



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Okontrollerbarheten i en interorganisatorisk relation

En studie av okontrollerbara faktorer i samarbetet
mellan Swedbank och sparbankerna

Kandidatuppsats Redovisning 15 hp, VT-2014
Ekonomistyrning
Företagsekonomiska Institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Handledare: Viktor Elliot
Författare: Tommy Larsson
Olof Mellenthin

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Redovisning, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT-2014

Författare: Tommy Larsson och Olof Mellenthin

Handledare: Viktor Elliot

Titel: Okontrollerbarheten i en interorganisatorisk relation: En studie av okontrollerbara faktorer i samarbetet mellan Swedbank och sparbankerna

Bakgrund och problem: De senaste decennierna har komplexiteten och variationen av olika samarbeten ökat. När komplexiteten ökar i ett samarbete ökar även behovet av koordinering samtidigt som upprättande av ett fullständigt samarbetsavtal blir svårare, vilket skapar utrymme för ett opportunistiskt beteende. En parts opportunistiska handlande kan skapa styrproblem i samarbetet. I och med den ökade variationen av samarbeten är det därför intressant att undersöka styrproblemen som kan uppkomma av samarbeten.

Syfte: Syftet är att ur ett ekonomistyrningsperspektiv identifiera och beskriva okontrollerbara faktorer som kan uppkomma av en interorganisatorisk relation samt försöka förklara vilka styrmekanismer som kan tillämpas för att mildra okontrollerbarheten.

Avgränsningar: Uppsatsen har fokuserat på att undersöka samarbetet inom IT-system, produkter och service mellan en sparbank och Swedbank.

Metod: Kvalitativa intervjuer har genomförts med representanter från två parter i en interorganisatorisk relation. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en analysmodell som bygger på en identifieringsprocess av okontrollerbara faktorer. Identifieringsprocessen grundar sig på en teoretisk definition av okontrollerbar faktor. Efter att identifieringen har gjorts analyseras hur den okontrollerbara faktorns effekter på ekonomistyrningen kan mildras.

Resultat och slutsatser: Tre okontrollerbara faktorer har identifierats vilka kännetecknas av opportunistism. Studien påvisar vikten av hur en samstämmig målbild och interaktion mellan parter kan stärka tilliten i en relation och därmed minska risken för opportunistiskt beteende. Genom studien framhävs också behovet av att kontrollera *användningen* av ett samarbetsavtal.

Förslag till fortsatt forskning: Studien visar att i en relation där den ena parten är betydligt större än den andra kan okontrollerbarheten, av ett outsourcat IT-system, hanteras genom ökat samarbete och tillit. Vi rekommenderar starkt att vidare forskning görs på området på ett större urval för att testa om studiens resultat är generaliserbart.

Nyckelord: Interorganisatorisk relation, interorganisatoriskt samarbete, interorganisatorisk allians, interorganisatoriskt kontrakt, beroendeförhållande, ofullständigt kontrakt, opportunistiskt beteende, okontrollerbar faktor.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka vår handledare Viktor Elliot för bra handledning under arbetsprocessens gång. En extra eloge för den snabba feedback vi fått i hektiska stunder och det engagemang som har visats för vårt valda uppsatsämne.

Vi vill vidare framföra ett tack till samtliga respondenter från Varbergs Sparbank och Swedbank för avsatt tid och visat intresse för vår studie.

Tommy Larsson
Olof Mellenthin

Göteborg, 28 maj 2014

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Forskningsdiskussion.....	2
1.3	Syfte.....	3
1.4	Frågeställning	3
1.5	Disposition.....	4
2.	Teoretisk referensram.....	5
2.1	Ekonomistyrning	5
2.2	Okontrollerbara faktorer	5
2.2.1	Förklaring av okontrollerbara faktorer	5
2.2.2	Okontrollerbara faktorer orsakade av beroendeförhållanden	5
2.3	Bakomliggande teori för IOR	6
2.3.1	Transaktionskostnadsteori (TCE).....	6
2.3.2	Resursberoendeteorin	9
2.4	Styrning av interorganisatoriska relationer.....	9
2.4.1	Problem och behov av styrning.....	9
2.4.2	Styrmedel	9
2.5	Tillämpning av teorin	12
3.	Metod	13
3.1	Val av metod.....	13
3.1.1	Induktivt angreppssätt	13
3.1.2	Kvalitativ intervju	13
3.2	Tillvägagångssätt och design.....	14
3.2.1	Datainsamling.....	16
3.2.2	Urval.....	16
3.3	Analys.....	17
3.4	Trovärdighet och generaliserbarhet	18
3.4.1	Reliabilitet	18
3.4.2	Validitet.....	19
3.4.3	Generaliserbarhet	19
4.	Empiri.....	20
4.1	Relationen.....	20
4.1.1	Varbergs Sparbank	20
4.1.2	Swedbank	20

4.2	Intervjuer	21
4.2.1	IT-systemet	21
4.2.2	Kundbemötande	24
4.2.3	Service	25
4.2.4	Produkter	26
5.	Analys.....	29
5.1	Okontrollerbara faktorer	29
5.1.1	Outsourcing	29
5.1.2	Utnyttjandet inom ramen för avtalet	32
5.1.3	Oreglerade områden i samarbetet.....	34
6.	Slutsats	38
	Referenser.....	40
	Intervjuer	42

Bilagor:

Bilaga 1 - Intervjuguide till ekonomichef på Varbergs Sparbank

Bilaga 2 - Intervjuguide till rådgivare på Varbergs Sparbank

Bilaga 3 - Intervjuguide till Swedbank

1. Inledning

Inledningsvis i detta kapitel beskrivs bakgrunden till studien. Därefter tas tidigare problemdiskussioner upp som forskare har fört inom ämnet och även vad i forskningen som har undersökts och diskuterats i mindre utsträckning. Efter detta presenteras studiens bidrag vilket sedan ligger till grund för syftet med studien och den valda frågeställningen. Kapitlet avrundas med en övergripande disposition av arbetet.

