nevnt være finansielle, men også psykologiske og sosiale. Eksempler på finansielle incentiver kan være; lønnsøkninger, bonuser, goder og frynsegoder som for eksempel ferieturer, firmabiler osv. Psykologiske og sosiale incentiver kan være; mulighet for forfremmelse, økt ansvar, mer selvstyre eller anerkjennelse (Anthony og Govindarjan, 2007). Problemet med spredt eierskap og informasjonsasymmetri kan minimeres ved styret som overvåkende organ, trusler om oppsigelser, og incentiver som sammenstillers ledelsens og aksjonærens interesser (Barkema og Gomez Mejia, 1998, gjengitt

---

i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002). En måte å håndtere kontrollutfordringer er å benytte budsjetter, og vi skal i det følgende se nærmere på nettopp det.

### **Budsjett som håndtering av kontrollutfordringer**

Et budsjett er en prognose og en plan for et selskap, for et år, eller i noen tilfeller for de neste to, tre årene. Budsjettet er bygd på prognoser om den generelle utviklingen i etterspørsel, priser, lønn, kostnader osv (Wallander, 1999). Budsjettet kan være en hjelp for organisasjoner i å utføre deres planleggingsfunksjoner, ved å koordinere og formalisere ansvarsforhold, og ved å kommunisere forventede planer. Budsjettprosessen er hverken enkel eller mekanisk, men setter lys på behovet for interaksjon mellom ressursallokering, organisasjonens mål og de ansattes motivasjon og prestasjoner (Atkinson et al., 2007). Et budsjett er ifølge Wildavsky og Caiden (2000) et nett av sosiale så vel som lovmessige forhold av forpliktelser som lages av alle parter, og hvor sanksjoner kan nedlegges av alle. Nettet av gjensidig påvirkning involvert i allokering av ressurser antyder det mangfold av forviklinger som kan oppstå under budsjettprosessen. Mennesker har ulike syn på fremtiden, og dette vil kunne føre til uenigheter i budsjettprosessen om hvilke begrensinger som finnes. Det er dermed lettere å inngå kompromiss om ”mer eller mindre” enn om ”rett og galt”. Fordi det setter spørsmål ved hvordan mennesker bør stå i forbindelse med hverandre, kan budsjettering omfatte diskusjoner og konflikter som er større enn det som tilsynelatende er saken. Budsjettering er en del av prosessen ved samhandling, der forpliktelser til å bidra med ressurser, settes i forbindelse med forpliktelser til hvordan de skal brukes. Vi har nå sett på hvordan formelle kontrollmekanismer kan håndteres ved bruk av ulike økonomistyringsverktøy, vi går nå over til mer uformelle mekanismer og ser hvordan tillit er en form for håndtering av kontrollutfordringer.

#### *2.3.2 Håndtering av utfordringer i forbindelse med uformell kontroll*

Tillit antas å ha en funksjon. Ring og Van de Ven (1994) hevder at hvis tidligere erfaringer fører til at det utvikles høy grad av tillit mellom partene, kan det gjøre dem i stand til å forhandle, gjøre forpliktelser, og raskt utføre forpliktelsene i relasjonen, og dermed utvikle relasjonen raskere og mer effektivt, enn ved relasjoner hvor partene er fremmed for hverandre. Dette vil føre til at partene er mer villige til å ta signifikante og større risikoer i

forbindelse med investeringer i fremtiden. En annen funksjon er at, det å legge stor vekt på tillit, eller på et rykte om rettferdige forhandlinger, kan føre til en formell enighet som definerer en interorganisatoriske relasjon, og som ikke lar seg håndheve av institusjoner som rettssaler og meglingsmenn. Selv når slike kan brukes vil det i de fleste tilfeller ende i brudd i relasjonen når disse engasjeres. Derfor er private løsninger den primære mekanismen for å løse konflikter. Vi skal i det neste redegjøre for hvordan tillit kan være en mekanisme for å håndtere kontrollutfordringer.

### **Tillit til samarbeidet i relasjonen**

Opprettholdt samarbeid mellom medlemmene i interorganisatoriske nettverk avhenger delvis av at deres forventninger fortsetter å bli tilfredsstillt over tid. (Williams, 2005). Das og Teng (1998) hevder at en nøkkel for å opprette en interorganisatorisk relasjon, eller forhindre at det feiler, er at partene har tilstrekkelig tillit til hverandres samarbeide. Å tilfredsstille forventninger, og å opprettholde et tilstrekkelig høyt tillitsnivå kan dermed være en måte å håndtere kontrollutfordringer. Ring og Van de Ven (1994) hevder at effektiviteten og rettferdigheten i en interorganisatorisk relasjon som har eksistert tidligere kan forsvinne når nye agenter tar over for de gamle. Man kan forvente at når forholdene endres så vil formelle kontrakter substituere for de uformelle, og omvendt, dette kan også gjelde i situasjoner hvor tillitsnivået endres. Det vil si at en måte å håndtere kontrollutfordringer som går på tillit er å bruke formell kontroll som substitutt for lav grad av uformell kontroll. Etter å ha redegjort for det teoretiske rammeverket ønsker vi å gi en kort oppsummering før vi går over i metodekapittelet.

## **2.4 Oppsummering**

I dette kapittelet presenterte vi først teorier som gir forståelse for hva interorganisatoriske relasjoner er, og ulike perspektiver på hvorfor de oppstår og hvilke årsaker som finnes for å gå inn i interorganisatoriske nettverk. Vi har for det andre sett på hvorfor det er nødvendig med kontroll i interorganisatoriske relasjoner, og hvilke utfordringer som kan oppstå, og for det tredje redegjorde vi for hvordan de kan håndteres.

---

### 2.4.1 Årsaker til at interorganisatoriske relasjoner oppstår

En av hovedårsakene til at organisasjoner ønsker å delta i interorganisatoriske nettverk er at de ønsker å øke egen makt (og redusere avhengigheten) relativt til andre organisasjoner. (Tharelli, 1986, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000), og Child og Faulkner (1998, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000) hevder at å delta i interorganisatoriske relasjoner, er en måte organisasjoner kan nå disse målene på. Den logiske forklaringen for å forme et interorganisatorisk nettverk er; for å oppnå kontroll eller makt over organisasjoner som innehar knappe ressurser, eller alternativt, for å fylle et oppfattet ressursbehov. (Barringer og Harrison, 2000). I det neste oppsummerer vi kort, og punktvis hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå.

### 2.4.2 Kontrollutfordringer

- Kontrollutfordringer i forbindelse med adferdskontroll kan oppstå hvis man ikke vet hvilke handlinger som fører til måloppnåelse, og i forbindelse med resultatkontroll hvis man ikke vet hva det bestemte målet er (Ouchi, 1977). Ytterligere kontrollutfordringer som kan oppstå er når organisasjoner vokser og blir større. De vil da få flere hierarkiske nivåer, og det kan oppstå problemer i forbindelse med tap av kontroll. (Williamson, 1971, gjengitt i Ouchi, 1977)
- Det kan oppstå to utfordringer i relasjonen mellom prinsipal og agent. De har 1) ofte avvikende mål og preferanser og handler normalt i egen interesse, og 2) informasjonsasymmetri i forholdet oppstår når prinsipal ikke med sikkerhet kan overvåke, eller si, hvordan agentens innsats bidrar til bedriftens faktiske oppnådde resultat (Anthony og Govindarajan, 2007).
- Formelle kontrakter vil inneholde en viss grad av ufullstendighet, og det kan oppstå problemer selv med bruk av formelle kontrakter for å regulere relasjonen. (Besanko et al., 2004).
- Tillit til et partnersamarbeid er en bedrifts oppfattede nivå av sikkerhet om at dens partnerbedrift vil drive gjensidig forenelige interesser i alliansen, heller enn å opptre opportunistisk.” (Das og Teng, 1998 gjengitt i Williams, 2005). Det er derfor rimelig å anta at tillitsnivået kan føre til kontrollutfordringer i relasjoner.
- Vi har redegjort for goodwilltillit, kompetansetillit (Sako, 1992, gjengitt i Dekker, 2004) og kontraktstillit (Sako 1992, gjengitt i Donada og Nogatchewsky, 2006). Det er rimelig å

---

tro at hvis en av typene tillit ikke er til stede vil det kunne oppstå kontrollutfordringer i interorganisatoriske relasjoner.

- Sterk grad av formelle regler, og overvåking kan være skadelig for tillit, og dermed føre til kontrollutfordringer i relasjoner. (Das og Teng, 2001; Sitkin, 1995, gjengitt i Veléz et al., 2008).
- Jeffries og Reed (2000) hevder at i relasjonskontrakter ligger at partene i ellers uavhengige organisasjoner forhandler om et samarbeid, hvor det er en viss fare for opportunistiske handlinger. De hevder at om det ikke hadde vært forbundet noen risiko til samarbeidet ville det heller ikke vært behov for noen form for tillit. Det hevdes at mellommenneskelig tillit, i form av affektsbasert og kognitivbasert tillit, i ulike omstendigheter kan føre til utfordringer. I det neste presenteres håndtering av kontrollutfordringer på en punktvis og kort måte.

#### *2.4.3 Håndtering av kontrollutfordringer*

- Ifølge agentteorien finnes det to måter å håndtere kontrollutfordringer i form av avvikende mål og informasjonsasymmetri, nemlig gjennom overvåking og ved bruk av incentiver (Anthony og Govindarajan, 2007).
- Budsjetter kan benyttes som håndtering av kontroll. Budsjettet kan være en hjelp for organisasjoner i å utføre deres planleggingsfunksjoner, ved å koordinere og formalisere ansvarsforhold, og ved å kommunisere forventede planer (Atkinsom et al., 2007).
- Å tilfredsstille partenes forventninger (Williams, 2005) og å opprettholde et tilstrekkelig høyt tillitsnivå i samarbeidet, kan være en måte å håndtere kontrollutfordringer. Das og Teng (1998, gjengitt i Veléz et al., 2008).
- Det foreslås at en måte å håndtere kontrollutfordringer som går på tillit er å bruke formell kontroll som substitutt for lavere grad av uformell kontroll. (Ring og Van de Ven, 1994). For å bøte på dette tapet av kontroll vil det skje en endring fra adferdskontroll til resultatkontroll, som er mindre følsomt for et slikt kontrolltap. (Ouchi, 1977).
- Jeffries og Reed (2000) argumenterer for at høy organisatorisk tillit og lav mellommenneskelig tillit kan føre til den beste løsningen.

### 3 METODE

Vi skal studere et fenomen i dybden, forstå og forklare hvilke erfaringer menneskene i en organisasjon har til fenomenet, og fortolke dette. En kvalitativ metodisk tilnærming, og fortolkning vil derfor være et fornuftig valg for å svare på problemstillingen. Metodekapittelet redegjør for den metodiske tilnærmingen casesdesign, hvordan vi foretar datainnsamling, metoder for analyse av data og hvordan vi sikrer kvalitet ved data.

#### 3.1 Metodisk tilnærming og casesdesign

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss, slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. (Johannesen et al., 2004). Datainnsamlingen vår foreligger i en form som ikke uten videre kan telles opp, hovedsakelig i form av lyd og egne notater. Vår kvalitative datainnsamling er gjort med tanke på å studere meningssammenhenger, mens kvantitative data gjerne foreligger i en form der data kan telles og man studerer årsakssammenhenger (Johannesen et al., 2004). Det mest distinktive trekket ved kvalitative undersøkelser er at hovedvekt ligger på fortolkning. Målet er gjennomgående forståelse. (Stake, 1995). Følgende tabell beskriver hovedforskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Dehlin, 2009)

	<b>Kvantitativ metode</b>	<b>Kvalitativ metode</b>
<b>Mål med forskningen:</b>	Presisjon	Kontekstuelle data
<b>Mengde data:</b>	Litt om mange	Mye om få
<b>Sammenheng:</b>	Separerte variabler	Helhet/prosesser
<b>Forskers posisjon:</b>	Tilskuer/observatør	Deltaker/involvert
<b>Forhold til data:</b>	Jeg/det	Jeg/du
<b>Metodologi:</b>	Systematisk/strukturert	Åpen/fleksibel

Tabell 1: Kvantitativ eller kvalitativ metode – viktige forskjeller. (Dehlin, 2009)

Eksplorativ forskning benyttes når forskeren har lite informasjon om fenomenet, og skal avdekke og oppdage nye forhold, mønster, ideer osv, men er ikke ment å teste hypoteser.

Eksplorativ forskning avhenger sterkt av kvalitative teknikker, men det er også mulig å benytte kvantitative tilnæringer. Deskriptive undersøkelser er designet for å oppnå data som beskriver karakteristika ved et fenomen. I deskriptive studier gjøres datainnsamlingen som regel i form av observasjon eller strukturerte intervjuer. Deskriptive undersøkelser gir et ”øyeblikksbilde” av organisasjonen til en gitt tid. (Hair et al., 2007). Siden interorganisatorisk styring er et relativt nytt forskningsområde kan man si at undersøkelsen er delvis deskriptiv, og delvis eksplorativ, ved at vi vet lite om akkurat det fenomenet vi skal undersøke.

### *3.1.1 Casedesign*

For å kunne svare på hvordan kontrollutfordringer håndteres i en interorganisatorisk relasjon har vi valgt en spesifikk relasjon, en case. Målet vårt er å studere relasjonen i dybden for å kunne presentere en analyse som står på egne bein. Vi ønsker kun å gå i dybden i den valgte relasjonen og forklare denne, ikke å generalisere til andre lignende relasjoner. Disse egenskapene ved vår studie gjør at den faller under betegnelsen casestudie (Stake, 1995). Betegnelsen case kommer av det latinske ordet casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Det vil si at det dreier seg om et eller få tilfeller som gjøres gjenstand for inngående studier. (Andersen, 1997). Generelt foretrekkes casestudier som strategi når spørsmålene er ”hvordan” og ”hvorfor”, når forskeren har liten grad av kontroll over hendelser, og når fokuset er på samtidfenomener innenfor en virkelig kontekst. (Yin, 2003). Casestudier, i et fortolkende perspektiv, handler om å gi et rikt bilde av liv og atferd i grupper eller organisasjoner. (Robert Stake 2006, gjengitt i Easterby-Smith et al., 2008).

## **3.2 Datainnsamling ved bruk av kvalitative intervju**

For å gjøre en casestudie må vi samle inn data. Data defineres som registrerte observasjoner som gjenspeiler og representerer den virkeligheten man ønsker å undersøke og deles inn i primærdata og sekundærdata. Datainnsamlingen til denne oppgaven er gjort av oss, og er samlet inn med tanke på å besvare vår problemstilling, det er altså førstehånds informasjon (Johannesen et al., 2004). I tillegg har vi også brukt dokumenter, hovedsaklig ”Årsrapport Terra 2009”, og internettsider til bankene og Terra-Gruppen for å hente informasjon.

---

Intervjuene vi har gjennomført var samtale med en struktur og et mål, og som hadde til hensikt å få informanten til å beskrive sin verden slik at betydningen av fenomenet vi beskriver kan fortolkes. (Kvale, 1997, gjengitt i Johannesen et al., 2004). Forskningsintervjuet bygger på dagliglivets samtaler, og er en profesjonell samtale. Det er et intervju der det konstrueres kunnskap i samspill mellom intervjueren og den intervjuede, en utveksling av synspunkter mellom to personer i samtale om et tema som opptar begge, og skaper gjensidig avhengighet (Kvale og Brinkmann, 2009).

En viktig oppgave i tilknytting til det kvalitative intervju var å finne ut hvor mye struktur vi skulle benytte under intervjuene. En kan velge å gjennomføre høyt formaliserte og strukturerte, helt ustrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer. Vi valgte å benytte delvis strukturerte intervjuer, og hadde utformet en rekke tema med tilhørende hovedspørsmål. Disse fungerte som en løs struktur for hva vi ønsket at informantene skulle prate om, siden vi heller ville ha en samtale fremfor en ”utspørring”. Intervjuene har en tendens til å bli mer personlige når de er delvis strukturerte enn når de er fullstendig strukturerte (Easterby-Smith et al., 2008). Delvis strukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannesen et al., 2004), dette mener vi ga intervjuene mulighet for fleksibilitet. Under arbeidet med intervjuguiden identifiserte vi de sentrale temaene som inngår i den overordnede problemstillingen. I tillegg inneholder intervjuguiden underpunkter for å dekke eller utfylle temaene.

Vårt delvis strukturerte forskningsintervju inneholdt både faktaspørsmål, mer sensitive spørsmål, en innledning og en passende avslutning. Innledningsvis presenterte vi oss selv, informerte om prosjektet og tema, fortalte om konsekvenser i form av tilbakemelding og resultat. Videre snakket vi om anonymitet eller tillatelse til å bruke data på en slik måte at informanten kan identifiseres, og informerte om muligheten til å avbryte intervjuet når som helst. Faktaspørsmålene innledningsvis var enkle, slik at det kunne etableres tillitsforhold mellom oss og informantene. På slutten av intervjuet satte vi av tid til en avsluttende kommentar, og lot informantene få komme med innspill eller spørsmål. (Johannesen et al., 2004). Vi benyttet en lydopptaker slik at vi kunne konsentrere oss om å gjennomføre intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). Etter å ha samlet inn data kommer det vanskelige



arbeidet med å strukturere og analysere den store mengde data man har samlet inn gjennom intervjuene. Tilnærming og teknikk for analyse av data presenteres i neste delkapittel.

### **3.3 Analyse av data**

I forbindelse med våre kvalitative intervjuer må resultatene fra intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form. Dette gjør at samtalene struktureres og blir bedre egnet for analyse ved at det blir mer oversiktlig. Transkriberingen er i seg selv begynnelsen på analysen. Vi er ute etter en meningsanalyse, og spesialiserte former for transkribering er dermed ikke nødvendig. (Kvale og Brinkmann, 2009).

Som en start på analysen kategoriserer vi intervjuuttalelsene, for å strukturere intervjuetekstene, konsentrere meningsinnholdet i former som kan presenteres relativt kortfattet, og frembringe den implisitte mening i det som blir sagt. Målet er å utvikle kategorier som gir en fullstendig beskrivelse av de opplevelsene og handlingene som undersøkes. (Kvale og Brinkmann, 2009)

Man kan si at vi også benytter oss av hermeneutisk meningsfortolkning. Vi beveger oss kontinuerlig frem og tilbake mellom deler og helhet, mellom deler av empirien og teorien, som en følge av den hermeneutiske sirkel. Man ”beveger” seg i en spiral som åpner for stadig dypere forståelse av meningen. (Kvale og Brinkmann, 2009). Den hermeneutiske sirkel sier noe om hvordan fortolkningen av meningsfulle fenomener kan og må begrunnes. Når forskeren skal begrunne en fortolkning av en del av teksten, for eksempel et avsnitt eller en formulering, må han vise til fortolkningen av hele teksten. Når han skal begrunne en fortolkning av hele teksten må han likeledes vise til en fortolkning av tekstens deler. Den hermeneutiske sirkel sier altså noe om hvordan begrunnelser for fortolkning ser ut, hvilken struktur de har, eller hva de baseres på. (Johannesen et al., 2004)

En kritisk side ved all forskning er å bevare kvaliteten ved de innsamlede, og analyserte data. Neste kapittel beskriver hvordan vi går frem for å bevare kvaliteten, og hva som menes med kvalitet i forskning.