1.1 Bakgrund

Komplexiteten och variationen av olika organisationsformer har under de senaste decennierna ökat och i många lägen handlar det om samarbeten inom och mellan organisationer (Borys & Jemison, 1989; Tomkins, 2001). Två samlingsbegrepp för olika typer av samarbeten inom samt mellan organisationer är intra- respektive interorganisatoriska relationer (Koulikoff-Souvion & Harrison, 2006). Samriskföretag, strategiska allianser, forskningskonsortier och organisationsnätverk är bara några få exempel på olika slag av samarbeten (Ring & van de Ven, 1994; Barringer & Harrison, 2000). Bakomliggande motiv till samarbete kan vara kunskaps- och resursutbyten samt att minska sina transaktionskostnader (Dekker, 2004).

Inom bankbranschen i Sverige har Swedbank och sparbankerna ett nära samarbete där de har ett bilateralt utbyte av varandra. Samarbetet är viktigt för båda parter och innebär bland annat att kostnader för utveckling och IT kan delas sinsemellan. Genom samarbetet kan sparbankerna få tillgång till tjänster och produkter vilka en enskild sparbank annars hade haft svårt att kunna skapa på egen hand. Swedbank kan i och med samarbetet titulera sig som en nationell bank då de med sparbankernas kontor får rikstäckning i Sverige. Samarbetet innebär stordriftsfördelar och att man gemensamt kan investera och dela på kostnader. (Sparbankernas Riksförbund, 2014a) Då Swedbank och sparbankerna är juridiska enskilda parter har vi valt att se deras relation som en interorganisatorisk relation (IOR). I samband med att gemensamma investeringar görs i en IOR kan det leda till att den ena parten är opportunistisk och tillägnar sig en större del av den gemensamt investerade resursen. Ett opportunistiskt beteende innebär att en part försöker nyttomaximera för sin egen vinning genom att t.ex. tala osanning, utelämna information eller att inte fullfölja överenskommelser. Det är då viktigt att man säkrar sig mot detta vilket kan göras genom att kontrakt skrivs mellan parterna. Det är dock inte helt lätt att kontrollera samarbetet och näst intill omöjligt att täcka in alla möjliga framtida händelser och därför inte möjligt att skriva ett heltäckande kontrakt. Avtal lämnar på så vis utrymme för opportunistiskt beteende. (Dekker, 2004)

Dekker (2004) skriver i sin artikel att när parterna i en samarbetsrelation skapar ett allt mer ömsesidigt beroende leder det till en mer komplex organisation som kräver mer koordination och flera gemensamma beslut. Vid större komplexitet ökar även svårigheterna med upprättandet av kontrakten mellan parterna (Anderson m.fl., 2000). Svårigheterna kring avtalsuppförandet ökar då risken för opportunistiskt beteende. De senaste åren har trenden för finansiella institutioner utvecklats till att bli allt mer komplexa vilket i sin tur ökar behovet av styrning och koordinering (Rose & Hudgins, 2012).

Swedbank och sparbankerna har ett resursutbyte och är ömsesidigt beroende av varandra. Det är en komplex relation där sparbankerna bland annat är både ägare och samarbetspartner till Swedbank. (Sparbankernas Riksförbund, 2014b) I och med det ömsesidiga beroendet och den komplexa relationen kan kontrollproblem uppstå då det finns risk för opportunistik. Kontrollproblem och osäkerhetsfaktorer kan även uppkomma för den ena parten när den andra parten i relationen agerar på oväntade sätt och fattar egna beslut.

1.2 Forskningsdiskussion

I sin artikel konstaterade Dekker (2004) att det har gjorts relativt lite forskning inom ekonomistyrning i interorganisatoriska relationer. Enligt Hopwood (1996) verkade forskarna inom redovisning ha varit nöjda med det traditionella hierarkiska sättet att se på organisationer istället för att utforska redovisningen på ett bredare plan. Hopwood försökte därför föra in forskningen i nya riktningar för att öppna upp ämnet i hopp om att inspirera övriga forskare på området (Hopwood, 1996). Efter Hopwoods studie tillkom ny forskning på området rörande redovisning och kontrollproblem i IOR (Dekker, 2004). Bland annat så har forskning tillkommit vad gäller kontrollproblem i kund-leverantörsförhållanden, internationella samriskföretag och outsourcing-relationer. Mer forskning behövs inom ämnet och bland annat så föreslås vidare forskning med att identifiera fler faktorer som påverkar kontrollsystems effektivitet och de kontrollsystemsval som ledningar har (Groot & Merchant, 2000). Fortsatt forskning önskas också i att undersöka hur stor inverkan organisationskultur och situationsfaktorer påverkar designen av en IOR och vad riskfaktorn har för effekt på relationen (van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

I organisationsteorin har forskning gjorts inom IOR. En interorganisatorisk relations uppkomst kan beskrivas som när två eller flera oberoende företag med kompatibla mål ingår i en strategisk relation för att uppnå ömsesidiga fördelar genom en hög grad av samarbete (Kale m.fl., 2000).

Den forskning som gjorts inom IOR kan delas upp i tre olika problemområden:

- Motiven för att ingå i en IOR
- Valet av ledningsstruktur
- Prestationen inom IOR (Dekker, 2004)

Ur ett redovisningsperspektiv är det området om val av ledningsstruktur som direkt berör kontroll- och styrproblem menar Dekker (2004). Forskningen inom val av ledningsstruktur grundar sig framförallt på teorin om transaktionskostnader (TCE) och belyser två centrala kontrollproblem.