---

### 3.4 Kvalitet i forskningen

I et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap sosialt, det vil si gjennom interaksjon mellom intervjuer og informant. Selve produksjonen av data i det kvalitative intervjuet er avhengig av intervjuerens ferdigheter og vurderinger med hensyn til hvordan spørsmål stilles. Det er viktig med god kunnskap om intervjutemaet for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål. Kvalitet på de produserte data avhenger altså av kvaliteten på intervjuerens ferdigheter og kunnskaper om temaet. (Kvale og Brinkmann, 2009). Hele vårt arbeid er basert på at vi startet med å lese teori på temaet, for å ha en god forståelse av hva vi studerer. På denne måten hadde vi god forhåndskunnskap om teorien når vi gjennomførte intervjuene, og kunne stille oppfølgingsspørsmål i forhold til det teorien sier.

#### 3.4.1 Generalisering

I positivistisk forskning er målet å finne lover som omhandler menneskets atferd som kunne generaliseres som universelle. Motsatt, i et humanistisk syn, er hvert enkelt tilfelle unikt og ethvert fenomen innehar sin egen struktur og logikk. Disse er i et postmodernistisk syn byttet ut med en vektlegging av kunnskapens mangfold og kontekstavhengighet. Det vil si en bevegelse fra generalisering til kontekstualisering. (Kvale, 1997). I en fortolkende ontologi må en spørre seg om de fortolkningene en har gjort under studien har relevans i andre kontekster. (Easterby-Smith et al., 2008). Vi er i utgangspunktet ikke ute etter å generalisere, men tror at en del av våre funn vil kunne overføres til andre i denne interorganisatoriske relasjonen. Likevel vil det være nødvendig å inkludere flere informanter for å gjøre en generalisering.

#### 3.4.2 Validitet

Når man skal sikre validitet kommer aspekter som sannhet og kunnskap inn i bildet. En vid oppfatning av validitet er at det har å gjøre med i hvilken grad den metode man benytter undersøker det den er ment å undersøke (Kvale, 1997). Vi har benyttet oss av delvis strukturerte intervjuer, for å sikre at vi får svar på alle temaer vi ønsker å belyse, men samtidig oppnå en viss frihet for intervjuobjektene til å kunne fortelle og utdype de svarene de hadde.

---

Vi mener at denne metoden er den som egner seg best for å sikre at vi får svar på det vi ønsker å undersøke.

Validiteten i studien dreier seg dermed om datamaterialets gyldighet for problemstillingen som skal belyses. I tillegg til å ta korte notater under intervjuene benyttet vi oss også av båndopptaker. På denne måten kunne vi sikre at vi ikke mistet verdifull informasjon, men har mulighet til å gå tilbake til opptakene og sjekke at vi har fått med oss alle uttalelser fra intervjuobjektene. Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen. (Grønmo, 2004). I et fortolkende verdenssyn må en tenke på om studien oppnår klar tilgang til menneskene i undersøkelsens kontekst. (Easterby-Smith et al., 2008).

Vi er i vår studie ikke opptatt av å kunne overføre funnene til fremtiden, men ville undersøke hvordan intervjuobjektene oppfatter situasjonen slik den er på nåværende tidspunkt. Dette er noe som også sikrer validiteten, i og med at antakelser om fremtiden ofte ikke vil stemme. Vårt utvalg av intervjuobjekter baserer seg på en utvelgelse for å få et bredt bilde av hvordan de ulike banksjefene opplever kontrollutfordringer i denne interorganisatoriske relasjonen, likevel kan vi ikke si at våre funn direkte kan overføres til å gjelde for hele denne relasjonen. Dette var heller ikke noe vi ønsket, vi ville vite hvordan forskjellige banksjefer i ulike banker oppfatter relasjonen. Dette mener vi at vi har fått svar på i vår studie.

En kritisk faktor i arbeidet med å samle inn datamateriale er i hvor stor grad vi kunne være sikre på at den informasjonen vi fikk fra banksjefen var sann og fullstendig. Det er naturlig å tro at en del av den informasjonen vi var ute etter kunne være sensitiv og at banksjefene ikke ville fortelle den hele og fulle sannheten. For å forsøke å forhindre dette ga vi alle banksjefene mulighet til å være anonyme, noe fire av fem valgte ikke å benytte seg av.

### *3.4.3 Reliabilitet*

Reliabilitet har med forskningsfunnenes konsistens å gjøre. Det er ønskelig med en høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet, men for sterkt fokus på

reliabilitet kan motvirke kreativ tenkning og variasjon. (Kvale, 1997). Med reliabilitet mener man hvor pålitelig datamaterialet er. Hvis datainnsamlingen gir pålitelige data er reliabiliteten høy. I motsatt fall er reliabiliteten lav. Reliabiliteten avhenger altså av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet og hvordan datainnsamlingen blir gjennomført (Grønmo, 2004). Under intervjuene benyttet vi som tidligere nevnt båndopptaker. Like etter at intervjuene hadde funnet sted brukte vi god tid på å transkribere lydopptakene til tekst. Etter transkriberingen sendte vi den fullstendige teksten til hver av banksjefene slik at de kunne bekrefte eller eventuelt rette på det vi hadde skrevet.

Den fortolkende ontologiske debatten hevder her at en må se på om det finnes gjennomsiktighet i hvordan mening ble produsert fra datamaterialet (Easterby-Smith et al., 2008). For å sikre dette har vi brukt sitater fra intervjuene i analysen, på denne måten blir det ikke vår oppfatning av det intervjuobjektene sa som blir presentert, men det de faktisk sa.

Vi ser at reliabiliteten på data kan være høy uten at validiteten er det. Det vil si at dataene kan være pålitelige uten at de treffer problemstillingens formål. Det argumenteres for at feltundersøkelser, lik andre former for samfunnsvitenskapelig forskning, i all hovedsak er subjektivt, og at dette er en av dens styrker. (Baxter og Chua, 1998). Egen subjektivitet vil dermed ha innvirkning på hvordan vi har tolket de data vi har samlet inn. Man kan aldri oppnå hundre prosent objektivitet når en gjør undersøkelser, men vi mener at på grunn av at vi sendte intervjuobjektene en overordnet intervjuguide i forkant av intervjuene slik at de kunne sette seg inn i temaene og begrepene, samt det at intervjuobjektene i etterkant bekreftet av de transkriberte intervjuene var korrekte, så er studien så pålitelig som vi ønsker at den skal være.

## 4 INTRODUKSJON TIL CASE

I dette kapitlet vil vi presentere bankene og Terra-Gruppen, knytte alliansen til interorganisatoriske relasjoner og vise hvordan dette henger sammen.

### 4.1 Bankene

I alliansen er det 79 eiere, hvorav 78 er selvstendige Sparebanker og den siste eieren er OBOS. Alle bankene er selvstendige enheter og har et eget ansvar for sin selvstendighet og uavhengighet. I praksis er bankene i konkurranse med hverandre, siden de er relativt like i hva de tilbyr og hvordan de har tilpasset seg markedet. Tabellen under viser hvor i Norge bankene er representert:

Landsdel	Antall banker
Nord-Norge (Finmark, Troms, Nordland)	3
Midt-Norge (Trøndelag, Møre og Romsdal)	23
Vestlandet (Sogn og Fjordane, Hordaland, Rogaland)	8
Sørlandet (Agderfylkene, Telemark)	15
Østlandet (Oppland, Hedmark, Buskerud, Oslo/Akershus, Østfold, Vestfold)	28

Tabell 2: Hvordan bankene er representert i Norge.

På grunn av at alle bankene er selvstendige og uavhengige har de alle et mål om å skape verdier for sin egen bank og sikre fortsatt uavhengighet og selvstendighet for denne. Dette kan skape en utfordring i forhold til å koordinere ønskene for hva Terra-Gruppen skal bidra med, på en slik måte at "alle" er enige. Med 78 aksjonærbanker er det naturlig å tro at man ikke er fullstendig enig i hver enkelt sak, og i forhold til fremtidig strategi. Dette har vi undersøkt, og vi vil komme nærmere inn på dette i analysen. Bankene varierer også forholdsvis mye i størrelse. Dette kan være en utfordring både for de små og de store, når vi tenker at de store

sannsynligvis har større ressurser enn de små, både i forhold til kapital og menneskelige ressurser. Dette var også noe vi tok opp under intervjuene, og funnene vil bli analysert senere.

Bankene vi har intervjuet er av ulik størrelse både når det gjelder andel i gruppen, forvaltningskapital og antall ansatte. For å gi en oversikt over dette presenterer vi følgende tabell der bankene er listet opp i synkende rekkefølge etter størrelse.

	<b>Eierandel i %</b>	<b>Forvaltningskap.</b>	<b>ansatte</b>	<b>Vært med siden</b>
<b>Totens Sparebank</b>	6,47	12 196 379 000	130	1997
<b>Lillestrøm Sparebank</b>	3,50	5 729 000 000	61	1997
<b>Sparebanken Bien</b>	1,22	2 355 000 000	25	1997
<b>Fornebu Sparebank</b>	0,80	1 565 000 000	16	2003
<b>Anonym Sparebank</b>	Rundt 0,50 %	Mellom 1 og 1 500 000 000	Ca 20	

Tabell 3: Bankene som er intervjuet til denne oppgaven.

De bankene vi har valgt ut til intervju er valgt i forhold til eierandel, størrelse og styrerepresentering. Til sammen har bankene vi har intervjuet 12,55 % eierandel i gruppen. Med unntak av banksjefene i Bien Sparebank og banken i Trøndelag, sitter de andre informantene i ulike styreverv:

- I Totens Sparebank, som er den største aksjonæren, er Herbjørn Steinsvik banksjef. Han er også nestleder i styret i Terra-Gruppen.
- I Lillestrøm Sparebank, som er den tredje største aksjonæren, er Geir Tore Nielsen banksjef. Han sitter også i styret for datterselskapet Terra Aktiv Eiendomsmegling AS.
- I Fornebu Sparebank, som på størrelse er midt på treet, er Stein Kolrud banksjef. Han er styremedlem i datterselskapet Terra Driftspartner AS.

## 4.2 Terra-Gruppen

I Terra-Gruppen er det en konsernledelse som skal ta seg av den daglige aktiviteten, i følge de fullmakter som foreligger. Konsernledelsen består av følgende personer:

<b>Konsernledelse Terra Gruppen AS</b>	
Stein Ole Larsen	Konsernsjef
Lise Vedde-Fjærestad	Visekonsernsjef
Tom Høiberg	Konserndirektør sparing og kreditt
Sturla Beidel	Konserndirektør forsikring
Harald Reigstad	Konserndirektør marked og salg
Brede Nielsen	Konserndirektør bank
Grethe Wittenberg Meyer	Konserndirektør eiendomsmegling

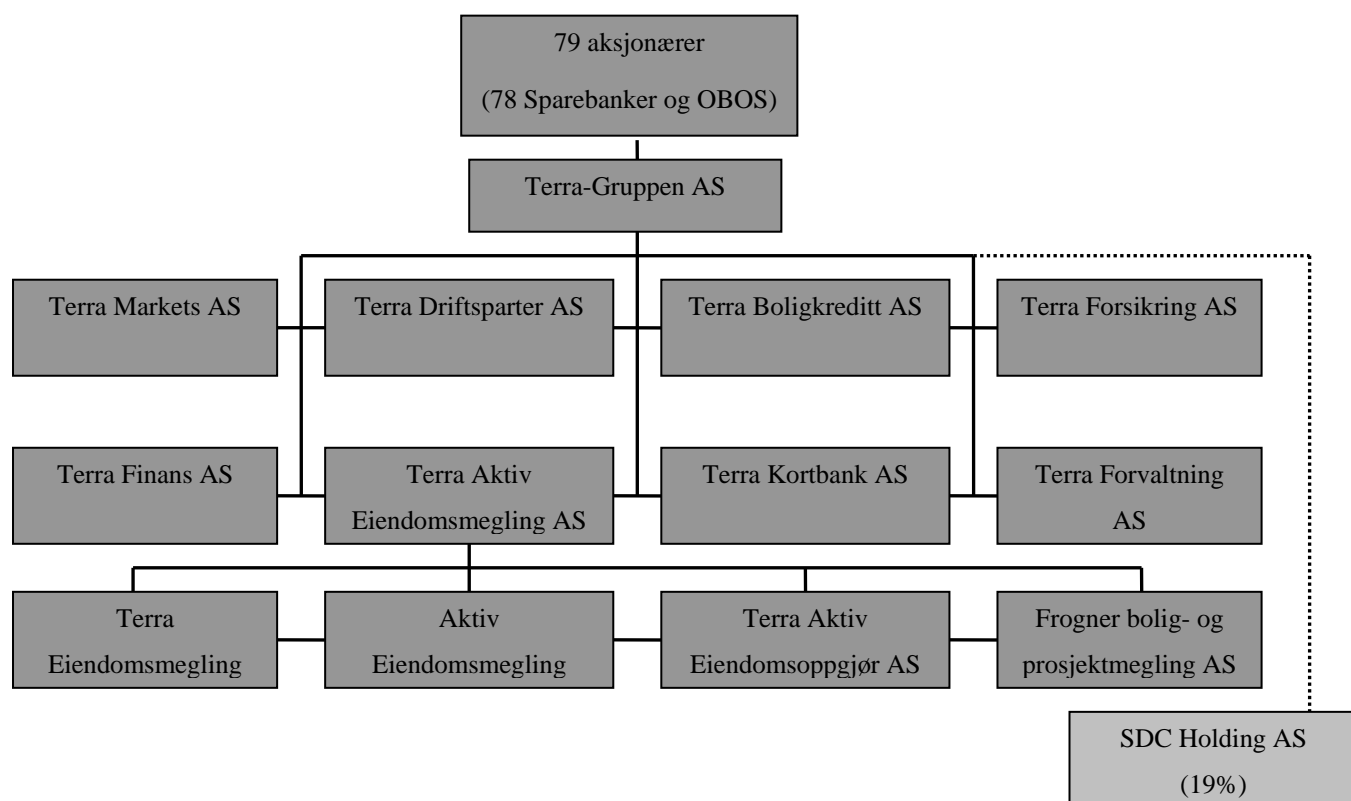
Tabell 4: Konsernledelsen i Terra-Gruppen AS

De som sitter i konsernledelsen skal sikre at avtaler mellom Terra-Gruppen og aksjonærene blir etterfulgt. Av tabellen ser vi at konsernledelsen ved siden av konsernsjef og visekonsernsjef, består av 5 konserndirektører. Bankene har ingen kontroll over den daglige aktiviteten som skjer i konsernet, de må stole på at de følger de krav og retningslinjer som er satt. Dette kan oppfattes som en utfordring, og vi vil etter hvert se på hva bankene mener om dette.

## 4.3 Relasjonen mellom bankene og Terra-Gruppen

Gjennom aksjonæravtaler er bankene og Terra-Gruppen bundet sammen til et alliansesamarbeid. Sammen skal de utføre det som er nødvendig for at bankene skal kunne bevare sin selvstendighet og uavhengighet i framtiden. I tillegg er maksimering av aksjonærenes verdier viktig for gruppen. Man kan se på samarbeidet som en type outsourcing fra bankenes side, de har besluttet å kjøpe inn tjenester fra Terra-Gruppen i stedet for å lage disse tjenestene selv. Likevel er dette samarbeidet mye mer enn bare et innkjøpsfellesskap.

Bankene og Terra-Gruppen jobber sammen for å skape nye muligheter i markedet, og videreutvikling av det som allerede eksisterer. Det har oppstått en avhengighet mellom bankene og Terra-Gruppen, det er blitt mer enn bare en innkjøpsavtale. Bankene distribuerer produkter som Terra-Gruppen har lagd, og er nødt til å ta ansvar for at produktene og tjenestene de kjøper skal være i samsvar med det de ønsker at deres kunder skal kjenne banken sin igjen for. Hvis det skjer noe i Terra-Gruppen (f. eks krisen i slutten av 2007) vil dette ha påvirkning for den enkelte bank, i og med at kundene vet at bankene er knyttet til gruppen. Derfor er det en utfordring for bankene å sikre at det som foregår i konsernet ikke kan true bankenes fortsatte selvstendighet og uavhengighet. Strukturen i gruppen er som følger:



Figur 2 Organisasjonskart



---

Virksomhetsområdene defineres av produktselskapene, og er delt inn i åtte områder. For hvert av produktselskapene er egne styrever oppnevnt, og representanter fra Terra-Gruppen og fra bankene er i alle styrene, i tillegg til eksterne representanter. Totalt sett er det 22 representanter fra bankene i de ulike styrene (se tabeller i vedlegg), av totalt 56 styreverrepresentanter. Totalt er det 48 personer representert, noen sitter i flere av styrene. Det si at bankene innehar ca 39 % av alle styreplassene. Stein Ole Larsen som er administrerende direktør i Terra-Gruppen er representert i 8 av styrene. Fra konsernledelsen er 6 av 7 personer representert i de ulike styrene.

Man kan anta at siden dette er en forholdsvis stor organisasjon med mange datterselskaper vil det oppstå utfordringer i forbindelse med kontroll av disse. Måten bankene er representert i styrene på tyder på at de håndterer denne utfordringen ved at aksjonærene er representert i de ulike styrene, og dermed har bedre utgangspunkt for å utøve kontroll i selskapene. Dette ser vi i det følgende nærmere på i analysekapitlet.

## 5 EMPIRI OG ANALYSE

Formålet med studien er å finne ut årsaken til at Sparebankene er med i den interorganisatoriske relasjonen, og deretter hvordan bankene sikrer god økonomistyring og kontroll. I dette kapittelet presenterer vi de viktigste empiriske funn fra intervjuene med de enkelte bankene, og analyserer disse opp mot teorien. Økonomistyring er definert som prosessen hvor ledere sikrer at ressurser skaffes og brukes på en effektiv og produktiv måte, i samsvar med organisasjonens mål (Anthony, 1965, gjengitt i Otley et al., 1995). Dermed vil beslutningsprosesser i forbindelse med organisasjonens strategi være kritisk for oppnåelse av de forhåndsbestemte mål, og også bankenes mulighet for å utøve kontroll. Ut fra denne definisjonen ser vi at ressursanskaffelse og utnyttelse er svært sentrale element i økonomistyring, dette er det første vi tar for oss i dette kapitlet. Videre kommer vi inn på hvilke kontrollutfordringer bankene møter, og vi fokuserer på de interorganisatoriske økonomistyringsutfordringene. Til slutt beskriver vi, og diskuterer, hvordan ulike økonomistyringsverktøy benyttes for å håndtere de nevnte kontrollutfordringer.