Det första problemet uppkommer när en gemensam investering har gjorts i en resurs som har ett litet värde utanför relationen (Dekker, 2004), dvs. att en annan aktör på marknaden har en låg användbarhet av resursen (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012). När en investering görs kan den påverkas av framtida händelser vilket öppnar upp för opportunist. Investeringen kan bli mer passande för den ena parten. Det kan leda till en situation då ena parten kan dra mer nytta av den gemensamma resursen än vad den andra parten kan. (Dekker, 2004) Det här problemet om osäkerhet och opportunist försöker parterna gardera sig emot genom kontrakt. Dekker (2004) menar på att avtalet inte kan täcka in alla framtida händelser och att det därför finns kvar ett spelrum för opportunist som måste kontrolleras med andra styrmekanismer.

Det andra problemet uppstår i och med värdeskapandet som relationen förväntas frambringa. När parterna slår samman resurser och arbetar fram vilka värdeskapande utföranden som måste genomföras av respektive part, uppkommer enligt Dekker (2004) ett behov av koordinering. En högre grad av beroende mellan parternas utföranden ökar behovet av en bra koordinering (Dekker, 2004). Även graden av komplexitet i utförandet påverkar behovet av kontroll i det föregående problemet som beskrevs. En högre grad av komplexitet leder i sin tur till ökade svårigheter i att teckna fullständiga kontrakt (Anderson m.fl., 2000).

I Dekkers (2004) artikel presenteras forskning som diskuterar hur olika styrmedel kan kombineras för att hantera de två kontrollproblemen som tidigare presenterats. Li (2005) menar att formella styrmedel är kostsamma och svåra att tillämpa i interorganisatoriska

relationer varför tillit mellan parterna blir väsentlig för att begränsa ett opportunistiskt beteende. Vidare påstås att tilliten mellan parterna i en intraorganisatorisk relation är av mindre betydelse eftersom andra styrmekanismer såsom hierarkisk organisationsform och företagskultur kan begränsa ett opportunistiskt handlande (Li, 2005).

Utöver de två styrproblemen som Dekker talar om finns även forskning inom olika okontrollerbara faktorer som kan påverka styrningen hos olika enheter i en organisation.

En okontrollerbar faktor är en företeelse i omgivningen som på något sätt påverkar resultatet för en ansvarig enhet eller individ. De faktorer som diskuteras kan grupperas in i (i) ekonomiska och konkurrensrelaterade faktorer, (ii) force majeure och (iii) de faktorer som kan uppkomma i samband med ett beroendeförhållande (Merchant & Van der Stede, 2012). Merchant och Van der Stede (2012) beskriver även hur olika sätt kan minska, eller i vissa fall helt ta bort, effekterna av de okontrollerbara faktorerna.

Det vi saknar inom den forskning vi tagit del av är en djupare förståelse för hur och i vilken utsträckning ett beroendeförhållande kan påverka respektive part genom okontrollerbara faktorer och vilka möjligheter det egentligen finns för den ena parten att påverka den andra partens styrning. I en IOR finns det som ovan nämnt ett spelrum för opportunistisk och det vore intressant att undersöka hur stort spelrummet egentligen kan vara i en IOR.

Barringer och Harrison (2000) anser att fortsatta studier borde utöka forskningens omfång genom att undersöka styrningen av interorganisatoriska relationer. De uppmanar också att framtida forskning bör lägga mer fokus på potentiella nackdelar som kan uppstå vid IOR. Detta då mycket av den forskning som har gjorts inom interorganisatoriska relationer har fokuserat på de potentiella fördelar som kan uppkomma. (Barringer & Harrison, 2000)

Eklöf (2011) skriver i sin avhandling att han ser värde i att mer kvalitativa undersökningar görs inom området för förekomsten av problem och misslyckanden i styrning av IOR. I avhandlingen uppmanas också att mer forskning ska göras ur fler mångsidiga perspektiv på relationsaspekter (Eklöf, 2011).

Vi vill bidra med att skapa en djupare förståelse för styrproblem som kan uppstå vid ett komplext beroende i en IOR genom att konkretisera eventuella okontrollerbara faktorer. En förutsättning för att kunna hantera faktorerna är att först identifiera och förstå dem. Vidare vill vi undersöka hur okontrollerbarheten i samarbetet hanteras av parterna. Vi vill också bidra med en studie ur flera perspektiv genom att se på relationen ur två parter perspektiv. Studiens resultat kan vara relevant och intressant framförallt för Swedbank och sparbankerna men även för sparbanker utanför Sveriges gränser, då många sparbanker i världen tenderar till att bedriva sina verksamheter på liknande sätt (Ayadi m.fl., 2009).

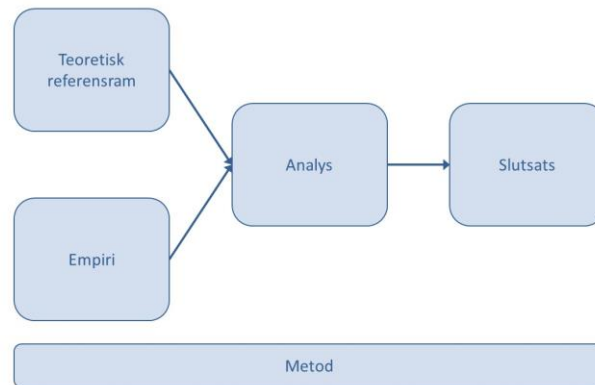
1.3 Syfte

Syftet är att ur ett ekonomistyrningsperspektiv identifiera och beskriva okontrollerbara faktorer som kan uppkomma av en interorganisatorisk relation samt försöka förklara vilka styrmekanismer som kan tillämpas för att mildra okontrollerbarheten.

1.4 Frågeställning

- Vad finns det för okontrollerbara faktorer till följd av samarbetet?
- Vilka styrmekanismer kan användas för att mildra effekten av de okontrollerbara faktorerna?

1.5 Disposition



Figur 1. Arbetets disposition.