### 5.1 Hvorfor organisasjoner deltar i interorganisatoriske nettverk

Det kom frem under intervjuene at Sparebankene i alliansen er separate juridiske enheter. De har egne mål for sine banker, men samtidig har de også flere felles mål for alliansen. De bankene vi intervjuet var enige om at medlemskap i Terra-Gruppen gir dem fordeler i forhold til kostnadsbesparelser og mulighet til å dele ressurser med hverandre. De har alle egne mål uavhengig av relasjonen, både med tanke på inntjening og opprettholdelse av sin egen selvstendighet. På en måte kan man kanskje se på samarbeidet som en type outsourcing fra bankenes side, da de har besluttet å kjøpe inn tjenester fra Terra-Gruppen i stedet for å produsere disse tjenestene selv (Besanko et al., 2004). Likevel vil vi påstå at dette samarbeidet er mye mer enn bare et innkjøpsfellesskap. Bankene og Terra-Gruppen jobber sammen med prosjekter for å skape nye muligheter i markedet, og videreutvikling av det som allerede eksisterer. Det har oppstått en avhengighet mellom bankene og Terra-Gruppen, og er dermed blitt mer enn bare en innkjøpsavtale. Bankene står som eiere av Terra-Gruppen, og alle informantene la mer eller mindre vekt på at utbytte var viktig for dem.

Vi ser at banksjefenes beskrivelser av relasjonen er i tråd med Aldrich og Whetton (1981, gjengitt i Williams, 2005) som sier at; interorganisatoriske nettverk er grupper av juridisk separate organisasjoner som er knyttet til hverandre gjennom et utvekslingsforhold, gjennom felles eller komplementære mål, og felles bånd eller sosiale forhold som er opprettholdt over tid. Man kan si at de har felles mål for alliansen, i form av både nye prosjekter og utviklingsprosjekter, og utbytte, men også mål for seg selv uavhengig av relasjonen. Dette er i tråd med Castells (2000, gjengitt i Mouritsen og Thrane, 2006) som i sin definisjon av nettverksforetak legger vekt på dette med ressursdeling og mål uavhengige av hverandre. Dette med at bankene i alliansen har egne mål, og at interessene ligger i de andre partenes ressurser er også i samsvar med Mouritsen og Thrane (2006) sin undersøkelse av tre nettverksbedrifter som viste at nettopp dette var partenes interesse for å delta i interorganisatoriske nettverk. Vi har nå definert Sparebankalliansen som et interorganisatorisk nettverk, og skal i det følgende analysere nærmere hvorfor de ønsker å være med i det interorganisatoriske nettverket.

### **Bankene ønsker uavhengighet**

Banksjefen i Toten sier at deres hensikt med å være med i Terra-Gruppen er at de skal være trygg på å få levert produkter i fremtiden. Han sier også at det er for å bevare eierforholdet til kundene. Med dette mener han at når de tidligere solgte forsikringer for Gjensidige, Vital med flere, så har det som oftest skjedd at når disse avtalene har gått ut eller blitt avsluttet, så har de tatt kundene med seg fordi de allerede er inne i forsikringsselskapenes datasystemer. Dette er de sikret mot ved å være med i Terra-Gruppen. Ved alle intervjuene vi gjennomførte la banksjefene stor vekt på bankenes selvstendighet og sikring av denne. Banksjefen i Bien Sparebank hevder blant annet at de ønsker en helt egen profil, og ikke en Terraprofil. Banksjefen fra Trøndelag forteller at samarbeidet gjør at de kan kjøre utviklingsprosjekter sammen, på flere områder, og utnytte hverandres kompetanse sammen med Terra-Gruppen sin spisskompetanse. Videreutvikling av systemer er dermed en viktig del av samarbeidet. En grunnpakkefinansiering (Handlingsplan) lages hvert år, og den tar for seg nye investeringer/ videreutvikling og vedlikehold. Banksjefen fra Trøndelag sier at:

*”Vi mener det er helt nødvendig å ha en sånn allianse for bankene hvis vi skal kunne bevare selvstendigheten i fremtiden. Terra-Gruppen er opprettet av bankene, først og fremst for å*

---

*bistå bankene. De skal også tjene penger som et finanskonsern med intensjon om å betale utbytte til bankene.”*

Vi ser at uavhengighet er et viktig kriterium for at Sparebankene er med i det interorganisatoriske nettverket. Dette kriteriet er med på å forklare hvorfor de ønsker å være en del av det, og er i tråd med Tharelli (1986, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000) som hevder at organisasjoner forsøker å øke egen makt (og redusere avhengigheten) relativt til andre organisasjoner. Child og Faulkner (1998, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000) hevder at å delta i interorganisatoriske relasjoner er en måte organisasjoner kan nå disse målene på, at bedrifter danner nettverk med andre bedrifter for å oppnå tilgang til kritiske ressurser og å øke deres makt relativt til andre organisasjoner. Bankene ser altså på alliansen som et virkemiddel for å sikre sin egen overlevelse og selvstendighet, ved at de kan samarbeide om viktige ressurser. Samarbeidet kan forklares ved det ressursbaserte perspektivet jamfør Pfiefer og Salancik, (1978, gjengitt i Williams, 2005) for hvorfor interorganisatoriske nettverk oppstår, ved at organisasjoner kan styrke deres overlevelsesmuligheter gjennom relasjoner med organisasjoner i omgivelsene som kontrollerer viktige ressurser. Ressurser er altså en viktig årsak for å delta i alliansen. Vi skal i det følgende diskutere dette nærmere.

Banksjefen i Lillestrøm Sparebank forteller at den viktigste årsaken til samarbeidet er å oppnå stordriftsfordeler gjennom produktselskapene, som for eksempel å få billigere og bedre avtaler når det gjelder IT, da det er for stort for en liten bank å holde på med dette selv. Han sier at kontraktene er store og at det kreves mye kompetanse og ressurser, og at det dessuten oppnås bedre priser i innkjøpsfellesskapet. Han sier videre at lønnsomhet er et veldig viktig kriterium, at de vurderte flere alternativer, men at Terra-Gruppen var det mest lønnsomme for dem. Banksjefen i Bien Sparebank hevder at hovednyttene med å være med i Terra-Gruppen ligger i felles IT infrastruktur. Banksjefen i Fornebu Sparebank sier følgende om hvorfor de er med i alliansen:

*”hovedårsak for å være med i Terra-Gruppen er kostnadsbesparelser i forhold til teknologi, i forhold til å få tilgang til datasystemer. Vi prøvde å gå rett til leverandøren, men gikk så til Terra-Gruppen og fikk en kjemperabatt der, i tillegg til at de hadde teknologimiljøet sentralt i Terra som kunne hjelpe.”*

En videre forklaring på hvorfor de ønsker å delta i et interorganisatorisk nettverk er dermed at bankene ønsker å fylle et oppfattet ressursbehov, jamfør Barringer og Harrison (2000). Vi ser at banksjefen hevder at de er for små til alene å kunne oppnå de stordriftsfordelene de oppnår gjennom å være en del av Terra-Gruppen, gjennom kompetanse, ressurser og kostnadsbesparelser, og at en slik allianse er nødvendig for å overleve. Dette er i tråd med Castaias og Helfat (1992, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000) som hevder at ressurser som er unike, og vanskelig å imitere, er nøkkelen til ervervelse og opprettholdelse av bærekraftige konkurransefortrinn, og at i et interorganisatorisk perspektiv handler det om at ressurser må oppnås fra eksterne kilder, for at organisasjonen skal overleve. Ved å samarbeide kan bankene oppnå gode priser og utvikle god kompetanse på de ulike områdene jamfør Mitchell og Singh (1986, gjengitt i Barringer og Harrison, 2000) som hevder at en organisasjon kan søke partnerskap med andre organisasjoner for å tilegne seg nok makt i markedet til å nøytralisere konkurrentenes bevegelser, eller de kan forme allianser for rett og slett å dekke et kompetanse- eller ressursgap.

Terra-Gruppen sitter på ressurser som er viktige for bankene, banksjefene peker blant annet på IT-systemer. Williams' (2005) første strukturelle dimensjon, regulering, forklarer dermed noe av årsaken til at bankene er med i nettverket. Terra-Gruppen er en ekstern aktør, før det inngås samarbeid, og de kontrollerer en ressurs som bankene selv mener de er for små til å kunne skape selv. For å regulere samarbeidet, og formalisere det, benytter partene seg av avtaler, disse er for det meste formelle avtaler som forklarer rettigheter og plikter, og kontrakter er dermed den strukturelle variabel som brukes for å formalisere relasjonen mellom partene. (Williams, 2005).

Vi ser at bankene i seg selv ikke er knyttet til hverandre på noen andre måter enn gjennom Terra-Gruppen, de er alle selvstendige og uavhengige organisasjoner. For å forklare båndet mellom organisasjonene benytter Williams (2005) uttrykket tetthet, vi ser at gjennom de regionale grupperingene søker bankene større tetthet mellom bankene og bankene blir dermed knyttet nærmere hverandre. Det ressursbaserte perspektivet forklarer med dette at bankene

kanskje på en bedre måte kan utnytte de ressurser som ligger i den interorganisatoriske relasjonen, gjennom å knytte seg nærmere til hverandre i regionale grupperinger.

Flere av banksjefene uttrykte at de er helt avhengige av denne type allianse for å kunne fortsette å bevare sin selvstendighet og uavhengighet, dette er en av de strukturelle dimensjonene som forklarer årsaken til at organisasjoner går inn i, og fortsetter å være i et interorganisatorisk nettverk (Williams, 2005). De ressursene som bankene får tilgang til via nettverket er avgjørende for deres fremtidige overlevelse.

Bankene uttrykte litt forskjellige meninger når det kommer til makt i relasjonen, de fleste mente at de største naturlig nok har større mulighet til innflytelse, på grunn av at de har en større eierandel. I tillegg ble det også lagt vekt på at det er viktig for gruppen som helhet at de store er enige i det som blir besluttet, nettopp på grunn av at de har en sentral posisjon i gruppen som følge av deres størrelse. Det ressursbaserte perspektivet kan forklare at de mindre bankene er avhengig av de større på grunn av deres eierandel og makt, og at de sentrale organisasjonene i nettverket er betydelige aktører som må tas hensyn til (Williams, 2005).

Den siste strukturelle dimensjonen som brukes for å forklare årsaken til at interorganisatoriske nettverk oppstår og overlever, tar for seg stabilitet og endringer i relasjonen. Vi opplevde under intervjuene at banksjefene oppfatter nettverket som relativt stabilt og uten for mange overraskelser, selv om det er enkelte innslag av ustabilitet. Banksjefene la vekt på forutsigbarhet i samarbeidet, og det ressursbaserte perspektivet forklarer at dette er en av flere årsaker til at organisasjoner går inn i, og fortsetter å være medlemmer av interorganisatoriske nettverk (Williams, 2005). Vi har nå analysert årsaken til at Sparebankene ønsker å delta i den interorganisatoriske relasjonen, og skal i det neste diskutere kontrollutfordringer i relasjonen

## **5.2 Kontrollutfordringer i relasjonen**

Flere av informantene peker på at en av hovedutfordringene ligger i at det er så spredt eierskap, med 79 eiere. De hevder at det er lett for at en sånn gruppe, hvor det er spredt

---

eierskap at den blir veldig administrasjonsstyrt, og at det er viktig at eierne klarer å utøve eierinnflytelse og ikke gir administrasjonen for stort spillerom, da de kan ha andre interesser enn det eierne har. Anthonys (1965) klassiske definisjon forklarer økonomistyring som en prosess hvor ledere skaffer og bruker ressurser effektivt og produktivt, slik at organisasjonens mål kan nås (Anthony, 1965, gjengitt i Otley et al., 1995). De beslutninger som blir tatt i Terra-Gruppen vil ha betydning for hvordan ledelsen skaffer og bruker ressurser, hvilket ligger i kjernen av økonomistyring. For å sikre en god økonomistyring vil det derfor være kritisk å identifisere potensielle kontrollutfordringer og være bevisst på håndteringen av disse. Vi vil i det neste gå nærmere inn på forhold som skaper kontrollutfordringer i relasjonen mellom Sparebankene og Terra-Gruppen.

### *5.2.1 Koordinering av mange ulike eiere*

Bankene er ulike både med hensyn til bankenes størrelse, og i forhold til eierandel i Terra-Gruppen. Toten, Narvik og Lillestrøm er de største bankene, både i størrelse og i eierandel. Hvis vi ser bort fra de tre største kan vi påstå at resterende er forholdsvis like med hensyn til eierandel. Vi skal først diskutere hvilke utfordringer som oppstår som følge av at eierne er mange, har ulik eierandel og er delvis ulike. Deretter ser vi på hvilken påvirkningskraft banksjefene mener de har, og hvilken betydning personlige egenskaper og roller har i denne sammenhengen.

#### **Utfordringer ved kontroll når det er mange eiere**

Banksjefene peker på utfordringen knyttet til at de som eiere ofte ikke er nok samlet, i det legger de at de ikke i utgangspunktet nødvendigvis er så enige som de burde vært. Dette følger naturlig av at de er såpass mange, og det virker sannsynlig at man i en slik forsamling ikke bestandig er enig om strategiene. Banksjefen i Fornebu sier at:

*”Vi kunne koordinert oss bedre, fordi i dag, på generalforsamlinger og på aksjonærmøter, er det fryktelig vanskelig å være koordinert i forhold til avstemninger, og saker som skal tas opp.”*

Dette viser at det kan oppstå utfordringer i interorganisatoriske relasjoner, og er i samsvar med Mouritsen og Thrane (2006), som hevder at ideologien bak nettverksforetak ligger i samarbeidet, direkte interaksjon basert på tillit og rask kommunikasjon. Denne ideologien spiller en viktig rolle når det gjelder å skape forventninger, og lar partnerne utvikle et sett med regler for hva gjelder god atferd. Men nettverk er skjøre, fordi ideologien ofte skaper problemer heller enn å gjennomføres i praksis. (Mouritsen og Thrane, 2006). Alle Sparebankene har plassert penger i samarbeidet, og ønsker dermed å oppnå en verdiskapning. På grunn av behovet for koordinering blant de 79 aksjonærene kan man si at det oppstår behov for kontroll av partene i relasjonen jamfør Dekker (2004). På bakgrunn av utsagnet fra banksjefen i Fornebu ser vi helt tydelig at bankene opplever dette med at de er så mange som en stor utfordring. Han peker på at det er vanskelig å komme til enighet i forbindelse med avstemninger, og ønsker at de kunne samlet seg på en bedre måte. Dette er en utfordring som vi vil komme tilbake til og se nærmere på.

Vi ser på banksjefene som prinsipaler i et prinsipal- agentforhold, hvor representanter fra Terra-Gruppen opptrer som agenter. Normalt ser man på prinsipalene som en homogen masse, som har ett eller flere felles mål, men i vår case ser vi at dette kanskje ikke er tilfellet i alle situasjoner. Dette bekreftes av banksjefene som peker på at de i noen sammenhenger ikke klarer å stå sammen om felles beslutninger, og at dette kan skape en utfordring for dem som prinsipaler. Sammensetningen av prinsipaler kan skape utfordringer i forbindelse med kontrollering av agenten. Det argumenteres for at, i situasjoner hvor det ikke er en prinsipal med klare og utvedydige mål, vil agenten i mange tilfeller oppleve mindre overvåking av adferd og resultater, og dermed kan agenten følge egne interesser i mangel på overvåking og kontroll fra prinsipalens side. (Tosi et al., 1999, gjengitt Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002). Når banksjefen i Fornebu peker på at behovet for koordinering av eierne er stort, kan dette tyde på at han ønsker større innflytelse og mer og bedre kontroll og overvåking av agentene i relasjonen, og at det dermed finnes kontrollutfordringer i forbindelse med dette. Vi skal i det følgende se hvordan ulike eierandeler skaper utfordringer.



---

**Ulike eierandeler skaper kontrollutfordringer**

Videre er det slik at bankene har ulike eierandeler, samt at en del av bankene er representert i de ulike styrene, både på konsernnivå og i de ulike datterselskapene. Man kan anta at dette fører til at noen banker har større mulighet til påvirkning enn andre. Den eneste som hevdet at alle bankene har lik påvirkningskraft var banksjefen i Fornebu Sparebank som pekte på at påvirkningskraften til hver enkelt eier er opp til den enkelte banksjef, i hvilken grad man ønsker eller evner å utnytte den eierrollen man har. Han sier at de som sitter i styret har større makt og påvirkning enn de andre, men at det sitter både store og små banker i styret og at alle dermed har lik påvirkningskraft. De andre banksjefene hadde et annet syn på dette.

Banksjefen i Trøndelag sier at bankene ikke har lik påvirkningskraft, at aksjonærsammensetningen gjør at de med flest aksjer har større påvirkningskraft enn de med mindre aksjeandel. Dette bekreftes også av banksjefen i Lillestrøm. Han mener at de store bankene har større innflytelse på to måter; for det første i kraft av at gruppen synes det er smertelig hvis de store vender ryggen til gruppen, og for det andre i kraft av at de store ofte sitter i posisjoner. Også banksjefen i Bien Sparebank er enig i dette og sier at:

*”Det er klart at de helt største bankene, som Toten som er den helt klart største enheten har større påvirkningskraft enn eksempelvis Bien. Det kommer man ikke bort ifra. I mange tilfeller, hvis det skulle komme vedtak som var i strid med en allmenn oppfatning i Totens Sparebank så tror jeg dette ville være veldig vanskelig for begge parter å leve med på lang sikt.”*

Tosi et al., (1999, gjengitt i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002) hevder at agenter tar hensyn til prinsipaler som har en eierandel som er større enn 5 %. I vår case er det kun Totens Sparebank som har aksjeandel større enn dette. Vi ser at påstanden fra banksjefen i Lillestrøm, om at det vil være ”smertelig” for gruppen om større banker ikke er enige i strategiene, bekrefter denne teorien. Vi skal ikke vurdere om grensen som er satt på 5 % er riktig eller ikke, men kan påstå ut fra utsagnet fra banksjefen i Bien Sparebank om at det, i denne relasjonen, er de tre-fire største bankene som har størst mulighet for å påtvinge beslutninger i gruppen, nettopp på grunn av at disse er såpass store i forhold til de andre. Banksjefen i Lillestrøm peker ytterligere på denne utfordringen, og hevder at:

*”Jeg hører til de store bankene, og jeg satt i et møte hvor det ble sagt at vi må vente på den siste banken, men da svarte jeg at om vi skal vente på den siste banken så er ikke Lillestrøm Sparebank med i Terra-Gruppen lengre..”*

Også dette bekrefter vårt funn om at det er de største eierne som har størst mulighet for påvirkning og innflytelse i gruppen. Det viser seg at de som er mindre må finne seg i at det blir tatt beslutninger som de kanskje ikke er enige i, fordi de store bankene har større anledning til å kreve at deres meninger og oppfatninger blir tatt hensyn til. Banksjefen i Lillestrøm mener at det hadde vært lettere om alle eierbankene hadde vært like, og tror det da hadde vært lettere å komme fram til felles løsninger som alle er enige om. Han sier at de var med i Sparebank1 før, der alle bankene var like, og at dette var et bedre utgangspunkt for å få til løsninger. Banksjefen i Toten er enig med banksjefene i Lillestrøm, Trøndelag og Bien, om at det ikke er slik at alle bankene har lik påvirkningskraft.

Fire av fem banksjefer mener altså at påvirkningskraften varierer fra bank til bank. Det kan dermed tenkes at for de som har liten eller ingen påvirkningskraft i seg selv så oppleves dette som en kontrollutfordring, i og med at de ikke har mulighet til påvirkning i seg selv. Vi vil knytte denne utfordringen sammen med utfordringen i forbindelse med at det er så mange eiere, og se på hvordan denne utfordringen håndteres senere. Vi skal i det følgende se på utfordringen med at beslutninger tas på konsernledelsesnivå.

### *5.2.2 Kontrollutfordringer med sentralisert beslutningsmyndighet*

Under intervjuene kom det frem ulike syn på hvorvidt det ønskes sentralisert makt eller større grad av eierstyring. De store bankene ønsket mer sentralisert makt, at administrasjonen i Terra-Gruppen kan ta beslutninger uten å involvere eierne. De små bankene ønsket derimot større grad av eierstyring. Vi skal nå diskutere de ulike synene nærmere, og tar først for oss de små bankenes oppfatning av hvordan dette bør være.

Banksjefen i Trøndelag vil ha større grad av eierstyring og mindre sentralisert makt. Han sier at det kan være farlig hvis konsernledelsen ikke får vite hva eierne tenker og ønsker, om

---

---

måten selskapet blir styrt på. Når det gjelder den daglige ledelse i Terra-Gruppen sier banksjefen i Bien at det har vært, og fortsatt pågår en stor diskusjon i Terra-Gruppen og i alliansesamarbeidet, om eierstyring og selskapsledelse. Videre forteller han at man skal samarbeide om andre ting i tillegg, som er av strategisk betydning, og at det da er helt vesentlig at man har en kraftig og sterk forankring i alle strategiske beslutninger i alliansen. Han sier at dette har de ikke vært flinke nok med tidligere, og at det skeies ut igjen på dette med sparesmart (diskuteres nærmere senere i dette kapittelet). Han sier at det er en krevende øvelse å drive med alliansesamarbeid og at dette ikke blir tatt nok på alvor fra administrasjonens side. Banksjefen i Fornebu hevder at det er lett for en sånn gruppe, med spredt eierskap, at den blir veldig administrasjonsstyrt. Han sier at det er viktig for eierne å utøve eierinnflytelse, og ikke gir for stort spillerom til administrasjonen siden administrasjonen kan ha andre interesser enn det eierne har, og at det er mye opp til bankene som eiere å klare å få til eierstyring. Administrasjonen i Terra-Gruppen styrer mye av den daglige aktiviteten, og tar mange avgjørelser selv. Om dette sier banksjefen i Fornebu at:

*”Det er feil at det gjøres, men det er faktisk det som skjer. Det tas mange små beslutninger som i sum påvirker veldig, noe som gjør at eiermakten ikke er så stor som den egentlig burde være.”*

Det er tydelig at banksjefen ønsker mindre grad av sentralisering i den interorganisatoriske relasjonen. Grad av sentraliteten i interorganisatoriske nettverk varierer, og sentralitet sees på som et mål på makt i nettverk, der mer sentrale organisasjoner har mer makt enn de mindre sentrale i nettverket jamfør Williams (2005). I dette tilfellet er administrasjonen den parten som er mest sentral, og bekymringen blant banksjefene ligger i hvorvidt ledelsen har de samme interessene som eierne, at eiermakten er for svak, og at administrasjonen får for stort spillerom. Det kan tyde på at de føler at de ikke får fremmet eiernes interesse, hvilket er i tråd med Burt (1992, gjengitt i Williams, 2005) som hevder at de som er mindre sentrale vil finne at deres integritet er redusert. Vi ser altså at de små bankene ikke er helt fornøyd med hvordan toppledelsen utfører den daglige ledelse, og det kan se ut som at eierne ikke makter å utøve eierstyring i den grad de ønsker. Ifølge Tose et al., (1999, gjengitt i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002) er det nettopp slik at spredt eierskap kan føre til at aksjonærene mister muligheten til å koordinere overvåking av ledelsen fordi informasjonen som finnes om

---

ledelsen og det ledelsen gjør, er begrenset. Vi skal i det neste diskutere de store bankenes syn på sentralisering.

Banksjefen i Lillestrøm hevder at det er avgjørende å ha sentralisert makt i Terra-Gruppen, og at det er nødvendig, for å få besluttet noe som helst. Han hevder at det er bra at noen tør å ta beslutninger, men at det må være de riktige beslutningene. Han sier at dette stort sett er tilfellet, og at han klarer å leve også med beslutninger som han ikke er enig i. Han ønsker et beslutningsdyktig Terra, men som er lydhøre overfor eierne ved at saker kan bli tatt opp i styret og ledelsen. Han sier at styret bør være rimelig sikker på flertall i generalforsamlingen hvis det blir et benkeforslag på noe. Han mener at i enkelte saker så må bankene inkluderes, og det er noe konsernledelsen har blitt flinkere til i de senere årene. Det er kommet en ny ydmykhet inn i konsernledelsen i Terra-Gruppen sier han, og viser til at dagens konsernledelse er bedre enn den forrige. Han tror ikke på allmannamøter, og hevder at, det som er viktig, er at konsernledelsen tar kloke valg langt frem i tid. Terra-Gruppen utfører altså den daglige ledelsen, og banksjefen i Toten mener at slik må det være, at man ikke kan ta opp alle saker i fellesskap. Ifølge han blir det likevel ikke tatt avgjørelser i konsernledelsen, av politisk eller strategisk betydning, uten at det blir tatt opp med aksjonærene. Han forteller følgende om dette:

*”Tror ikke det har vært tatt noen strategiske veivalg uten at det har vært styrebehandlet, og det er jo der det hører hjemme. Hvis det er større ting så tar man det i representantskapet eller i generalforsamling, og slik må det fungere ellers får du ikke en bedrift med såpass mange hundre ansatte til å fungere. Det lar seg ikke gjøre hvis man skal ha folkemøte på det minste. Det er daglig ledelses rolle, og styret har sin rolle, og det er klart definerte organisasjonsformer, og det syns jeg faktisk fungerer.”*

De viste seg altså at banksjefene i to av de største bankene i alliansen er positiv til sentralisert makt. De legger vekt på at dette er nødvendig for å opprettholde effektiviteten, og høy grad av sentralitet anses for å være en tilstand som fremmer effektivitet i nettverk, jamfør Williams (2005), og Alter og Hage,(1993, gjengitt i Williams, 2005). De legger vekt på viktigheten ved at det finnes sentrale krefter i interorganisatoriske nettverk som bringer sammen partene som bidrar til hele systemet. En forklaring på at banksjefen i Toten ønsker å opprettholde en

sentralisert ledelse kan være at hans egen bank innehar stor makt og innflytelse ved at han er styrets nestleder, og fordi Totens Sparebank er den desidert største banken i nettverket, som i tillegg eier den største aksjeandelen, og dermed selv er sentrale i nettverket, jamfør diskusjonen tidligere i kapittelet. Dette er konsistent med Burt (1992, gjengitt i Williams, 2005) som hevder at de organisasjonene som er sentrale i et interorganisatorisk nettverk har betydelig integritet. Dette med at banken og aksjeandelen er stor kan også forklare hvorfor banksjefen i Lillestrøm ønsker å opprettholde en sentralisert beslutningsmyndighet. Han er likevel ikke medlem i styret og vil dermed ikke ha samme grad av innflytelse og makt som Totens Sparebank har. Dant og Grundlach (1999, gjengitt i Williams, 2005) hevder at noen av de mindre maktfulle partene kan akseptere høy grad av sentralisering, hvis de oppfatter at den sentrale organisasjonen kan redusere usikkerheten i omgivelsene eller hvis deres egen suksess tilskrives den dominante parten, hvilket kan være en ytterligere forklaring på hvorfor han ønsker høy grad av sentralisering.

Utfordringer som kan oppstå med hensyn til sentralisering er at det finnes uenigheter blant aksjonærene om hvilken struktur som skal finnes i den interorganisatoriske relasjonen med hensyn til sentralisering, og dermed med hensyn til kontroll. I det følgende skal vi diskutere hvordan den sentraliserte beslutningsmyndigheten har ført til kontrollutfordringer i relasjonen.

### **Beslutningen om Sparesmart skapte kontrollutfordringer for aksjonærene**

For å vise hvilken betydning den sentraliserte ledelsen har for de beslutningene som blir tatt bruker vi beslutningen om å starte med innskuddsbank i regi av Terra-Gruppen som eksempel. Bankene ble bedt om å være med på en emisjon høsten 2008, da administrasjonen gikk ut og ba om 200 millioner. Bankene stilte kun med 80 millioner kroner, men konsernledelsen og styret mente dette var for lite for å kunne funde utlån gjennom kredittkort, og styret besluttet at de skulle starte innskuddsbank ved sparesmart.no. Banksjefen i Totens Sparebank var den eneste av informantene som ikke var misfornøyd med beslutningen angående sparesmart. Han fortalte at han synes det er veldig greit, siden han også var med på å beslutte det. Han mener at det er ubetydelig det bankene har mistet av innskudd over til sparesmart. Han sier at han mener det er kunder som uansett ville forsvunnet fra bankene, og at det da er bedre at sparesmart fanger de opp. Banksjefen i Trøndelag er ikke fornøyd med

innvolveringen av eierne i forbindelse med beslutningen, som ble tatt på styre- og konsernnivå. Men han sier at gjort er gjort, at de bare må ta det med seg videre, og at det ikke var så motstridende at det var grunn til å melde seg ut av alliansen. Han hevder at det handler om eierstyring, at de som aksjonærer må si ifra, og eventuelt bruke makt om nødvendig.

De andre banksjefene var heller ikke fornøyd med denne beslutningen, som ble tatt på styrenivå. Banksjefen i Lillestrøm Sparebank ville heller sett at man solgte kredittkortselskapet, enn å ha et felles selskap som kommer i interessekonflikt med bankene. Han sier at teoretisk sett er det slik at dersom dette kommer i konflikt med én bank, så vil denne være i konflikt med alle andre, og dersom en innskuddskunde går til Terra med innskuddet sitt vil det gagne de andre mens det for den som mister innskuddet vil være et tap. Man kan godt etablere et slikt foretak men da må noen av bankene gjøre det, ikke gjennom Terra-Gruppen sier han. Han sier at dersom Lillestrøm Sparebank kommer i konflikt med dette, vil det være farlig for samarbeidet, men tror ikke at sparetilbudet forsvinner med mindre noen melder seg ut på grunn av det. Han har ikke hørt om noen som er enige i beslutningen, og mener det er kjempeskummelt for samarbeidet. Han sier at hvis det hadde blitt generalforsamlingsvedtak i forbindelse med sparesmart, da ville nok generalforsamlingen gått mot styret. Banksjefen i Fornebu Sparebank sier at Terra-Gruppen skal være behjelpelig med fond, med kort, med valuta, med forsikring og de tingene som Fornebu Sparebank er for liten til å ordne selv. Med bakgrunn i hva Terra-Gruppens rolle skal være sier han følgende om beslutningen:

*”Det at de da danner en Sparebank, gjør at de tar innskudd fra mine kunder, og det liker jeg veldig dårlig. Men dette ble bare besluttet. Det har blitt reaksjoner mot Terra-Gruppen etter dette. Men der igjen er vi 78 banker, også blir det ikke noe koordinert ut av det. Jeg vet ikke hva bankene egentlig mener om det, det ble besluttet av styret, ikke av bankene. Jeg liker ikke den beslutningen i det hele tatt fordi sparesmart.no er en konkurrent til meg som bank.”*

Det er slik at når agentens handlinger er ukjente og ikke kan evalueres av prinsipalen, blir prinsipalens mulighet til å fremtvinge agentkontrakter forhindret. ”Moral hazard” defineres som den handlingen agenter gjør som ikke kan observeres av prinsipalen (Tosi et al., 1991, gjengitt i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002), og en årsak til ”moral hazard” er

---

informasjonsasymmetri mellom prinsipalen og agenten. Det som skjedde med sparesmart var altså at når bankene ikke kom opp med nok penger for å funde dette med utlån gjennom kredittkort, så tok de en avgjørelse om å starte med innskudd for å funde dette. Her ser man et eksempel på at de enkelte aksjonærene ikke hadde oversikt over hva toppladelsen foretok seg og besluttet. Ifølge Tosi og Gomez-Mejia (1989, gjengitt i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002) er det slik at toppladelsen har mest kunnskap over selskapets aktiviteter, og at dette lar dem handle opportunistisk til skade for aksjonærene. Vi ser at dette har skjedd, og det er nærliggende å tro at en utfordring er at det kan skje igjen, at ledelsen tar slike beslutninger som er motstridende til aksjonærenes interesser. I det neste ser vi hvordan beslutningen påvirker tillitsforholdet i relasjonen.

Banksjefen i Bien Sparebank sier at å starte konkurranse med sine egne er en fatal bommert, og at han har gitt uttrykk for dette, men at det foreløpig ikke er tatt til etterretning. Han sier at hvis det er slik at de i styret eller konsernledelsen, gang på gang, ikke er varsom eller tar hensyn til de forhold som er vedtatt så er det negativt. Men har det først skjedd et vedtak så må man akseptere det hevder han. Han sier videre at:

*”Er du mindretall i en sak så må du akseptere det, hvis de andre vil ha sparesmart, så får de jaggju få det da. Så får enten jeg akseptere at sånn ble det, eller så får jeg si at jeg ikke kan være med lengre. Sånn er jo spillereglene, det er jo sånn det alltid er i et demokrati. Men det er viktig at det er et veldig bra tillitsforhold mellom ledelsens konsernstyre og bankene. Og det var tynnslitt i perioder tidligere, men nå syns jeg at det er på et helt annet nivå enn det var, for to tre år siden.”*

Das og Teng (1998) hevder at en nøkkel for å opprette en interorganisatorisk relasjon, eller forhindre at det feiler, er at partene har tilstrekkelig tillit til hverandres samarbeide. Ut fra intervjuene fikk vi inntrykk av at bankene har tillit til Terra-Gruppen, men som banksjefen i Bien hevdet, så må ledelsen i Terra-Gruppen være varsomme og ikke ta slike avgjørelser, som det med sparesmart, gang på gang, slik at partene opprettholder tillitsnivået. Dette bekreftes også av Williams (2005) som hevder at det er det slik at opprettholdt samarbeid mellom medlemmene i interorganisatoriske nettverk avhenger delvis av at deres forventninger fortsetter å bli tilfredsstillende over tid.

Ytterligere kontrollutfordring som kan oppstå kan dermed for det første være at det kan oppstå ”moral hazard” ved informasjonsasymmetri mellom konsernledelsen og eierne, og for det andre at tilliten svekkes hvis konsernledelsen ikke tar hensyn til de vedtak som er tatt. Vi skal i det neste diskutere nærmere utfordringer som kan oppstå i rollefordelingen i relasjonen.

### *5.2.3 Utfordringer ved rollefordelinger i relasjoner*

I Terra-Gruppen er det slik at det sitter 78 selvstendige banker som har rollen som eiere, i tillegg til OBOS. Banksjefene forteller at styremedlemmene i konsernstyret er valgt inn av bankene for å kontrollere og overvåke den daglige aktiviteten i konsernledelsen. Banksjefen i Fornebu beskriver alliansen som et konsern, der de sitter som eiere, og sier at de sitter via generalforsamling og at de er eiere på helt normale forretningsmessige vilkår. I tillegg til de formelle kontraktene er det er en egen compliancefunksjon<sup>3</sup> i Terra-Gruppen, sier banksjefen i Trøndelag. Han sier at de har god kontakt med styremedlemmene i Terra Driftspartner, den delen av Terra-Gruppen som styrer alliansebiten, og at her kan de spille inn ting hvis det er noe som skal tas opp. Banksjefen i Bien Sparebank sier også at de har kontrollkomiteer rundt omkring, og at de har bankene sterkt representert i styret, både i konsern og datterselskaper, etter visse fordelingsnøkler. Han hevder at:

*”Dette skal jo på en måte gi en kontroll for oss som eiere. Vi har oppnevnt kontrollkomiteer som kan gå igjennom hva styret gjør i forhold til de målsettinger og vedtekter som finnes for det enkelte selskap. I tillegg har vi jo kredittilsynet og Norges Bank, og andre som kan kontrollere oss på alle bauger og kanter, så det synes jeg er godt ivaretatt. En finansiell virksomhet har ekstremt mye kontrollsystemer.”*

I denne casen er det slik at eierne har rollen som prinsipaler og ledelsen i Terra-Gruppen, og da spesielt administrerende direktør, som har en rolle som agent. Dette er i tråd med Anthony og Govindarajan (2007), som sier at det som kjennetegner et agentforhold er at den ene part, kalt prinsipal, ansetter en annen part, kalt agent, for å utrette en tjeneste og ved dette delegerer beslutningsmyndighet til agenten, og at et vanlig agentforhold, er forholdet mellom

---

<sup>3</sup> sikre forsvarlig etterlevelse (compliance) av lover, forskrifter, bransjestandarder, interne regler samt styrets og ledelsens bestemmelser.



aksjonærer som prinsipaler, og administrerende direktør som agent. Det som kanskje spesielt kjennetegner denne casen er at eierne er så mange, og at utfordringen er å koordinere seg for å oppnå enighet. I konsernstyret er 5 av totalt 9 styremedlemmer representanter fra bankene. Styrets leder og nestleder er bankrepresentanter. Bankene representerer dermed flertall i styret, og man kan si at styret har en funksjon som prinsipal på vegne av eierne. Dette er i tråd med Huse og Sjøland (2009, s. 30) som hevder at styret blir sett på som et organ som ”på vegne av de eksterne aktørene (prinsipaler) skal kontrollere de interne aktørene (agenter)”, og Fama og Jensen (1983, gjengitt i Moerland, 1995) som hevder at overvåking av ledelsens atferd skal gjøres gjennom styret. Dette bekreftes også av bankene som sier at dette er en kontroll for dem som eiere.

Vi ser altså at styret har en rolle som prinsipal på vegne av eierne, ovenfor konsernledelsen. Denne utfordringen er tydelig i gruppen. Så langt i analysen har det kommet klart frem, at en kontrollutfordring er at enkelte av bankene mener, at i noen sammenhenger blir ikke eierens ønsker og interesser tilstrekkelig fremmet gjennom styret. Vi tenker da spesielt på beslutningen om sparesmart, hvor styret, i samarbeid med konsernledelsen, besluttet å starte opp med en konkurrerende virksomhet, tilsynelatende i strid med bankenes generelle oppfatning. Dette kommer tydelig frem når banksjefen i Fornebu viser til eiermakt, og hevder at de som eiere ikke er gode nok til å fortelle administrasjonen hva de vil, og at administrasjonen gjør det de har rom for å gjøre i forhold til eierne. Vi diskuterer i det neste inn dette med hvordan tillit spiller inn i rollene i relasjonen.