I teoretisk referensram beskrivs tidigare forskning som gjorts inom det valda området. I empiri tas vårt egna insamlade material upp från den gjorda undersökningen. I analys möts teori och empiri i ett resonemang varifrån slutsatser dras. I analysen används befintlig teori för att kunna beskriva och kategorisera de gjorda observationerna. I avsnittet slutsats sammanställs de dragna slutsatserna som analysdelen har mynnat ut i. I metodavsnittet beskrivs metodval samt genomförandet av ovanstående fyra delar, se *Figur 1*.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel introducerar läsaren för en del av den teori som idag finns på det valda undersökningsområdet. Avsnittet behandlar teori inom okontrollerbara faktorer, organisationsteori samt interorganisatorisk styrning. Teorin ligger till grund för att förstå relationen, de okontrollerbara faktorer som kan uppstå av samarbetet och hur okontrollerbarheten av faktorerna kan mildras.

2.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning (management control) handlar om själva utförandet, de anställdas beteenden och strategiimplementeringen. Om de anställda inte arbetar i linje med strategierna och bortser från de mål som är uppsatta finns det ett underliggande styrproblem i organisationen. Ekonomistyrning kan tillämpas för att lösa dessa styrproblem genom att upprätta ett styrsystem. Ett styrsystem bildas genom att olika styrmedel kombineras för att hantera de olika styrproblemen. Styrsystemet har ett internt fokus i organisationen på att hantera anställdas oönskade beteenden (Merchant & Van der Stede, 2012).

2.2 Okontrollerbara faktorer

2.2.1 Förklaring av okontrollerbara faktorer

Ekonomistyrningen utsätts ibland för snedvridna effekt på grund av okontrollerbara faktorer. Merchant och Van der Stedes (2012) definition av en okontrollerbar faktor grundar sig i kontrollerbarhetsprincipen. Den innebär att en individ endast ska hållas ansvarig för ett resultat (prestationsmått) som individen själv kan kontrollera och påverka. En okontrollerbar faktor är en företeelse i omgivningen som på något sätt påverkar resultatet och som inte beror på ett agerande av individen själv. När ett resultat enbart är en konsekvens av individens agerande anses resultatet kontrollerbart. Ett resultat anses ibland vara delvis kontrollerbart. Det är i situationer då individens agerande för att mildra effekter av okontrollerbara faktorer påverkar resultatet (Merchant & Van der Stede, 2012). I vår studie lyfter vi deras teori från individnivå till organisationsnivå. Det vill säga hur en organisation som helhet kan påverkas av sin omgivning. Detta för att anpassa teorin till kontexten av interorganisatorisk styrning.

Merchant och Van der Stede (2012) kategoriserar in de okontrollerbara faktorer som kan uppstå i tre olika kategorier: ekonomiska och konkurrensrelaterade faktorer, force majeure samt okontrollerbara faktorer som grundar sig i beroendeförhållanden. Eftersom att studien är begränsad till att undersöka olika typer av okontrollerbara faktorer av en interorganisatorisk relation väljer vi därför att fokusera på de faktorer som uppkommer vid beroendeförhållanden.

2.2.2 Okontrollerbara faktorer orsakade av beroendeförhållanden

Ett beroendeförhållande uppstår enligt Merchant och Van der Stede (2012) då en organisatorisk enhet inte är helt självständig. Enheten påverkas resultatmässigt av en annan enhet på grund av ett underliggande beroende. Beroendet kan grunda sig i gemensamma resurspooler, ett vertikalt förhållande i en produktionsprocess eller i ett bilateralt utbyte. I även detta fall lyfter vi teorin som Merchant och Van der Stede beskriver från en enhetsnivå till en organisatorisk nivå.

Resurspoolsberoenden

Resurspoolsberoenden uppstår då två parter har delade resurser eller gemensamma resurskällor. Det kan exempelvis handla om att enheter delar på en gemensam personalpool eller att de samverkar inom forskning. Att dela resurser innebär en exponering för risker som

är förknippade med det gemensamma användandet av resurser. Risken kan exempelvis vara att en enhet inte får ut så mycket av den gemensamma resursen som den hade tänkt sig. Frågan uppkommer då om det är chefen som ska stå för ansvaret eller inte. För att skydda chefen mot risken kan kontrakt upprättas mellan enheterna för att reglera vad som gäller för de gemensamma resurserna. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Efterföljande beroenden

Efterföljande beroenden kan exempelvis uppstå då två parter har ett vertikalt integrerat förhållande till varandra inom tillverkningsindustrin. Det handlar om att en parts output blir input för en annan part. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Ömsesidiga beroenden

Ömsesidiga beroenden kan uppstå då två parter har ett bilateralt utbyte av varandra. Det handlar om ett ömsesidigt beroende där parterna producerar outputs som den andre använder sig av samtidigt som parterna använder sig av inputs som den andre har producerat. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Merchant och Van der Stede (2012) presenterar en rad förslag på hur okontrollerbara effekter kan justeras från de resultat, ofta olika prestationsmått, som individen hålls ansvarig för. Det här kan ske genom att t.ex. göra en subjektiv bedömning av den ansvariges prestation. Dessa justeringar är av mindre intresse för vår studie. Vi är intresserade av att undersöka hur okontrollerbarhetens *effekter* kan mildras och inte av vilka justeringar av resultaten som görs för detta. Merchant och Van der Stede (2012) lägger dock fram ett förslag som mildrar okontrollerbara effekter på resultatet, vilket är genom försäkringar. I och med att försäkringar tecknas mot olika händelser får organisationen kontroll gentemot att en mindre kostnad betalas för att risken flyttas över till ett försäkringsbolag (Merchant & Van der Stede, 2012).

2.3 Bakomliggande teori för IOR

Studien syftar till att undersöka okontrollerbara faktorer i en interorganisatorisk kontext. Innan teorin om okontrollerbara faktorer kan appliceras i kontexten av interorganisatorisk styrning presenteras två bakomliggande teorier för interorganisatorisk styrning. Först beskrivs transaktionskostnadsteorin (TCE) som Dekker (2004) utgår från i sitt resonemang om interorganisatorisk styrning, vilket följs av transaktionskostnadsteorins brister i att förklara interorganisatorisk styrning. Slutligen presenteras resursberoendeteorin som har utvecklats som ett svar på bristerna i TCE.