### **Mangel på tillit skaper kontrollutfordringer**

Banksjefen i Bien Sparebank sier at det er bankene som er eierne, og at det er veldig viktig at de som sitter i ledelsen er dette veldig bevisst, og peker dermed på at han ønsker mer bevissthet fra ledelsens side om deres rolle i relasjonen. Han sier at selvsagt skal Terra utvikle seg som organisasjon og virksomhet, men de må sørge for at de har eierne med seg, og at hvis ikke kan det kan skje slike omveltninger som i 2007-2008 med Terrakrisen, som nesten satte alliansesamarbeidet i sjakk matt. Banksjefen i Bien Sparebank sier at det er helt nødvendig med et godt tillitsforhold, men legger likevel vekt på at konsernledelsen må være ydmyke og ta hensyn til bankene som eiere. Han viser til at alle tillitsforhold er skjøre, og at deres

virksomhet er bygd på tillit. De har ingen mulighet til å eksistere hvis de ikke har tillit sier han, fordi ingen vil sette inn penger i en virksomhet de ikke stoler på. Det kom fram under intervjuene at bankene i relativt stor grad har tillit til at det blir tatt riktige beslutninger av styret og konsernledelsen, på bakgrunn av påvirkning og innspill fra bankene. Banksjefen i Fornebu Sparebank hevder at de har tillit til at konsernledelsen og styret gjør det som er best for bankene ut fra de signaler som gis, men at han kunne ønske at de ble spissere som eiere. Vi spør han om god tillit gjør at de gir ledelsen en ny sjanse etter beslutningen om sparesmart.no. På dette svarer Kolrud at dette stemmer, men at det ikke har styrket tillitsforholdet. Banksjefen i Trøndelag sier følgende om tillit til konsernledelsen:

*Jeg har tillit til at det som skjer sentralt er de riktige beslutninger, de som sitter i styrene er valgt inn ut fra dyktighet og tillit og hvis de ikke fungerer så kan de skiftes ut. ”*

Ifølge Dekker (2004) er kompetansetillit forventningen til den andre parts evne til å utføre en oppgave tilfredsstillende. Goodwilltillit er ifølge Dekker (2004) forventningene om at en annen vil prestere i forhold til interessene i relasjonen, selv om det ikke er i egen interesse, og dermed ikke opptrer på en opportunistisk måte. Gjennom sitatet ovenfor ser man at banksjefen i Trøndelag har både goodwilltillit og kompetansetillit til både styret og konsernstyret sentralt. Men det er tydelig at meningene er delte her. Banksjefen i Fornebu hevder som sagt at han har tiltro til at konsernledelsen og styret gjør det som er best for bankene ut fra de signaler som gis, mens banksjefen i Bien Sparebank derimot hevder at han ønsker en mer ydmyk holdning fra konsernledelsen ovenfor bankene, hvilket indikerer at han ikke har like stor grad av goodwilltillit til ledelsen. Det kan se ut som at han ikke har den nødvendige tilliten til at det ikke opptrer opportunistisk fra ledelsens side, og at dette er et resultat av tidlige beslutninger og hendelser. Das og Teng (1998) definerer tillit til et partnersamarbeid som; partenes oppfattede nivå av sikkerhet om at partnerne driver gjensidig forenelige interesser i allianser, heller enn å opptre opportunistisk. Dette styrker antagelsen om at banksjefen i Bien Sparebank ikke har tillit til alliansen. Det samme gjelder Gulati (1995, gjengitt i Dekker, 2004) som sier at; når organisasjoner deler tillit har de tiltro til hverandres adferd.

Tre av de andre banksjefene hevdet først at tillitsforhold i relasjonen var godt, men kom likevel med et ”men” når vi spurte nærmere om dette. Dette kan forklares ved Mouritsen og Thrane (2006) som hevdet at ideologien bak nettverksforetak ligger nettopp i samarbeidet, i direkte interaksjon basert på tillit og rask kommunikasjon, men at nettverk er skjøre fordi ideologien skaper problemer i praksis. Banksjefen i Totens Sparebank, som også har en rolle som styrets nestleder og dermed kan antas å ha tettere kontakt med konsernledelsen enn de andre, var den eneste som ikke hadde noe å utsette på tillitsforholdet. Vi kommer nærmere inn på problemene i tillitsforholdet senere. Banksjefen i Trøndelag sitt utsagn refererer også til diskusjonen tidligere i kapittelet som går på styret som prinsippal på vegne av aksjonærene.

#### 5.2.4 Kontrakter

I 2008 ble det vedtatt nye vedtekter for Terra Gruppen, og nye distribusjonsavtaler for produktselskapene, i en ekstraordinær generalforsamling. Selskapet Terra Driftspartner ble etablert som et heleid datterselskap. ”Vedtaket innebærer både nye og langsiktige distribusjonsavtaler mellom de 78 aksjonærbankene og 6 produktselskap - og nye ordinære selskapsvedtekter for Terra-Gruppen as. Til sammen innebærer dette mer enn 900 enkeltavtaler. De nye vedtektene erstatter den tidligere aksjonæravtalen som har løpt siden Terra-Gruppen ble etablert for snart 11 år siden. ”

([www.terra.no/omterra/nyheter/Sider/Terranyebankavtaler.aspx](http://www.terra.no/omterra/nyheter/Sider/Terranyebankavtaler.aspx)). Vi skal nå se på hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå som følge av bruk av kontrakter.

#### Nytt avtaleverk

I den ekstraordinære generalforsamlingen ble det altså vedtatt nye kontrakter og avtaler. Medlemmene i den interorganisatoriske relasjonen hadde erfart at det var behov for en forhandling om avtaleverket, på grunn av et ønske om større fokus på alliansen og samarbeidet. Bankene ønsket å ha mer eierstyring, og mindre spillerom for den daglige ledelsen i gruppen. Banksjefen i Trøndelag sier følgende om dette:

*”De nye avtalene gir oss en helt annen involvering, alliansebiten var noe nedtonet i de gamle avtalene, det var mer fokus på finanskonsernet (Terra), vi har kommet mer på banen, med mer eierstyring og mindre sentralisering. En alliansestrategi har vi ikke hatt tidligere, men vil nok bli en klar konsekvens av videreutvikling av det som er nå er kommet på plass. De nye*

---

*kontraktene er en konsekvens av det som skjedde med Terra Securities, og en skifte av konsernledelse. Det var på gang før dette skjedde, men løsningen kom raskere.”*

Ring og Van de Ven (1994) hevder at man har tre stadier i utviklingen av den interorganisatoriske relasjonen, hvor det første stadiet er forhandling. På dette stadiet utvikler partene en felles forventning om motivasjon, mulige investeringer og antatte usikkerhetsmomenter. I neste steg gjør partene en forpliktelse til hverandre, basert på de tidligere forhandlingsene. Deretter settes kontrakten i verk, og utføres etter avtalen. Videre ser Ring og Van de Ven (1994) på utviklingsprosessene som syklisk, ikke sekvensiell, i og med at de tre stadiene stadig reforhandles, og hevder at interorganisatoriske relasjoner vedlikeholdes på denne måten, fordi de opprettholder en balanse, mellom formelle og uformelle prosesser, ikke fordi de oppnår stabilitet. Gjennom utsagnet over ser vi at Ring og Vans (1995) rammeverk blir brukt i praksis i forbindelse med videreutvikling av relasjonen. Bankene hadde en gammel avtale med Terra-Gruppen, men over tid så de at den eksisterende avtalen ikke lenger var god nok. Derfor gikk de inn i nye forhandlinger for å få med punkter som bankene ville ha med. Det nevnes blant annet at bankene ønsket en mye større involvering, og mer fokus på eierstyring. Dette er helt i tråd med at relasjonen vedlikeholdes over tid, og oppnår en ny balanse etter at forutsetningene for den gamle kontrakten er endret. Partene ble enig om hvilke forpliktelser de skal ha, hvilke oppgaver som skal utføres av den enkelte og hvilken strategi alliansen skal etterleve. På denne måten blir vilkårene og styringsstrukturen fastsatt, og partene er i større grad bundet av formelle rettskraftige kontrakter og mindre av uformelle psykologiske kontrakter. (Ring og Van de Ven, 1994). Utformingen av kontrakter og avtaler kan variere i forhold til hvor spesifikke og detaljerte de er. Vi skal i det følgende diskutere hva dette har å si for kontrollutfordringene i relasjonen.

### **Kontrollutfordringer ved kontraktsforholdene i relasjonen**

Resultatene fra intervjuene viser altså en utstrakt bruk av formaliserte kontrakter som har som formål å regulere samarbeidet. Kontraktene og avtalene er omfattende og skal sikre at alle vet hva de har å forholde seg til. Målet med kontraktene er at de skal være så fullstendige som mulig, slik at alle parter vet hva de kan og ikke kan gjøre, og at ingen trenger å uroe seg for at

opportunistisk adferd skal oppstå. Banksjefen i Lillestrøm kaller avtalene mellom bankene og Terra-Gruppen for ”lim”. Det er kontraktene som binder bankene sammen med Terra-Gruppen, og han hevder at relasjonen trenger en viss mengde avtaler.

Hensikten med kontraktene er altså ønsket om å binde alle partene til formelle avtaler, og på den måten sikre samarbeidet mot eventuelle opportunistiske handlinger. Dette er i tråd med hva Caglio og Ditillo (2008) foreslår som middel for å unngå opportunistiske handlinger. Ifølge Besanko et al. (2004) deles kontrakter opp i fullstendige og ufullstendige kontrakter. De fullstendige kontraktene krever mye, da alle tenkelige situasjoner og betingelse må nedfelles slik at uansett hva som skjer, så har man punkt om det i kontrakten. Dette kan være svært vanskelig å oppnå, om ikke umulig. Det eneste man kjenner til, og vet helt sikkert, er det historiske, men nye situasjoner kan oppstå i fremtiden uten at dette er reflektert over i kontrakten. Det er derfor sannsynlig å tro at kontraktene i alliansen ikke er helt fullstendige, men derimot inneholder elementer av ufullstendighet jamfør Besanko et al. (2004). Dette får vi bekreftet av banksjefen i Fornebu Sparebank som hevder at:

*”Det er sterkere regulert ovenfor bankene enn mot Terra-Gruppen, men Terra-Gruppen er jo per definisjon til for bankene, så alt Terra-Gruppen gjør skal være til gagn for bankene. Men dermed så er det jo ikke satt noen grense for hva de ikke skal gjøre.”*

Vi ser at det legges mye innsats i forhold til regulering av samarbeidet, og at det finnes et ønske blant partene om mest og best mulig regulering gjennom formelle kontrakter. Likevel viser det seg i praksis for denne relasjonen at det finnes betingelser som ikke lar seg nedfelle. Kontraktene forblir i virkeligheten noe ufullstendig, slik banksjefen i Fornebu beskriver over, og som stemmer overens med Besanko et al. (2004) sin påstand. Dette er dermed en ytterligere kontrollutfordring som kan oppstå. Alle informantene fokuserte i stor grad på at det formelle skal være i orden, og at nye kontrakter har gjort det lettere å samarbeide enn hva som var tilfelle tidligere. Dette er et kjennetegn ved relasjonen som er konsistent med hva Sako (1992) betegner kontraktstillit, som er antagelsen om at de andre partene respekterer skriftlige eller verbale avtaler, da det viste seg at det i stor grad er respekt og tillit ovenfor de skriftlige avtalene som kjennetegner relasjonen mellom bankene og Terra-Gruppen. Vi skal i det neste

diskutere hvorvidt det er balanse i kontraktsforholdene mellom Terra-Gruppen og Sparebankene.

### **Bedre balanse i avtalene og adferdsregulering**

Funksjonen til de formelle kontraktene er å regulere samarbeidet, sier Steinsvik, banksjef i Totens Sparebank. Banksjefen i Bien Sparebank forteller at prosessene for å løse det praktiske alliansesamarbeidet er særlig viktig i forbindelse med nye kontrakter, slik som samarbeidsavtalene mellom Terra-Gruppen og bankene, som endte i nye avtaler i 2008. Det har blitt en klar forbedring sier han, og mer balanserte kontrakter. De gamle avtalene var ekstremt enveis. Han sier at de var laget og diktert av den ene parten, og at man holdt på å tryne fordi man ikke hadde funnet den rette balansen mellom gruppen og bankene i et bygge – allianse - samarbeid. Han forteller at hvis den ene delen blir for tung i forhold til den andre så klarer de ikke å få nok balanse i avtaleforhold og i beslutningsprosesser, og at de da ikke klarer å styrke alliansesamarbeidet. Det blir brukt alt for mye friksjon på å diskutere når det er ubalanse hevder han, og kontraktene har gjort at det er lettere å løse problemer. De er lettere å leve med, og skaper mindre friksjoner. Om balanse i kontrakter sier banksjef i Bien Sparebank videre at de var uten kontrakt på et område en periode, fordi de ikke ville godta det som var nedfelt i avtalen og mente den var for lite balansert. Han hevder at de nye avtalene inneholder de elementene som de påpekte, og mente var viktig å få inn. Videre sier han at:

*”Det viser hvor viktig det er med balanse i avtaleforhold. Hvis det er for ensrettet og for sterk styring fra en part i forhold til den andre så blir det uheldig på lang sikt. Da ryker alliansesamarbeidet etter hvert. Og det er vel noe av det man erkjente, eller har delvis erkjent i hvert fall etter 2008.”*

Similä (2006) hevder at kontrakter handler om adferdsregulering i en relasjon.

Suksesskriteriet handler om i hvilken grad partene klarer å kommunisere om hvilken adferd man ønsker og nedfelle dette i kontrakter. Dette er konsistent med hva banksjefen i Bien Sparebank forteller, om at det nye kontraktssettet, som også klargjorde kontrollmekanismene mellom de forskjellige aktørene, definerer alliansesamarbeidet i mye større grad. Man fikk rendyrket det gjennom Terra Driftspartner som et eget selskap, og det som på en måte er finanskonsernet, produktleverandør til bankene. Han sier at innholdet i dokumentene og

---

kontraktene er regulert ganske greit, men at det gjenstår en god del på IT-siden. Similä (2006) hevder også at det er underforstått at partene kan ha ulik oppfatning av hvordan samarbeidet skal fungere og reguleres, og at kontraktene vil være et forsøk på å komme fram til en felles enighet innenfor de ulike områdene. Bankene gir inntrykk av at de er oppmerksom på at de må aktivt inn for å kontrollere alliansen slik at det ikke oppstår ubalanse, og unngå at den daglige ledelsen i gruppen har for frie tøyler. Vi skal i det neste diskutere betydningen av tillit i beslutningsprosesser.

### **Betydningen av tillit ved beslutningsprosesser**

Banksjefen i Trøndelag fortalte at tilliten har bedret seg i forhold til Terra-Gruppen etter hvert som tiden har gått, og at skrifte av konsernsjef har virket positivt inn på tillitsnivået. Han forteller videre at de nye kontraktene regulerer forholdet på en positiv måte, og at de har stor betydning for tilliten. Banksjefene representerer bankene under forhandlinger, disse har gjerne en tendens til å sitte lenge i posisjonene sine, noe som kommer frem under intervjuet med banksjef i Totens Sparebank, som sier at tillitsforholdet kjennetegnes ved at de kjenner hverandre godt på grunn av samarbeid gjennom mange år. Dermed vil det i følge Jeffries og Reed (2000) være en viss risiko for at det oppstår en affektbasert mellommenneskelig tillit, noe som videre kan føre til at banksjefene ikke er så krevende som de kanskje ville vært om de ikke kjente hverandre så godt. Vi er av den oppfatning av at bankene nå mener at tillitsnivået er godt, etter en utskifting av konsernstyret og endring av avtalene for samarbeidet, dette representerer en høy organisatorisk tillit jamfør Jeffries og Reed (2000). På tross av at det eksisterer en høy organisatorisk tillit samtidig som den affektbaserte mellommenneskelige tilliten også er til stede kan det virke som at partene har klart å komme fram til en bred enighet i forbindelse med utarbeidelse av de nye kontraktene. Likevel kan det se ut som de fremdeles har en vei å gå, om man legger vekt på banksjef i Bien Sparebank sin uttalelse:

*”Jeg mener at avtalene i dag er litt dårligere på innhold enn jeg hadde forventet, fordi det er en del ting man burde gjort bedre etter den grundige gjennomføringen man hadde. Men kontraktene for så vidt, er gode de nå, det er ikke det, det går på, det er mer på innholdet, og hvordan du gjennomfører det praktiske alliansesamarbeidet.”*

---

Dette kan tyde på at det er gjort endringer på grunn av manglende organisatorisk tillit, fra bankenes side ovenfor konsernledelsen i Terra-Gruppen, men at forhandlingene kanskje ikke var så gode og gjennomtenkte, noe som førte til at løsningen ikke er så god som den burde vært. I følge Jeffries og Reed (2000) kan tilstedeværelsen av tillit være en årsak til at bankene ikke klarer å fokusere godt nok på motivasjonen bak forhandlingene, og ender opp med en halvgod løsning. Vi ser dermed at den høye organisatoriske og mellommenneskelige tillitsgraden mellom bankene i relasjonen kan skape en kontrollutfordring i forbindelse med forhandlinger av kontrakter. Partene har høy kognitivbasert tillit som er skapt gjennom et samarbeid som har pågått over lengre tid, og i tillegg kjenner de hverandre godt noe som også fører til høy affektbasert tillit. For å håndtere dette er det viktig at bankene er bevisst på den utfordringen dette skaper slik at de likevel kan komme frem til kontrakter og avtaler som er optimale for samarbeidet. De nye avtalene kom etter krisen i 2008 der ny administrerende direktør ble tilsatt. Ifølge Ring og Van de Ven (1994) er det slik at effektiviteten og rettferdigheten i en interorganisatorisk relasjon som har eksistert tidligere kan forsvinne når nye agenter tar over for de gamle. Man kan forvente at når forholdene endres så vil formelle kontrakter substituere for de uformelle, og omvendt, dette kan også gjelde i situasjoner hvor tillitsnivået endres. (Ring og Van de Ven, 1994). Dermed ser vi at de formelle kontraktene i stor grad er et resultat av ny agent i form av administrerende direktør, og man kan også anta av at de kommer av et endret tillitsforhold etter krisen. Vi skal i det neste diskutere kontrollutfordringer i forbindelse med tillitsnivået.

### **Kontrollutfordringer på grunn av tillitsnivået**

Banksjefen i Totens Sparebank forteller at Terra-Gruppen er blitt stor, og at de har intern revisjon, revisjonskomité osv. Han forteller at hele næringen er blitt mer formell, og at det hvikes fra Finanstilsynet om enda mer regelverk. Banksjefen i Fornebu Sparebank er enig i dette, og hevder i tillegg at det er større grad av åpenhet og tillit enn tidligere. Når vi spør om det er mer eller mindre grad av formelle kontrollmekanismer i dag enn tidligere svarer også banksjefen i Bien Sparebank at det er mer formell kontroll i dag og sier følgende om dette:

*”Jeg tror det er slik at bedre og mer balanserte kontraktsforhold gir bedre grunnlag for samarbeid, det er laget bedre spilleregler og avtaleforhold, noe som er grunnleggende for at det skal bli mindre skisma, diskusjoner og ugreie mellom aktørene. Jeg tror at det er klart bedre enn det har vært.”*



Mange av teoriene som går på tillit peker på at sterk grad av formell kontroll indikerer lavt tillitsnivå. For eksempel peker Das og Teng (2001, gjengitt i Veléz et al., 2008) på at strenge regler og mål skaper en atmosfære av lav tillit og at det kun er formell kontroll som kan forringe tillit. Også Ring og Van de Ven (1994) argumenterer for at formelle kontrakter, og andre typer av formell kontroll kan oppfattes som mangel på tillit. Sitkin (1995) hevder at overvåking ofte antas å være skadelig for tillit fordi det implisitt antas at opportuniste er mulig blant partene, og denne antagelsen kan skape mistenksomhet blant dem. Teorier om substitusjonelle relasjoner hevder at mer tillit fører til mindre bruk av formelle kontrollmekanismer, og vice versa, og indikerer dermed at bruk av formelle kontrollmekanismer signaliserer i hvilken grad man har tillit til andre (Dekker, 2004). På tross av at dette er den mest utbredte teoretiske antagelsen om tillit, hevdet banksjefene derimot at utbredt bruk av formelle kontrollmekanismer fører til mer tillit for bankene ovenfor Terra-Gruppen. Banksjefenes oppfatninger er dermed mer i tråd med blant annet Woolthuis et al. (2005, gjengitt i Veléz et al., 2008) som fant at i en atmosfære preget av tillit, kan kontrakter (som en form for formell kontroll) ha ulike funksjoner og betydning. De konkluderte med at kontrakter og tillit både kan være alternativer og komplementære, avhengig av intensjonene ved hvordan kontraktene er utarbeidet og brukt. Dekker (2004) hevdet derfor med komplementære relasjoner at økende bruk av tillit eller formelle kontrollmekanismer, vil resultere i en økende grad av kontroll og styring, og at bruk av formelle kontrollmekanismer kan forsterke et tillitsforhold, jamfør banksjefenes allmenne oppfatning. Dette er i tråd med banksjefen i Trøndelag som tenker at det kanskje var mer bruk av uformelle kontrollmekanismer før, men mener at tilliten er bedre nå etter at de formelle avtalene er i orden. Ved mer bruk av formelle kontrollmekanismer har tilliten økt sier han. Systemer for informasjon og forankring trekker han også frem som viktig for å styrke tilliten. Videre hevder han at tilliten har betydning for den formelle styringen.

Banksjefene sier at man ikke kan være for uformell, men at det må gå formelt riktig for seg. De hevder at de har bedre tillit til systemet når det formelle er i orden. Banksjefen i Totens Sparebank hevder at for tilliten sin del, er det veldig greit å vite at alt det formelle er i orden, at det øker tilliten, og at det har vært stor vilje til å få disse tingene på plass. Banksjefen i Bien Sparebank sier at alle ting har forbedringsmuligheter, det gjelder tillitsforholdene også. Han

hevder at det handler om å tørre å ta opp igjen saker, å revurdere, å utvikle samhandlingsmønstre, finne ut hva som er vesentlig, hva som ikke er vesentlig, hva skal man gjøre videre, og kutte ut osv. Han sier følgende når vi spør om hvordan de formelle kontrollmekanismene har påvirket tillitsforholdet:

*”Jeg tror de formelle systemene har styrket alliansesamarbeidet. Det handler også om hvordan du klarer å utvikle deg på de mellommenneskelige relasjonene og den interaktiviteten, som på mange måter er det som blir avgjørende. Og det tror jeg sånn stort sett er mye bedre i dag enn hva det har vært tidligere. Det skyldes også personlige relasjoner.*

Det er ingen tvil om at den formelle kontrollen er viktig for bankene i Terra-Gruppen, og at det som sagt er enighet om at formell kontroll gir høyere tillitsnivå. Dette er i tråd med Vèlez et al. (2008), som fant at selv om tillit er veletablert, fremmer formell kontroll tilstander som favoriserer og bygger tillit. Sitatet ovenfor indikerer at man så på dette med tillitsforhold som en kontinuerlig prosess som hele tiden må evalueres og forbedres i forhold til de formelle kontrollmekanismene. Dette er konsistent med Veléz et al. (2008) som fant at formell kontroll ikke nødvendigvis forårsaker ufleksibilitet. I stedet kan det være slik at det forbedrer agents uavhengighet og øker muligheten til å vise deres kompetanse innenfor de etablerte grensene. Det er også slik at fordi begge parter arbeider med det samme kontrollsystemet, forbedrer formell kontroll deres oppfatning av hverandre som tillitsverdige. Et tredje funn var at begge parter benytter kontroll i form av økonomistyring for å koordinere nye komplekse oppgaver, og at dette skaper tillit. Selv om kontrollmekanismer benyttes både for å overvåke og koordinere er det slik at fordi verktøyene deles av partene, oppfatter medlemmene mer koordinering enn overvåking, og dette gjør at en unngår mistanker som kan ødelegge tillitsforholdet.

Etter å ha analysert kontrollutfordringer som kan oppstå i den interorganisatoriske relasjonen mellom Terra-Gruppen og Sparebankene, og skal i det neste analysere hvordan utfordringene håndteres.

---

## 5.3 Håndtering av kontrollutfordringer

I foregående kapittel identifiserte vi ulike kontrollutfordringer i relasjonen, og vil nå redegjøre for hvilke økonomistyringsverktøy som benyttes for å håndtere disse. Vi ser først på håndteringen av at de er mange ulike eiere, og deretter hvordan incentivsystemer og budsjetter brukes som kontrollverktøy. Videre ser vi på hvordan bankene håndterer utfordringen med sentralisert ledelse og håndtering av utfordringer i forbindelse med tillit og forhandlinger.

### 5.3.1 Håndtering av utfordringen med mange eiere

For å håndtere utfordringen med mange eiere, som kanskje i utgangspunktet ikke er enig om veien videre har bankene samlet seg i regionale grupperinger for å koordinere seg bedre. Det finnes i dag regionale grupperinger, der Midt Norsk eiergruppe sees på som den sterkeste. To av banksjefene, i Bien og Fornebu, hevdet at dette er et eksempel til etterfølgelse. Bien Sparebank er en av de som er med i HOAS<sup>4</sup>. Han sier grupperingene fungerer som en aksjonærgruppering, og at HOAS representerer bortimot 25 prosent av aksjonærene i Terra-Gruppen. Han synes ikke Terra-Gruppen helt har tatt inn over seg at man har den type aksjonærgrupperinger, som er såpass sterke. Han mener at HOAS ikke har vært godt nok organisert som gruppering, og at mottaksforholdet i gruppen heller ikke har vært godt nok. Videre sier han at det alltid er vanskelig å sitte i en posisjon, og skulle forsvare en del vedtak som skjer i allianseregi eller finanskonsernregi. Med dette mener han følgende:

*”Sitter du i et styre så må du forsvare alle vedtak som er truffet, og da blir det slik at den som møter i grupperinger som HOAS, ofte sitter med bundet mandat. Slik som Toten som sitter i styret i Terra-Gruppen, vil da prøve å påvirke mest mulig for de beslutningene han tar som styremedlem i gruppen.”*

Sparebankene, og da spesielt de små bankene ser behovet for slike grupperinger for å få bedre beslutningsprosesser og koordinering. Dette er i tråd med Dekker (2004) som hevder at det å samarbeide om verdiskaping skaper gjensidig avhengighet mellom deltakerne i interorganisatoriske relasjoner, og det oppstår et behov for koordinering på tvers av organisasjonsgrensene. Ved økende avhengighet og økende usikkerhet øker behovet for

---

<sup>4</sup> Hedmark, Oppland, Oslo og Akershus

koordinering. Vi skal i det neste se nærmere på hvordan regionale grupperinger er en måte å håndtere kontrollutfordringer på.

### **Regionale grupperinger er en måte å håndtere kontrollutfordringer på**

Banksjefen i Fornebu peker også på at hver enkelt bank er for liten til å kunne påvirke til noe i seg selv, og at de står sterkere ved å gruppere seg innenfor regionene. Banksjefen i Trøndelag er med i Midtnorsk eiergruppering, og bruker prosessen rundt neste års handlingsplan for å illustrere hvor viktig regionale grupperinger er. Det er en omfattende prosess som pågår fra sensommeren og utover høsten forteller han, og sier videre:

*”Vi diskuterer i mindre grupper og fremmer forslag. Gjennom mindre grupperinger har jeg påvirkningskraft, mens i den store sammenhengen blir vi små. Ved å løse det på denne måten blir det kortere avstander mellom Terra-Gruppen og den enkelte bank. Man oppnår en mye mer rasjonell styring, det er mye lettere å forholde seg til fem grupperinger enn til hver enkelt av de 78 bankene. Mye mer effektivt.”*

I de mindre grupperingene blir hver enkelt banksjef bedre hørt, og de er færre agenter som sammen skal komme frem til en løsning. De har dermed funnet en måte å håndtere det store antallet agenter på. Bankene på Østlandet viser til Midt-Norge, og ønsker at de selv skal få til en gruppering på samme måte. Banksjefen fra Trøndelag peker også på at avstanden mellom den enkelte bank og Terra-Gruppen blir mindre ved å bruke regionale grupperinger. Han peker også på større mulighet til kontroll og overvåkning, fordi det er mange banker som står bak den Midtnorske grupperingen. Dermed ser vi at bankene får bedre og større mulighet til å drive adferds- og resultatkontroll. Ouchi (1977) hevder at organisasjoner kan miste muligheten til å drive med adferdskontroll når de blir store, og at de heller går over til resultatkontroll. Med så mange eiere og så mange organisasjoner som det er i den interorganisatoriske relasjonen mellom bankene og Terra-Gruppen kan vi anta at bankene har opplevd et kontrolltap jamfør Ouchi (1977), og at de prøver å håndtere dette ved hjelp av de regionale grupperingene. Innad i grupperingen er det lettere å bli enig om hva som fører til måloppnåelse, og kan gjennom den påvirkningskraften de oppnår som gruppe, legge press på den daglige ledelsen. Når bankene samler seg i mindre grupperinger vil de ha større mulighet til å se hvilken adferd som fører til ønskede mål, og dermed oppnå kunnskap om

transformasjonsprosessen jamfør Ouchi (1977). Selv om kunnskap om transformasjonsprosessen kanskje er god nok til å kontrollere ved hjelp av adferdskontroll, vil det fremdeles være behov for resultatkontroll. Bankene er ikke i umiddelbar nærhet til den daglige ledelsen, og har ikke verken mulighet eller, som banksjefen i Lillestrøm Sparebank hevdet, ønske om detaljstyring. Men vi antar at gjennom regionale grupperinger blir banken i stand til en bedre vurdering av hvorvidt målene nås, og at de dermed kan utøve resultatkontroll.

Ikke alle informantene var like begeistret for regionsgrupperinger. Banksjefene i de to største bankene var delvis mot dette. Banksjefen i Lillestrøm sier at det i enkelte sammenhenger kan ha en funksjon, men sier videre at hvis det skulle vært avstemming og flertall for alt som skulle gjøres så ville det aldri blitt besluttet noe. Han sier at blant 78 banksjefer så er det ikke alle som skjønner hvilken vei verden går. Banksjefen i Toten er heller ikke like positiv til regionale grupperinger. Han forteller følgende om dette:

*”Vi har ikke vært med i noe av dette, i hvert fall ikke det siste året, og det er rett og slett fordi, for å være helt ærlig så syns vi vel kanskje at det har vært litt sånn at det blir et organ i organet. Jeg tror beslutningene foregår i styrene rundt omkring, og man har jo et selvstendig ansvar, man representerer ikke noen gruppering i den forstand.”*

Utsagnene fra banksjefene fra Toten og Lillestrøm henger godt sammen med ønsket om en velfungerende sentralisert ledelse med beslutningsmakt innenfor gitte rammer, som ble diskutert i 5.2. Det kan også tenkes at de mener at de har nok makt og innflytelse i seg selv og at de ikke trenger de regionale grupperingene for å få igjennom sine ønsker. En annen side av saken kan være at de store ser at de små samler seg, og har mulighet til en påvirkning som de små ikke har om de står alene. Dermed er det mulig at de store kan føle seg truet, og at de på sikt kan miste noe av den innflytelsen de har i gruppen. Vi går i det følgende over på incentivsystemer for å undersøke om dette et verktøy som eierne benytter for å håndtere utfordringen med å sikre at ledelsens mål er de samme som eiernes mål.

---

### 5.3.2 Incentivsystemer for at eiere og lederes mål skal være de samme

Når det gjelder bruk av incentivsystemer sier banksjefene at her skal man følge god eierstyring og selskapsledelse. Før var det slik at det fantes eierinteresser ved at deler av ledelsen hadde aksjer i enkelte datterselskaper, men dette ble ryddet ut i 2008, da det ble tilsatt ny administrerende direktør. De hevder at det skal være åpent, og stå i årsberetningen hvor mye administrerende direktør har fått i bonus, og banksjefen i Bien Sparebank sier at hvis de er uenig så får de heller kaste styret. Banksjefen i Totens Sparebank, og nestleder i konsernstyret sier at det finnes et bonusprogram i dag men at det jobbes med å endre dette. Om incentivsystemets funksjon sier han at:

*”Det er alltid vanskelig å si om et incentivsystem fungerer. Mange sier at ethvert bonussystem som man ikke kan påvirke selv er bortkastet, men i bransjen så er det sånn at vi har slitt med altfor mye bonuser. Vi ser på andre alternativer enn det som eksisterer. Det er styret som jobber med dette. Det er de som bestemmer hvordan man skal avlønne ledere.”*

I følge mange teorier, blant annet prinsippal- agentteorien, er incentiver en vei å gå for å sikre at eiernes og ledelsens mål er de samme (Barkema og Gomez Mejia, 1998, gjengitt i Grabke-Rundell og Gomez-Mejia, 2002). Sitatet over forsterker at styret sitter som prinsippal på vegne av eierne ovenfor ledergruppen i Terra-Gruppen. Anthony og Govindarjan (2007) hevder at dette med incentivsystemer er en måte å håndtere informasjonsasymmetri, og at lederne handler i egne interesser, men det tyder på at den gjengse oppfatning blant banksjefene er at incentivsystemene er der fordi det er normalt i bransjen, ikke i hovedsak for å motivere ledere til å handle i eiernes interesser. Det er dog tydelig at det har vært utfordringer tidligere, med at ledergruppen handlet i egne interesser fordi de satt med egne aksjer i enkelte datterselskaper. Banksjefene vi intervjuet gav tydelig uttrykk for at det tidligere ble handlet i egen interesse fra ledergruppens side, jamfør det Anthony og Govindarjan (2007) benevner som en utfordring i form av avvikende mål og interesser. Dette var et problem som ble håndtert ved at administrerende direktør ble byttet ut, og private eierinteresser ryddet av veien. Dette er i tråd med Moerland (1995) som hevder at styret er en mekanisme som skal virke rådgivende og overvåkende ovenfor toppledelsen, og bytte den ut om nødvendig. I det følgende skal vi diskutere hvordan budsjetter kan benyttes for å sikre måloppnåelse, og dermed håndtere kontrollutfordringer.

---

### 5.3.3 Budsjett som verktøy for å sikre måloppnåelse

Når vi spurte om hvorvidt budsjetter benyttes i styringen av Terra-Gruppen var svarene varierende. Banksjefen i Fornebu Sparebank hevdet at budsjetter benyttes mye i styringen av Terra-Gruppen, og at budsjettering, budsjettoppfølging og avviksrapportering gjøres konsekvent. Han hevdet at budsjettene gir aksjonærene oversikt over hvor mye som skal brukes og hvor mye som faktisk brukes i forhold til aktiviteter, og kan følge dette opp. Også banksjefen i Trøndelag hevder at hovedmålet med budsjettene er oppfølging, ved at de styrer inntekter, utgifter og volummessig utvikling innenfor kalenderåret. Han synes det er en veldig grei måte å styre på, og hevder at når det vedtas et budsjett så slipper man å spørre styret flere ganger så lenge man er innenfor budsjetttrammen. Også banksjefen i Totens Sparebank forteller at budsjetter benyttes i stor grad, og hevder at de kanskje er litt for flinke til å bruke budsjetter med tanke på Handelsbankens resultater i deres ikke-budsjett-verden. Han legger vekt på at budsjettet brukes som styringsverktøy. Banksjefen i Bien Sparebank sier at når det gjelder budsjettstyring så har de et spleiselag på ene siden av skalaen, og sikter da til datterselskapet Terra Driftspartner AS. Videre har de en handlingsplan som er ute på høring hos alle bankene/aksjonærgrupperingene, og så blir det gjort et vedtak til sist om hva som skal inn. Han forteller om handlingsplanen at:

*”Det blir jo inni en handlingsplan av investeringer og dette blir jo da lignet ut på bankene, etter en fordelingsnøkkel. På mange måter kan man si at det blir budsjettkontrollen.”*

I Terra-Gruppen er det altså handlingsplanen som i hovedsak er av interesse for aksjonærene når det kommer til budsjettkontroll. Handlingsplanen er en plan over hvilke investeringer som skal gjøres, utviklet og kommunisert av ledelsen i Terra-Gruppen, hvilket er i tråd med Wallander (1999), som hevder at et budsjett er en prognose og en plan for et selskap. De fire banksjefene som det er referert til ovenfor legger vekt på at budsjettet benyttes som kontroll ved oppfølging i forhold til aktiviteter, og at det gir oversikt for aksjonærene. Dette er i samsvar med Atkonsom et al. (2007) som hevder at budsjettet kan hjelpe organisasjoner i å utføre deres planleggingsfunksjoner, ved å koordinere og formalisere ansvarsforhold, og ved å kommunisere forventede planer. Banksjefen i Toten peker dog på at de kanskje bruker budsjetter i for stor grad, hvilket er i tråd med Wallander (1999) som hevder at budsjettet er en tungvint måte å dra konklusjoner som enten er banale eller feilaktig, og at hvis de er feilaktige kan det være farlig, fordi hvis man tror på budsjettet så kan det hindre selskapet i å

tilpasse seg nye situasjoner. Vi skal i det neste linke budsjettet til regnskapsinformasjon for å se hvordan bankene utfører avvikskontroll.