2.3.1 Transaktionskostnadsteori (TCE)

Teorin handlar om organisationer och varför organisationer uppstår.

Uppkomst

En organisation bildas om transaktionskostnaden och det externa priset för ett arbete är högre än kostnaden för att producera det internt, dvs.

om $T+P > I$ sker produktionen internt och organisationen bildas men
om $T+P < I$ köps arbetet istället in externt.

T - transaktionskostnad, P - externt pris, I - kostnaden för att producera internt.

Det finns ett val om att utföra arbetet på egen hand eller att utnyttja marknaden. När marknaden inte kan lösa situationen eller att vi anser hitta en bättre lösning så bildas en organisation genom att vi själva löser situationen. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012)

Organisationsformer

Transaktionskostnaden påverkar också organisationens storlek, struktur och styrning. Det finns begränsningar i hur stor en organisations kan bli eftersom att organisationen tillslut blir allt för komplex. Komplexiteten medför att kostnaderna för att styra och koordinera verksamheten internt blir för stora.

Inom teorin beskrivs hur en transaktion kan styras utifrån tre olika organisationsformer:

- Marknad, använder extern produktionen (marknad) för att få arbetsuppgiften utförd.
- Hierarki, använder intern produktionen för att få arbetsuppgiften utförd. I den här formen kan ledningen påverka och styra handlingar och beteenden.
- Hybrid, innebär ett ömsesidigt utnyttjande av marknad och hierarki. Exempelvis då en koncern försöker efterlikna marknadsformer genom att använda internhandel och därmed interna transaktionskostnader. Ett annat exempel är när en marknadsrelation mellan köpare och säljare regleras genom långa kontrakt. Produktionen sker inte internt men möjligheten att utnyttja marknaden är begränsad till följd av kontraktet. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012)

Vid antagandet om att all produktionskostnad är lika för samtliga tre alternativen kommer transaktionen att styras utifrån den organisationsform som innebär lägst transaktionskostnad (Williamson, 1985; Williamson, 1991).

Transaktionskostnadernas omfattning

Enligt teorin beror transaktionskostnadens omfattning bl.a. på begränsad rationalitet hos människan i förhållande till komplexiteten i omvärlden. En människa antas vara begränsat rationell eftersom i annat fall skulle människan i förväg ha den bästa lösningen på situationen dvs. produktion internt eller inköp externt. Det är inte förrän i samband med komplexiteten och osäkerheten i omvärlden som avgör transaktionskostnadens omfattning. I en relativt enkel och säker omvärld är människans begränsade rationalitet av mindre vikt för transaktionen. Exempelvis att köpa en liter mjölk är både säkert och enkelt men däremot att förvärva en fabrik är mer förknippat med osäkerhet och komplexitet. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012)

Omfattningen påverkas också av människans opportunistiska agerande och hur många aktörer det finns på marknaden. Ett opportunistiskt beteende innebär att människan försöker nyttomaximera sin situation genom att t.ex. inte tala sanning, utelämna information eller att inte fullfölja överenskommelser. Opportunismen kan delas in i två olika sorter. Den första är ex-anteopportunism och innebär att den ena parten utnyttjar situationen innan en transaktion genomförs. Ex-anteopportunismen grundar sig i att informationsasymmetri råder, dvs att en av parterna har mer information än den andre, innan transaktionen. Det andra slaget är ex-postopportunism och innefattar hur väl parterna förhåller sig till överenskommelsen. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012)

Det utrymme som finns för opportunistik måste även ställas i relation till omgivningen. Om det finns många aktörer, både köpare och säljare, på marknaden minskar möjligheten till ett opportunistiskt beteende. Fler aktörer innebär en hårdare konkurrens och medför att ett opportunistiskt beteende får svårt att överleva på sikt. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012)

Sammanfattningsvis så är transaktionskostnadens omfattning större vid mer begränsad rationalitet, större osäkerhet, en högre grad av opportunistik och färre aktörer på marknaden. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012)

Transaktionskostnadernas dimensioner

Williamson (1985) beskriver transaktionskostnaden utifrån tre olika dimensioner. Det är resursens specificitet, transaktionens osäkerhet och transaktionsfrekvens.

Resursens specificitet bestämmer i vilken omfattning resursen som transaktionen grundas på kan användas av utomstående parter. När resursens användningsområde för utomstående är smalt ökar transaktionskostnaden. I och med att en investering görs i en specifik resurs blir det viktigare att resursen blir använd. Det leder ofta till att långa kontrakt upprättas eller att verksamheterna mellan två parter integreras för att säkerställa användningen. (Williamson, 1985)

Transaktionens osäkerhet syftar till osäkerheter i omgivningen som bland annat beskrivs i föregående avsnitt. Ytterligare faktorer kan vara osäkerheter kring produktionskapaciteter både internt och externt eller leverantörers förmåga till säkra leveranser på lång sikt. (Williamson, 1985)

Transaktionsfrekvens innebär helt enkelt hur ofta transaktionen återkommer. En hög frekvens medför ökad kunskap och lägre risk vilket resulterar i lägre transaktionskostnader. (Williamson, 1985)

Brister med TCE

Dekker (2004) beskriver kritikers syn på transaktionskostnadsteoriens förklaring som interorganisatorisk styrning och presenterar två brister med TCE enligt kritikerna. Den första bristen är att den har en för stark fokusering på minimering av transaktionskostnader och bortser från andra mål som finns med ingåendet i en IOR. Dekker hänvisar till Williamson (1999) som dock försvarar TCE och påstår att det största initiativet till en IOR beror på att minimera transaktionskostnader även om andra mål kan finnas. Kritikerna menar istället att minskade transaktionskostnader kan vara en anledning till ingåendet av en IOR men att stirra sig blint på det gör att andra viktiga aspekter kring styrning av IOR missas. De anser att styrning ska användas för att motivera parterna att nå önskvärda och förutbestämda mål genom ett värdeskapande samarbete. I det här mer värdeskapande perspektivet på IOR uppkommer ett styrproblem (Dekker, 2004) som presenteras under "Problem och behov av styrning".

Den andra bristen med TCE är enligt kritikerna att teorin inte behandlar styrmedel i tillräcklig utsträckning hos en IOR. Teorin förklarar bl.a. inte vikten av den informella och sociala styrningen på transaktionen menar kritikerna. De hävdar att en återkommande kontakt mellan företagen kan leda till informell koordinering av arbetsuppgifter och till en utvecklad tillit parterna sinsemellan, vilka får direkta effekter på den formella strukturen i en IOR. (Dekker, 2004)

2.3.2 Resursberoendeteorin

Tidigare nämndes att kritiker menar att transaktionskostnadsteorin har sina brister då den helt utgår från att IOR skapas med motiven att kostnadsminimera och effektivisera. Som ett svar på transaktionskostnadsteorins ofullständighet tillkom teorin om resursberoende. Resursberoendeteorin grundar sig i att organisationer har ett behov av att handla med sin omvärld för att komma över kritiska resurser. De kritiska resurserna är viktiga resurser som behövs för organisationens överlevnad eller för att den ska kunna växa. Teorin bygger på att ingen organisation kan vara helt självförsörjande och därför krävs det att organisationer interagerar. På så vis utvecklas ett beroende i att utbyta dessa särskilda resurser med externa källor i sin omgivning. (Barringer & Harrison, 2000) Genom samarbete i IOR kan organisationer få tillgång till sina kritiska resurser och på så sätt minska sitt beroende och bli starkare gentemot sin omgivning (Thorelli, 1986; Pfeffer & Salancik, 1978).

2.4 Styrning av interorganisatoriska relationer

Inledningsvis presenteras problem och behov av styrning i en IOR. Därefter beskrivs vilka styrmedel som kan tillämpas i en interorganisatorisk relation.

2.4.1 Problem och behov av styrning

Dekker (2004) presenterar, i sin artikel om interorganisatorisk styrning, två centrala styrningsproblem som måste hanteras i en IOR.

Det första problemet grundar sig i transaktionskostnadsteori och kallas för ”appropriation concerns”. Problemet uppkommer när parter samarbetar och gör gemensamma investeringar med hög resursspecificitet, dvs. ett litet värde och användning för aktörer utanför samarbetet. I kontrakten som upprättas mellan parterna är det svårt att täcka samtliga framtida händelser på grund av begränsad rationalitet och därmed uppkommer en risk för ett opportunistiskt handlande av den andra parten. När problemet inte kan täckas av kontrakten krävs andra styrmekanismer för att lösa problemet. (Dekker 2004)

Det andra problemet handlar om koordinering av arbetsuppgifter och uppkommer i processen för värdeskapandet genom att resurser parterna emellan slås samman och där arbetsfördelning görs för att uppnå bestämda mål. Uppgifterna och utförandena som ska genomföras av respektive part kan ibland vara komplexa och osäkra. Detta tillsammans med beroendets styrka mellan varandras utföranden avgör koordineringens omfattning. (Dekker, 2004) Dekker hänvisar till Thompsons (1967) kategorisering av olika slag av beroenden. Thompson (1967) diskuterar samma slag av beroenden som Merchant och Van der Stede, se "Okontrollerbara faktorer vid beroendeförhållande". Thompsons (1967) nämner en teori som menar att komplexiteten växer när det går från resurspoolsberoende till efterföljande beroende och slutligen till ett ömsesidigt beroende.

Komplexiteten i utförandena påverkar även problemet om ”appropriation concerns” eftersom att det blir svårare att utforma heltäckande kontrakt (Dekker, 2004).

2.4.2 Styrmedel

Ett styrmedel är ett verktyg som kan användas för att minska de kontrollproblem som presenterades i föregående avsnitt (Dekker, 2004). En tillämpbar klassificering av styrmedel är enligt Dekker (2004) att först särskilja de formella styrmedlen, resultatstyrning och handlingsstyrning, från informella styrmedel som syftar till att få en part att styras genom självkontroll. Dekker (2004) fortsätter också att skilja på ex-ante- och ex-postmekanismer inom styrmedlen. Ex-antestyrverktyg tillämpas och upprättas innan samarbetet börjar gälla för

att minska styrproblem. Ex-postverktyg syftar till att löpande under relationens gång hantera och styra en IOR mot att minska styrproblemen, se *Tabell 1*. (Dekker, 2004)

<u>Resultatstyrning</u>	<u>Handlingsstyrning</u>	<u>Social styrning</u>
Ex-ante:		
Målformulering Belöningsystem	Specifikationer: - Procedurer - Regleringar - Planering	Val av partner Tillit innan samarbete: - Sociala nätverk - Interaktioner - Rykten
Ex-post:		
Övervakning och belöning för prestation	Övervakning och belöning för beteende	Uppbyggnad av tillit: - Medvetet risktagande - Gemensam målsättning, beslutsfattande och problemlösning - Utveckling av partnerskap

Tabell 1. Klassificering av styrmedel. (Dekker, 2004)

Formella styrmedel

Resultatstyrning innebär att mål med samarbetet upprättas för att sedan kontrolleras genom att mäta graden av måluppfyllelse (Dekker, 2004). Målen kan vara både finansiella och icke-finansiella. De finansiella målen ger exempelvis information om avkastning, intäkter och kostnader medan icke-finansiella mål mäter kundnöjdhet och produktkvalitet m.m. (Merchant & Van der Stede, 2012). Den valda målsättningen får en viktig funktion genom att styra arbetsuppgifterna i samarbetet och förväntningarna på den andra parten. Målsättningen leder också till att parternas intressen och mål överensstämmer till högre grad, vilket framförallt sker om resultatet är kopplat till belöningar (Dekker, 2004).