Banksjefene legger vekt på oppfølging av budsjettene som et verktøy for å sikre at disse blir fulgt. Vi kan dermed anta at den oppfølgingen de snakker om er ved å sjekke avvik mellom budsjetter og regnskapsinformasjon. Budsjettene viser som nevnt hvordan man forventer at fremtiden skal bli, mens regnskapet viser hvordan perioden faktisk ble historisk sett. Det er dermed klart at betydningen av budsjettet som kontrollverktøy vil bli vesentlig større når man vurderer budsjettene opp mot regnskapet. Uten informasjon om periodens resultater, vil ikke budsjettene i seg selv fremstå som et spesielt godt styringsverktøy.

Banksjefen i Lillestrøm sier, i motsetning til de andre, at han ikke bruker mye tid på budsjettene til Terra-Gruppen. Han mener at dette er styrets sak, men at på en generalforsamling vil investeringsbudsjettet være viktig for Sparebankene. Om bruk av budsjetter sier banksjefen videre at han stoler på de som styrer. Han har et litt annet syn på budsjettprosessene enn de andre informantene. Han er først og fremst interessert i investeringsbudsjettene og mener at man må stole på de som styrer den daglige driften. Han hevder at det er ulike syn på hva man skal investere i, og hvor mye som skal investeres. Dette er i tråd med Wildavsky og Caiden (2000) som sier at mennesker har ulike syn på fremtiden, og at dette vil kunne føre til uenigheter i budsjettprosessen om hvilke begrensinger som finnes. Det er tydelig at de små bankene syns det blir for dyrt, mens de store mener at de subsidierer de små bankene, noe de ikke ønsker. Det kan dermed oppstå uenigheter angående ressursallokeringer og disponeringer. Også her kan vi si at organiseringen i regionale grupperinger er en måte bankene håndterer utfordringer på. De blir enige i mindre grupper, fremmer sine krav samlet og har større påvirkningskraft. Videre hevder banksjefen fra Lillestrøm at man må stole på at de som er satt til å ta hånd om den daglige ledelsen gjør jobben. Bankene og styret har ansatt konsernledelsen for å forvalte selskapet, og hvis det er slik at de ikke gjør jobben sin så er det ikke verre enn at de kan erstattes sier han. Det stilles krav til at agentene skal innfri de mål som er satt for dem, noe som kontrolleres gjennom resultatkontroll (Ouchi, 1977). Vi kommer nå nærmere inn på dette.



---

### 5.3.4 Sentralisert ledelse – håndtering av kontrollutfordringer

Når det gjelder måling og kontroll av Terra-Gruppens prestasjoner, så sier banksjefen i Totens Sparebank, som også er konsernstyrets nestleder at de bruker KPI<sup>5</sup>'er ovenfor Terra-Gruppen, fordi det gir mulighet til å måle hvordan leveransen er. Det settes opp mål for hva Terra-Gruppen skal oppnå, og de måles etter disse. Han sier videre at:

*”Det er en klar sammenheng mellom innsats og måloppnåelse, vi må hele tiden evaluere om vi er på rett vei, og om innsatsen er deretter. Det er lett å overvåke og følge med innsatsen og resultatene. Det blir jo slik når jeg sitter i styret, for da har jo alle produktstyrene resultater og budsjetter månedlig, som vi følger med. For vårt vedkommende er dette veldig, veldig bra.”*

Ifølge Steinsvik er det altså slik at de har både god kunnskap om transformasjonsprosessen, og muligheter for å måle resultater. Ifølge Ouchi (1977) kan de utøve adferdskontroll siden de vet hvilke handlinger som fører til måloppnåelse, og resultatkontroll fordi de vet hvilke mål som skal nås. Normalt sett vil partnere i strategiske allianser foretrekke en høy grad av formaliserte mål som en del av kontrollen i alliansen. Man skiller gjerne mellom langsiktige og kortsiktige mål, hvor organisasjoner som har et stort behov for kontroll foretrekker kortsiktige mål som gjør at evaluering og tilbakemelding kan skje ofte. Likevel er det slik at det kan være vanskelig å fastsette mål som er så konkrete at man kan vurdere prestasjonene så ofte som ønskelig. Det blir hevdet at prosessen med å fastsette mål er en kritisk prosess i en strategisk allianse, på grunn av potensialet for målkongruens mellom partene. Det er viktig å fastsette mål i forbindelse med formell kontroll i alliansen fordi disse spesifiserer hva som er forventet av partene. (Das og Teng, 1998). Vi ser at bankene benytter budsjetter som et mål på hva de ønsker at alliansen skal oppnå, og deretter kontrollerer de faktiske tall mot budsjettet i etterkant. Steinsvik hevder at de har månedlig budsjettoppfølging, noe som passer inn i som kortsiktige mål. Dermed kan vi anta at bankene føler et stort behov for oppfølging og kontrollering av Terra-Gruppens aktiviteter, jamfør argumentet om at allianser med et stort behov for kontroll gjerne søker å finne mål som lett lar seg kontrollere med korte tidsmessige mellomrom jamfør Das og Teng (1998). Vi antar at siden Steinsvik er styrets nestleder har han både bedre forståelse for hva det måles på, og mer informasjon om dette. Det vil derfor være interessant å se hva de andre banksjefene mener om saken.

---

<sup>5</sup> Key Performance Indicator

Målinger og kontroll skjer gjennom budsjetter hevder banksjefen i Trøndelag. Dette bekreftes også av banksjefen i Fornebu. De hevder også at det sees på hvorvidt målene som er satt nås, for eksempel på IT, at de klarer å levere den forbedring de skal i forhold til et eller annet dagligbanksystem osv. Ifølge de to banksjefene er det er altså budsjett- og måloppfølging som benyttes for å kontrollere ledelsen i Terra-Gruppen. Banksjefen i Lillestrøm sier at han har kontroll gjennom årsmøter og de resultater som presenteres der for aksjonærene. Han sier at han ikke har noe annet forhold til det enn en vanlig aksjonær, og legger stor vekt på at utbytte er viktig for han. Banksjefen i Bien Sparebank sier at bankene skal ha kontroll på dette med spleiselaget, for ikke å få problemer året etterpå fordi det brukes dobbelt så mange kroner som bankene egentlig hadde sagt fra om. Det skal også rapporteres hvert kvartal på det budsjettet som er blitt vedtatt av Terra Driftspartner med bakgrunn i de vedtak som er gjort. Der rapporteres det hvert kvartal i forhold til de programmer og utviklingsprosjekter som er gående, om hvor mye penger som er brukt i forhold til hva som er satt av. I tillegg viser han til styret som overvåkende organ, der det sitter en stor del av representanter fra bankene.

Vi kan altså se at det er ulike syn på hvordan måling og kontroll skjer. Banksjefene i de små bankene Fornebu Sparebank og i Trøndelag oppfatter det slik at dette skjer gjennom budsjett og måloppfølging, og banksjefen i Bien, som også er av de mindre bankene, kommer også inn på dette med budsjettkontroll. Dermed vil det i praksis si at de utøver kontroll ved bruk av regnskapet, i og med at oppfølging av budsjett i praksis handler om å se på regnskapet. Man kan si at de utøver resultatkontroll ved at de ikke har fullstendig kunnskap om transformasjonsprosessen, hva som fører til måloppnåelse, men har mulighet for å måle resultater jamfør Ouchi (1977). Banksjefen i Lillestrøm, som er av de største bankene hevder derimot at han ikke har noe forhold til dette utover det som presenteres på årsmøtene. Det er svært tydelig at de bankene som ikke er representert i konsernstyret ikke har samme forhold til hvordan kontroll utøves, som det Steinsvik har. Det kan være en utfordring at det ikke utøves adferdskontroll, i tråd med Das og Teng (1998) som hevder at på grunn av at interorganisatoriske relasjoner ofte karakteriseres med motsigende mål og tvetydige prestasjoner kan adferdskontrollmekanismer være viktig for å sikre ønsket adferd.

---

Moerland (1995, gjengitt i Kraft og Niederprüm, 1999) skiller mellom markedsorienterte og nettverksorienterte systemer for selskapskontroll. I sistnevnte er toppledelsen kontrollert av såkalte kontrollutvalg, hvor medlemmene ofte er toppledere fra de allierte selskaper. Det vil si at også kontrollkomiteene som banksjefene snakker om kan sees på som en prinsipal ved at de fungerer som overvåking og kontroll for de 79 eierne. Man kan ut fra banksjefen i Bien sitt utsagn ovenfor, se at det i stor grad er overvåking som gjøres for å unngå informasjonsasymmetri, og at lederne handler i egne interesser, jamfør det Anthony og Govindarjan (2007) hevder er en måte å gjøre det på. Det nevnes også eksterne overvåkingsorganer, som Kredittilsynet, hvilket er i tråd med Fama (1980, gjengitt i Moerland, 1995) som sier at det er en samling av interne og eksterne overvåkingsredskaper som skal sette begrensninger på ledelsens diskresjon.

Det viste seg at det er ulike syn på hvordan kontroll utøves, og at dette varierte ut fra bankenes størrelse, og om informantene var medlem i konsernstyret eller ikke. En utfordring kan være at det utføres adferdskontroll i for liten grad fra aksjonærenes side.

### *5.3.5 Håndtering av utfordringer i forbindelse med tillit og forhandlinger*

Noe som gikk sterkt igjen under intervjuene var Terra-krisen, eller ”kommunesaken” som den kalles internt i Terra. Det kommer også frem at tillit er ikke noe det snakkes så mye om i alliansen, kun i uformelle sammenhenger, der det konstateres at tillitsforholdet er bedre nå enn tidligere. Det skjedde en krise i Terra-Gruppen, med Terra Securities i 2008, som resulterte i at daværende administrerende direktør gikk av. Før krisen oppsto var det flere av aksjonærene som var kritiske til måten gruppen ble drevet på, og alle banksjefene hevdet at tillitsnivået har bedret seg etter at det ble tilsatt ny administrerende direktør. Når vi spør banksjefen i Fornebu om tillitsforholdet har endret seg svarer han.

*”Terra-Gruppen er jo før og etter Terra Securities, den administrasjonen som var før var veldig lite lydhør ovenfor eierne sine, ønsket å pulverisere eiermakten og var bare interessert i sin egen makt. Jeg føler at tilliten har vokst siden vi ble med, og det har med personer å gjøre, på administrasjonssiden. Jeg føler at det er en mer lydhør administrasjon nå, enn det var tidligere, tillitsforholdet var tynnere, nå er det mye bedre.”*

---

Tillit utvikles vanligvis ved like verdier og erfaringer (Gulati, 1995, gjengitt i Dekker, 2004). Det kan tyde på at den administrasjonen som var før hadde motstridende verdier i forhold til bankene, og handlet i egne interesser, men at den nye administrasjonen har klart å utvikle et bedre tillitsforhold ved å være mer lydhør ovenfor eierinteressene. Banksjefen i Totens Sparebank hevder at Terra-Gruppen i dag er klar over hvilket verktøy de skal være og hvilket verdigrunnlag bankene har. Han sier at de har tilpasset dette veldig de senere årene, at dette ligger i bunn, og at bankene identifiserer seg med det.

Banksjefen i Totens Sparebank trekker frem dette med at Terra-Gruppen i perioder har slitt med splittet eierskap, noe han sier de er kvitt i dag. Han forteller at det var en prosess som startet før krisen i 2007, om å kjøpe tilbake de aksjeprosentene som private eiere - ansatte i konsernledelsen i Terra-Gruppen satt med. Han sier følgende om hvordan tillitsforholdet har utviklet seg:

*”Tilliten har økt etter krisen vi var gjennom. Noen få personer hadde private interesser i datterselskaper, og vi var usikre på om det var egne motiverte motiver eller om det var på gruppa sine vegne det ble gjort disposisjoner, i dag er dette ute av verden. Tillitsforholdet har vokst i den tiden som har gått, det ble ryddet opp i veldig mye i forbindelse med krisen vi hadde. Mye av regelverket ble også ryddet opp i.”*

Inkpen og Curral (2004, gjengitt i Veléz et al., 2008) hevder at når partnere får kunnskap om hverandre, vil tillitsnivået endres, hvilket betyr at tillit bør sees på som noe dynamisk fremfor noe statisk, og at dens utvikling bør være avhengig av oppfatningen om distinkte karakteristika ved den tiltrodde. Dette er konsistent med våre funn, som jo viste at oppfatningen av den administrasjonen som var før Terra-krisen var at egen interesse kom fremfor eierinteressen, og dermed førte til lavere tillitsnivå. den nye administrasjonen derimot har ført til et økt tillitsnivået ved å være mer lydhør ovenfor eierne, og nye avtaler.

Ring og Van de Ven (1994) hevder at hvis tidligere erfaringer fører til at det utvikles høy grad av tillit mellom partene, kan det gjøre dem i stand til å forhandle, gjøre forpliktelser, og raskt utføre forpliktelsene i relasjonen. Derfor er det gitt at parter som tidligere har vært økonomisk

involvert i hverandre, eller har andre sosiale bånd, utvikles mye raskere og mer effektivt enn relasjoner hvor partene er fremmed for hverandre. Økning i tillitsnivå på bakgrunn av tidligere relasjoner som oppleves som effektive og rettferdige øker sannsynligheten for at partene er mer villige til å ta signifikante, og større risikoer i forbindelse med investeringer i fremtiden. Vi kan hevde at denne interorganisatoriske relasjonen er forholdsvis høyt formalisert, av utsagnene over ser vi at relasjonen mellom partene er forsøkt regulert gjennom detaljerte avtaler som definerer rettigheter og plikter. For bankene er det et stort ønske om et formelt regelverk mellom dem selv og Terra-Gruppen, de ønsker at relasjonen skal være sterkt regulert, og vil ikke at de skal støte på utfordringer og konfrontasjoner som kunne vært regulert i kontrakter. Det er uttalt fra bankenes side at det er behov for kontrakter i relasjonen, på denne måten skapes en følelse av kontroll, i og med at partene vet hva de har forpliktet seg til, samtidig som de også vet hva de andre i relasjonen har forpliktet seg til. Dermed kan vi si at denne kontrollutfordringen, med å sikre at avtaleverket er i orden, håndteres med omfattende kontrakter med det formål å sikre relasjonen mot opportunistiske handlinger fra noen av partene.

Banksjefene sier at man ikke kan være for uformell, men at det må gå formelt riktig for seg. De hevder at de har bedre tillit til systemet når det formelle er i orden. Banksjefen i Totens Sparebank hevder at for tilliten sin del, er det veldig greit å vite at alt det formelle er i orden, at det øker tilliten, og at det har vært stor vilje til å få disse tingene på plass. Banksjefen i Bien Sparebank sier at alle ting har forbedringsmuligheter, det gjelder tillitsforholdene også. Han hevder at det handler om å tørre å ta opp igjen saker, å revurdere, å utvikle samhandlingsmønstre, finne ut hva som er vesentlig, hva som ikke er vesentlig, hva skal man gjøre videre, og kutte ut osv. Han sier følgende når vi spør om hvordan de formelle kontrollmekanismene har påvirket tillitsforholdet:

*”Jeg tror de formelle systemene har styrket alliansesamarbeidet. Det handler også om hvordan du klarer å utvikle deg på de mellommenneskelige relasjonene og den interaksjonen, som på mange måter er det som blir avgjørende. Og det tror jeg sånn sett er mye bedre i dag enn hva det har vært tidligere. Det skyldes også personlige relasjoner.*

Det er ingen tvil om at den formelle kontrollen er viktig for bankene i Terra-Gruppen, og det finnes en enighet om at formell kontroll gir høyere tillitsnivå. Dette er i tråd med Vèlez et al. (2008), som fant at selv om tillit er veletablert, fremmer formell kontroll tilstander som favoriserer og bygger tillit, og at fordi alle parter arbeider med det samme kontrollsystemet, forbedrer formell kontroll deres oppfatning av hverandre som tillitsverdige. Sitatet ovenfor indikerer at man så på dette med tillitsforhold som en kontinuerlig prosess som hele tiden må evalueres og forbedres i forhold til de formelle kontrollmekanismene. Dette er konsistent med Veléz et al. (2008) som fant at formell kontroll ikke nødvendigvis forårsaker ufleksibilitet. De hevder at det i stedet kan være slik at formell kontroll forbedrer agents uavhengighet, og øker muligheten til å vise deres kompetanse innenfor de etablerte grensene. Dette er også i tråd med årsaken til at bankene ønsker å delta i nettverket, nemlig å opprettholde egen uavhengighet. Man kan dermed anta at banksjefene mener at stor grad av formell kontroll øker deres uavhengighet.

Etter å ha analysert årsaken til at bankene ønsker å være med i den interorganisatoriske relasjonen, hvilke kontrollutfordringer de møter, og hvordan disse håndteres, skal vi i det neste svare på problemstillingen, redegjøre for implikasjoner og komme med forslag til videre forskning.

## 6 KONKLUSJON

I dette kapitlet presenterer vi først studiens tema og formål i korte trekk. Deretter presenterer vi konklusjonen, før vi kommer med implikasjoner og forslag til videre forskning. Vi har studert den interorganisatoriske relasjonen mellom Sparebankalliansen og Terra-Gruppen, med fokus på Sparebankenes oppfatning av relasjonen. Problemstillingen går ut på at vi skal undersøke årsaken til at Sparebankene er med i den interorganisatoriske relasjonen, og hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå i relasjonen. Vi fant det også naturlig å undersøke hvordan slike utfordringer håndteres. Etter å ha presentert analysen i kapittel 5 kan vi nå svare på problemstillingen.

### 6.1 Svar på problemstillingen

Før vi svarer på problemstillingen kan vi konstatere at relasjonen mellom Sparebankene, OBOS og Terra-Gruppen kan benevnes som et interorganisatorisk nettverk. Dette fordi relasjonen er mer enn bare et innkjøpsfellesskap. De er en gruppe av juridisk uavhengige enheter med egne mål for seg selv, men som også har felles mål på vegne av det interorganisatoriske nettverket, i form av samarbeidsprosjekter og mål om utbytte.

#### **Hva er årsaken til at bankene er med i den interorganisatoriske relasjonen?**

I første del av problemstillingen skal vi svare på hva som er årsaken til at Sparebankene er med i det interorganisatoriske nettverket med Terra-Gruppen og de andre Sparebankene. Det kom klart frem av analysen at tilgang til ressurser, og da spesielt i form av IT systemer, som er komplisert og dyrt for bankene å ordne selv, er den viktigste årsaken. Ressursanskaffelse, og ressursanvendelse er et sentralt element i økonomistyring, og fører til at de kan opprettholde uavhengighet, oppnå stordriftsfordeler og kostnadsbesparelser, som også er en viktig årsak for at bankene er med i relasjonen. I det følgende skal vi svare på hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå i relasjonen.