Handlingsstyrning innebär att styra och övervaka att parternas beteenden i relationen överensstämmer med förutbestämda och önskvärda handlingar. Det sker genom att exempelvis utveckla planer, rutiner, regler och procedurer som parterna ska förhålla sig till i olika situationer (Dekker, 2004). Das och Teng (1998) menar att parternas mål med en IOR ofta är inkompatibla och att därför handlingsstyrning blir ett viktigt verktyg för att styra en IOR mot önskvärda beteenden.

Informella styrmedel

Social styrning i en IOR bygger mycket på varandras tillit och är en väsentlig del i styrningen (Lorenzoni & Lipparini, 1999). Tilliten är ett underliggande psykologiskt fenomen som både påverkar och påverkas av beteenden och val (ex. risktagande) i relationen. Tilliten kan i sin tur särskiljas och relateras till förväntade egenskaper hos den andra parten. En förväntan om att den andre parten ska agera i förenlighet med relationens intresse och inte handla opportunistiskt benämns goodwill-tillit. Ett annat slag av tillit kallas för kompetens-tillit och syftar till förväntningar om att den andre parten kan genomföra den önskvärda prestationen. (Dekker, 2004)

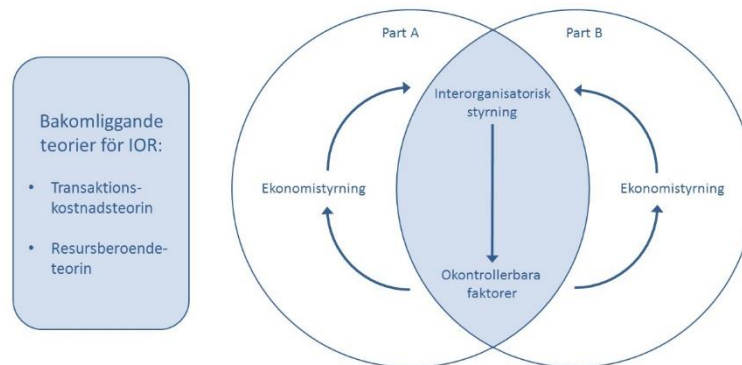
Uppkomsten av tillit hos en IOR kan förklaras genom kalkylbaserad tillit, relationsmässig tillit och institutionell tillit (Rousseau m.fl., 1998). Kalkylbaserad tillit innebär att den skapats genom information och rykten om den andre partens kompetens och förmåga. En parts sociala nätverk får här en betydelse. Relationsmässig tillit bygger på att tilliten har arbetats fram genom återkommande interaktioner parterna emellan. Det här slaget av tillit är därför mer förekommande i gamla relationer med många interaktioner. Institutionell tillit skapas utifrån en institutionell påverkan på relationen exempelvis genom lagar, sociala normer och värderingar. Denna påverkan kan både stärka och underminera tilliten beroende på den specifika lagen eller normen. (Dekker, 2004) Cuganesan (2007) beskriver på liknande sätt också tre tillitsskapande mekanismer. Tillit kan enligt Cuganesan (2007) skapas genom värdering av egenskaper och rykten om den andra parten, erfarenheter från tidigare interaktioner och processer samt genom uppenbara förväntningar. De benämns istället egenskapsbaserad, processbaserad och institutionsbaserad tillit (Cuganesan, 2007).

Att skapa en riskmedvetenhet och öka samspelet mellan parterna är metoder som kan tillämpas för att bygga tillit. Det här kan ske genom att gemensamt sätta mål, fatta beslut, lösa problem och hålla i utvecklingsaktiviteter för parterna. Ett ökat samspel leder till ett ökat engagemang och intresse för relationens prestation vilket minskar risken för ett opportunistiskt handlande och ökar chansen att identifiera ett sådant agerande när det ändå sker. En ytterligare metod att tillgå för att skapa tillit är val av samarbetspartner. De två styrproblem som presenterats ovan och behovet av formella styrmedel minskar vid val av samarbetspartner med rätt kvalifikationer. Exempelvis genom att en gemensam målbild uppstår i relationen och därmed minskar risken för ett opportunistiskt beteende. (Dekker, 2004)

Tillit och formella styrmedel

En mycket omdiskuterad aspekt inom forskning för IOR är om tillit ska ses som ett substitut eller ett komplement till de formella styrmedlen (Dekker, 2004; Mellewigt m.fl., 2007). När tillit ses som ett substitut menas att tilliten kan ersätta de formella styrmedlen. En hög grad av tillit resulterar i ett mindre behov av formella styrmedel och vice versa (Dekker, 2004). När sambandet istället beskrivs som ett komplement till varandra innebär det att tilliten får en förstärkande och hjälpande funktion i styrningen när formella styrmedel är otillräckliga (Tomkins, 2001). En del forskare menar att relationen mellan tillit och formella styrmedel kan ses som både substitut och komplement (Mellewigt m.fl., 2007). Dekker (2004) för en diskussion om att tillit kan ses som ett komplement till en viss nivå innan tilliten övergår till en funktion som substitut till formella styrmedel.

2.5 Tillämpning av teorin



Figur 2. Tankekarta över teorin.

Teorin om okontrollerbara faktorer har valts att appliceras i en interorganisatorisk kontext, se *Figur 2*. Det betyder i den här studien att okontrollerbara faktorer kan uppkomma till följd av samarbetet, vilka ger effekter på parternas ekonomistyrning och skapar styrproblem. Parternas ekonomistyrning ligger till grund för den gemensamma interorganisatoriska styrningen som används för att hantera uppkomna okontrollerbara faktorer. Teorin om interorganisatorisk styrning belyser redan två okontrollerbara områden, vilka är koordinationsproblem och "appropriation concerns".

De bakomliggande teorierna för IOR presenterades för att underlätta förståelsen för styrning av en IOR.