### **Hvilke kontrollutfordringer oppstår i relasjonen?**

Andre del av problemstillingen omhandler hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå i den interorganisatoriske relasjonen. Alle bankene står som eiere av Terra-Gruppen. De ønsker verdiskapning og dermed oppstår det behov for kontroll. Det viste seg i analysen at hovedutfordringene var i forbindelse med kontroll av konsernledelsen.

Spredt eierskap oppfattes som en kontrollutfordring fordi Sparebankene ikke er koordinerte og sterke nok alene, og dermed ikke makter å påvirke og kontrollere konsernledelsen. På grunn av at aksjonærene er så mange, og ikke har nok makt i seg selv, opplever toppledelsen i Terra-Gruppen mindre overvåkning, og risikoen for at de skal handle i egen interesse er til stede.

Analysen viser også at de bankene med størst eierandel har større makt og påvirkningskraft enn de med mindre eierandel, og de med liten andel oppfatter dermed kontrollutfordringer ved at de er små og har liten makt ovenfor ledelsen. På grunn av denne utfordringen uttrykte de små bankene at de ønsker mer eierstyring, og bekymringen ligger i at det også er en kontrollutfordring at ledelsen kan ha andre interesser enn eierne, ved at administrasjonen gis for stort spillerom. Dette forsterkes ved eksemplet om beslutningen om å opprette en innskuddsbank i Terra-Gruppens regi. Aksjonærene ble informert først i ettertid, og man kan si at det oppsto informasjonsasymmetri, moral hazard, fordi aksjonærene ikke kunne observere hva som skjedde. Dette viser igjen at det finnes kontrollutfordringer med hensyn til overvåking av toppledelsens adferd.

Det kommer også frem at det er en kontrollutfordring at styret representerer eierne, men at bankenes ønsker og interesser ikke blir tilstrekkelig fremmet. En ytterligere kontrollutfordring er at høy grad av affektbasert tillit, ved at partene kjenner hverandre godt gjennom mange år, fører til at kontraktene ikke er så fullstendige og optimale som bankene ønsker. Etter å ha svart på hvilke kontrollutfordringer Sparebankene møter finner vi det naturlig å følge opp med svar på hvordan utfordringene håndteres.



---

## Hvordan håndteres kontrollutfordringene?

En av måtene bankene håndterer utfordringen med at de er så mange eiere, er ved regionale grupperinger. Dette for å koordinere seg bedre og oppnå mer kontroll. De små bankene var mer positive til dette enn de store bankene fordi de har mindre makt og påvirkningskraft enn de store. Incentivsystemer brukes for å håndtere informasjonsasymmetri mellom toppledelsen og aksjonærene, og dermed forhindre at toppledelsen tar beslutninger som er i egen interesse. En annen håndtering vi ønsker å peke på, er at tidligere administrerende direktør ble avsatt pga krisen som skjedde i 2008. Man kan anta at dette er noe som setter retningslinjene for den nye administrerende direktør, og forhindre at han tar beslutninger som er i egen interesse. Tidligere satt privatpersoner i toppledelsen på aksjeandeler i noen av datterselskapene, og bankene dermed oppfattet at det ble handlet i egen interesse. Dette ble håndtert ved at de private eierinteressene ble ryddet ut. En ytterligere håndtering av kontrollutfordringer er at aksjonærene har budsjettmessig kontroll over aktiviteter og investeringer som skal foretas, gjennom handlingsplanen, og har mulighet til å stemme imot hvis de er uenige i hvilke investeringer som skal gjøres. De har også kontroll gjennom å måle budsjettavvik. Vi skal i det neste redegjøre for implikasjoner ved studien.

## 6.2 Implikasjoner

Eierinnflytelse og makt fremstår som et viktig element i ressurs håndteringen i interorganisatorisk økonomistyring. En kan da anta at de største bankene står som vinnere og de mindre som tapere i relasjonen. Dette medfører at de små bankene må antas å være med av andre årsaker. Eierandel er viktig, men et sentralt funn viser at også lederegenskaper og personlighet er viktig, og de bankene som evner å si ifra, bli hørt og fremmer bankens syn, kan klare å få sine interesser representert utover det som en normalt kunne forvente hvis man kun så på eierandel. En implikasjon av dette vil være at virksomhetens økonomistyring generelt, men i dette tilfellet spesielt, avhenger av lederegenskaper. Dette gjør både ansettelsesprosesser viktig, samt opplæring i forhold til virksomhetsinteressene, strategidiskusjoner etc. i forhold til hvilke forhold det er viktig å få frem i samarbeidsrelasjonen, og hvordan dette skal håndteres

I aktualiseringen argumenteres det for at sterk grad av formelle regler, og overvåking kan være skadelig for tillit, og dermed føre til kontrollutfordringer i relasjoner (Das og Teng, 2001; Sitkin, 1995, gjengitt i Veléz et al., 2008). Dette er det tradisjonelle synet, om at kontroll representerer begrenset tillit. Et sentralt funn var at den formelle kontrollen er utstrakt i relasjonen mellom Sparebankene og Terra-Gruppen, og at dette styrket tilliten. Dette innebærer at våre funn styrker de komplementære teoriene om tillit og formell kontroll.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

Vi har studert den interorganisatoriske relasjonen mellom Sparebankene og Terra-Gruppen, og beskrevet årsaken til at de er med i det interorganisatoriske nettverket, og hvilke kontrollutfordringer som kan oppstå. Vi har kommet frem med ny kunnskap på området, som gir grunnlag for videre forskning. Et naturlig forslag til videre forskning vil være å inkludere et større antall banker i undersøkelsen for en nærmere forståelse, og også å inkludere konsernledelsen i videre studier. Et annet forslag til videre forskning er å benytte andre metodiske tilnæringer, som for eksempel observasjon, for å studere hvordan interaksjonen fungerer i praksis.

Et annet forslag til videre forskning er å utvikle metoder for å undersøke interorganisatoriske relasjonen der deltakerne er både eiere og medlemmer i relasjonen. Vi fant ingen studier som gikk på dette med at aksjonærer kan ha andre interesser enn utbytte, og det var også lite forskning innenfor interorganisatoriske relasjoner der medlemmene også er aksjonærer. Så dette ville det vært interessant å undersøke nærmere. Framtidige studier kan også undersøke betydningen av makt i interorganisatoriske relasjoner og økonomistyring nærmere. Vi fant noe om dette, men det er enda mye uvisst om betydningen av makt i slike relasjoner.

## REFERANSELISTE

### LITTERATUR

- Andersen, Svein, S. 1997. *Case-studier og generalisering, forskningsstrategi og design*. Fagboklaget.
- Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay. 2007. *Management control systems*. McGraw-Hill Irwin
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, Young, Mark S. 2007. *Management accounting*. Prentice Hall.
- Barringer, Bruce R. og Harrison, Jeffrey S. 2000. *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*. Journal of management. Vol. 26, nr. 2- pp. 367–403.
- Baxter, Jane A. og Chua, Wai Fong. 1998. *Doing field research: practice and meta theory in counterpoint*. Journal of management account research. Vol. 10, pp 69-87.
- Besanko, D., Drandove, D., Shanley, M. og S. Schaefer. 2004. *Economics of strategy*. John Wiley and Sons.
- Caglio, Ariela og Ditillo, Angelo. 2008. *A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions*. Accounting, Organizations and Society. Vol. 33, pp. 865 – 898.
- Das, T. K. og Teng, Bing-Sheng., 1998. *Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances*. The Academy of Management Review. Vol. 23, pp. 491-512.
- Dekker, H. C., 2004. *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, pp. 27-49.
- Donada, Carol og Nogatchewsky, Gwanaëlle. 2006. *Vassal or lord buyers: how to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships?*. Management Accounting Research. Vol. 17, pp. 259 – 287.

Easterby – Smith, Mark, Thorpe, Richard, og Jackson, Paul, P. 2008. *Management research*. Sage publications Ltd.

Eide, Dorthe og Lindberg, Frank. 2006. *På søken etter brudd i organisasjons- og konsumentforskning – konsistens ifølge ontologisk hermeneutikk*. Kapittel 5 i: Wennes, Grete og Nyeng, Frode. 2006. *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Cappelen akademisk forlag.

Gillian, Stuart L. 2006. *Recent Developments in Corporate Governance: An Overview*. Journal of Corporate Finance. Vol. 12, pp. 38–402

Grabke-Rundell, Arden og Gomez-Mejia, Luis R. 2002. *Power as a determinant of executive compensation*. Human resource management review. Vol 12. Pp. 3-23.

Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Hair jr., Joseph F., Money, Arthur H., Samouel, Philip, og Page, Mike. 2007. *Research methods for business*. John Wiley og sons Ltd.

Huse, Morten og Sølund, Arild, 2009. *Styreledelse : styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Fagbokforlaget.

James Nelson. 2005. *Corporate governance practices, CEO characteristics and firm performance*. Journal of corporate finance. Vol. 11, pp. 197–228.

Jeffries, F. L. og Reed, R. (2000) *Trust and adaptation in relational contracting*. Academy of Management Review, Oct 2000; 25, 4, pp. 873-882.

Johannesen, Asbjørn, Kristoffersen, Line, og Tuft, Per Arne. 2004. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Abstrakt forlag.

Kraft, Kornelius og Niederprüm, Antonia. 1999. *Determinants of management compensation with risk – averse agents and dispersed ownership of the firm*. Journal of economic behavior and organization. Vol. 40, pp 17-27

Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative intervju*. Gyldendal Norsk forlag.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk forlag.

- Langfield-Smith, Kim. 1997. *Management control systems and strategy: a critical review*. Accounting, Organizations and Society. Vol. 22, pp 207 – 232.
- Merchant, Kenneth A., og Van der Stede, Wim A. 2007. *Performance Measurement, evaluation and incentives*. Prentice Hall
- Moerland, Pieter W. 1995. Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems. Journal of economic behavior and organization. Vol. 26, pp 17-34.
- Mouritsen, Jan og Thrane, Sof. 2006. *Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations*. Accounting, Organizations and Society. Vol. 31, pp. 241-275.
- Ouchi, W. G., 1977 *The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control*. Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 1- pp. 95-113
- Otley D, 1995. *Management control, organizational design and accounting information systems, issues in management accounting*. Prentice hall, London. pp. 545-563
- Riahi – Belkaoui, Ahmed. 2001. *Behavioural management accounting*. Greenwood publishing group, incorporated.
- Ring, P.S og Van de Ven, A. (1994) *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. The Academy of Management Review. Vol.19, pp. 90-118
- Similä, J. O., 2006. *Kontraktsledelse Et bidrag til økt konkurransekraft*. Fagbokforlaget
- Stake, Robert E. 1995. *The art of case study research*. Sage publications Ltd.
- Veléz, Maria L., Sanches, Jose M., Alvarez-Dardet, Concha. 2008. *Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: evidence from a longitudinal case study*. Accounting, Organizations and Society. Vol. 33, pp. 968-994.
- Yin, Robert, K. 2003. *Case study research: Design and methods*. Sage publications Ltd.
- Yin, Robert, K. 2004. *The case study anthology*. Sage publications Ltd.
- Wallander, Jan. 1999. *Budgeting – an unnecessary evil*. Scandinavian journal of management. Vol. 15, pp. 405-421.

Williams, Trevor. 2005. *Cooperation by design: Structure and cooperation in interorganizational networks*. Journal of business research. Vol. 58, pp. 223-231.

Wildavsky, Aaron og Caiden, Naomi. 2000. The new politics of the budgetary process. Longman

## **INTERNETTSIDER**

Totens Sparebank. Nedlastet 2.mars 2010 fra: <http://www.totenbanken.no>

Lillestrøm Sparebank. Nedlastet 2. mars 2010 fra: <http://www.lillestrombanken.no>

Fornebu Sparebank. Nedlastet 3. mars 2010 fra: <http://www.fornebubanken.no>

Bien Sparebank. Nedlastet 3. mars 2010 fra: <http://www.bien.no>

Anonym Sparebank. Nedlastet 3. mars 2010

Terra-Gruppen AS. Nedlastet 1. mars 2010 fra: <http://www.terra.no>

[www.terra.no/omterra/nyheter/Sider/Terranyebankavtaler.aspx](http://www.terra.no/omterra/nyheter/Sider/Terranyebankavtaler.aspx)

## **RAPPORTER**

Terra Årsrapport 2009

## **MODELL**

Dehlin, Erlend. 1.09.2009. Forelesningsnotater

## **VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE**

### **GENERELT**

1. Hva er deres hovedinteresse med å være en del av Terra-gruppen?
  - a. Hva er Terra-Gruppens overordnede mål? Hvordan er disse målene i forhold til bankens egne mål
  - b. Hvilke forventninger har du til relasjonen nå og i fremtiden?
2. Har alle bankene lik påvirkningskraft på styring og beslutninger angående Terra-Gruppen? Hvis ikke, hvordan oppfatter du påvirkningskraften til å være?
  - a. Hvordan løses uenigheter og konflikter angående beslutninger?
3. Terra-Gruppen AS styrer den daglige aktiviteten selv, og det er nærliggende å tro at ikke alle avgjørelser tas opp i generalforsamling og styret, hva tenker du om dette?
  - a. Hvordan fordeles provisjoner og kostnader mellom Terra-Gruppen og bankene?
  - b. Hvilke andre former for ressursfordeling finnes mellom Terra-Gruppen og bankene?

### **FORMELLE STYRINGSMEKANISMER**

4. Hvilke formelle kontraktsforhold finnes i relasjonen mellom bankene og Terra-Gruppen?
  - a. Finnes det kontraktsforhold mellom bankene?
  - b. Hvilken funksjon har de formelle kontraktene?
5. Hvilken rolle spiller budsjetter i den formelle styringen? Benyttes budsjetter i stor eller liten grad?
  - a. Hva er hovedmålet med å benytte budsjetter i den formelle styringen?
6. Hvordan måles og kontrolleres Terra-Gruppens prestasjoner og resultater?
  - a. Er det etter din mening en klar sammenheng mellom innsats og måloppnåelse?
  - b. Hvilken informasjon får bankene om Terra-Gruppens prestasjoner og resultater, og er informasjonen tilstrekkelig?
7. I hvor stor grad benyttes incentivsystemer mellom bankene og Terra-Gruppen?
  - a. Hvilke incentiver benyttes?

- b. Hva tenker du om incentivenes innvirkning på Terra-Gruppens atferd?
  - c. Mener du at det er noen svakheter ved incentivsystemet slik det er i dag?  
Hvordan løses eventuelle utfordringer knyttet til dette?
8. Hvilke andre formelle kontrollmekanismer finnes i styringen av Terra-gruppen og relasjonen?
9. Hvilke utfordringer møter dere i den formelle styringen?
- a. Hvordan løses slike utfordringer?

### **UFORMELLE STYRINGSMEKANISMER**

10. Kan du beskrive tillitsforholdet mellom partene i relasjonen?
- a. Hva kjennetegner tillitsforholdet?
  - b. Hvilken rolle spiller tillit i forhold til de formelle mekanismene?
11. Har tillitsforholdet vokst i den tid relasjonen har funnet sted? Har endringer eller reforhandlinger oppstått? Hvorfor?
- a. Evalueres tillitsforholdet i relasjonene på noen måte? Hvordan?
  - b. Hvordan utvikles og bygges tillitsforholdet i relasjonene?
  - c. Hvordan løses eventuelle konflikter som går på tillit, normer, uskrevne regler med mer, i relasjonen?
12. Vil du si at det er mer eller mindre grad av uformelle kontrollmekanismer i dag enn tidligere? Forklar dette, og hvordan dette forholdet har utviklet seg?
- a. Har de formelle systemene styrket eller svekker tillitsnivået? På hvilken måte?



**VEDLEGG 2: TABELL 5-13**

<b>Terra Gruppen AS</b>	
Odd Nordli	Styreleder
Herbjørn Johan Steinsvik	Nestleder
Jan Kleppe	Styremedlem
Erik Røkke	Styremedlem
Svein Sivertsen	Styremedlem
Kristin Margrethe Krohn Devold	Styremedlem
Geir Egil Tofsrud	Styremedlem
Yngvild Bøhn Hermansen	Styremedlem
Stein Ole Larsen	Administrerende direktør

Tabell 5: konsernstyret i Terra-Gruppen AS

<b>Terra Markets AS</b>	
Stein Ole Larsen	Styreleder
Paul Tormod Stenberg	Styremedlem
Hans Kristian Glesne	Styremedlem
Gunnar Dolven	Styremedlem
Carl Espen Wollebekk	Administrerende direktør

Tabell 6: styret i Terra Markets AS

<b>Terra Driftspartner AS</b>	
Stein Ole Larsen	Styreleder
Børre Grovan	Styremedlem
Stein Kristian Kolrud	Styremedlem
Odd Inge Løfald	Styremedlem
Torill Bisgaard	Styremedlem
Øivind Larsen	Styremedlem
Brede Nielsen	Administrerende direktør

Tabell 7 Styret i Terra Driftspartner AS

<b>Terra Boligkreditt AS</b>	
Stein Ole Larsen	Styreleder
Bjørn Riise	Styremedlem
Martin Mæland	Styremedlem
Espen Strøm	Styremedlem
Tom Høiberg	Administrerende direktør

Tabell 8: styret i Terra Boligkreditt AS

<b>Terra Forsikring AS</b>	
Stein Ole Larsen	Styreleder
Jon Håvard Solum	Nestleder
Lars Gunnar Otterlei	Styremedlem
Svein Hermansen	Styremedlem
Jon Olav Nybakken	Styremedlem
Sturla Beidel	Administrerende direktør

Tabell 9: styret i Terra forsikring AS

<b>Terra Finans AS</b>	
Lise Vedde-Fjærestad	Styreleder
Tore Karlsen	Nestleder
Torill Fiskerstrand	Styremedlem
Bjørn Asle Hynne	Styremedlem
Andreas Odde Flognfeldt	Administrerende direktør

Tabell 10: styret i Terra Finans AS

<b>Terra Aktiv Eiendomsmegling AS</b>	
Stein Ole Larsen	Styreleder
Vidar Hallvardsson Homme	Styremedlem
Geir Tore Nielsen	Styremedlem
Vibeke Stavenes Haugsdal	Styremedlem
Henning Johansen	Styremedlem
Grethe Wittenberg Meier	Administrerende direktør

Tabell 11: styret i Terra Aktiv Eiendomsmegling AS

<b>Terra Kortbank AS</b>	
Stein Ole Larsen	Styreleder
Mads Arnfinn Indrehus	Nestleder
Petter Nordeide Johansen	Styremedlem
Karin Evensen Breen	Styremedlem
Bård Christian Bergvoll	Styremedlem
Thomas Langved	Styremedlem
Terje Gromholt	Administrerende direktør

Tabell 12: styret i Terra Kortbank AS

---

<b>Terra Forvaltning AS</b>	
Tom Høyberg	Styreleder
Stein Ole Larsen	Styremedlem
Knut Olav Lian	Styremedlem
Roar Snippen	Styremedlem
Maria Loen	Styremedlem
Anders Mathisen	Administrerende direktør

Tabell 13: styret i Terra Forvaltning AS