3. Metod

Följande avsnitt beskriver studiens forskningsmetod, tillvägagångssätt och utformning. Därefter motiveras valet av relation, vad i relationen studien fokuserar på och ur vilket perspektiv studien görs. Sist i kapitlet beskrivs analysen samt studiens trovärdighet och generaliserbarhet.

3.1 Val av metod

Studiens syfte och forskningsfrågor bygger på att undersöka okontrollerbarheten i en interorganisatorisk relation. Detta genom att identifiera okontrollerbara faktorer som har uppkommit av ett specifikt samarbete samt konkretisera hur dessa faktorer ter sig i samarbetet och ger effekt på parternas styrning. I studien undersöks även hur parterna har valt att hantera och försöka mildra faktorernas effekt på styrningen.

3.1.1 Induktivt angreppssätt

Med hänsyn till studiens syfte och forskningsfrågor görs undersökningen med ett induktivt angreppssätt. Med ett induktivt angreppssätt menas att forskningsinsatsens resultat mynnar ut i slutsatser som baseras på observationer av det empiriska materialet. På så sätt bidrar studiens slutsatser med ny teori eller empiriska generaliseringar till den redan befintliga forskningen. (Bryman & Bell, 2013) Resultatet av den här studien tillför forskningen nytt empiriskt material med både generella och mer specifika exempel på okontrollerbara faktorer. Resultatet tillför även beskrivning av hur styrningen kan påverkas av de identifierade faktorerna och hur styrmedel kan användas för att mildra påverkan. Enligt Bryman och Bell (2013) brukar ett induktivt angreppssätt förknippas med ett kvalitativt tillvägagångssätt. Detta låg till grund för studiens val av tillvägagångssätt vilket presenteras mer ingående i nästkommande stycke.

3.1.2 Kvalitativ intervju

Enligt Bryman och Bell (2013) används ofta ett kvalitativt tillvägagångssätt som datainsamling vid ett induktivt angreppssätt. Bryman och Bell (2013) nämner också att intervjuer är vanligt förekommande som metod i kvalitativ forskning. I studien som följer görs kvalitativa intervjuer för att kunna undersöka relationen på djupet. En djupgående undersökning görs för att enklare kunna hitta och identifiera de okontrollerbara faktorer som finns i samarbetet. Kvalitativa intervjuer ger intervjuarna möjlighet att ta del av respondenternas upplevelser och erfarenheter (Dalen m.fl., 2008) och på så sätt få en djupare förståelse för respondenternas svar. Anledningen till att personliga intervjuer gjorts var för att intervjuer ansikte mot ansikte ger utrymme för oss intervjuare att tolka respondenternas kroppsspråk, reaktioner och gester (Bryman & Bell, 2013).

Bryman och Bell (2013) menar att det finns två huvudsakliga typer av kvalitativa intervjuer: semistrukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer. Båda typer innebär hög flexibilitet som lämnar utrymme för respondenterna att i större eller mindre grad associera och svara fritt (Bryman & Bell, 2013). När en undersökning görs med relativt tydligt fokus och specifika frågeställningar används ofta semistrukturerade intervjuer för att intervjuaren ska kunna få svar på sina karaktäristiska frågor (Bryman & Bell, 2013). Den här studien är avgränsad till att undersöka de okontrollerbara faktorerna som uppkommer av samarbetet inom IT, produkter och service. För att enklare hålla intervjuerna inom ramen för det valda undersökningsområdet har semistrukturerade intervjuer använts. Fördelar med semistrukturerade intervjuer är enligt Quinlan (2011) att kunna hålla intervjun till de ämnen som är relevanta för att besvara forskningsfrågorna, men också för att ge ett utrymme för respondenten att tänka fritt inom de valda ämnena.

3.2 Tillvägagångssätt och design

Vid semistrukturerade intervjuer rekommenderas intervjuare att använda sig av intervjuguiden där tematiska områden med tillhörande frågor listas upp som ska besvaras under intervjun (Bryman & Bell, 2013; Dalen m.fl., 2008). Under studiens intervjuer har intervjuguiden använts som har utformats specifikt för varje enskilt intervjutillfälle. Detta för att varje intervjuguide skulle vara så relevant och anpassad som möjligt för respektive respondent, se *Bilaga 1-3*. Intervjuguiden ger stor flexibilitet kring frågornas ordningsföljd och hur intervjupersonen väljer att utforma sina svar (Bryman & Bell, 2013).

Bryman och Bell (2013) framhåller att frågor som inte står med i intervjuguiden får ställas till respondenten men att intervjuaren ska försöka hålla sig till intervjuguidens ursprungliga ordning. Exempelvis så har det under intervjuernas gång ställts följdfrågor som ”Vad får den okontrollerbarheten för konsekvens på er verksamhet?” och ”Vad gör ni idag för att minska okontrollerbarheten?” i de fall då intervjuarna stött på någon intressant företeelse som respondenterna berättat om. Bryman och Bell (2013) betonar vikten av att fråga efter bakgrundsfakta om respondenterna som till exempel personernas tidigare arbetshistorik, nuvarande position i företaget och hur länge personerna har haft sin anställning. I intervjuguiderna till denna studie ställs liknande frågor kring respondentens bakgrundsinformation, vilka följs av så kallade informationsfrågor vars syfte är att få reda på fakta kring relationen. Därefter ställs frågor rörande respondentens uppfattning och erfarenhet av relationen. Respondenterna blev tilldelade intervjuguiderna före själva intervjutillfällena för att de redan innan intervjuerna skulle kunna fundera kring de teman och frågor som var angivna.

Intervjuerna har hållits enskilt med en respondent i taget med undantag för intervjun med ansvarig för Sparbanksaffären och försäljningsansvarig i Sparbanksaffären, vilken hölls med båda respondenterna tillsammans. Ansvarig för Sparbanksaffären och försäljningsansvarig i Sparbanksaffären valde att intervjun skulle hållas gemensamt för att de skulle kunna komplettera varandra under intervjutillfället.

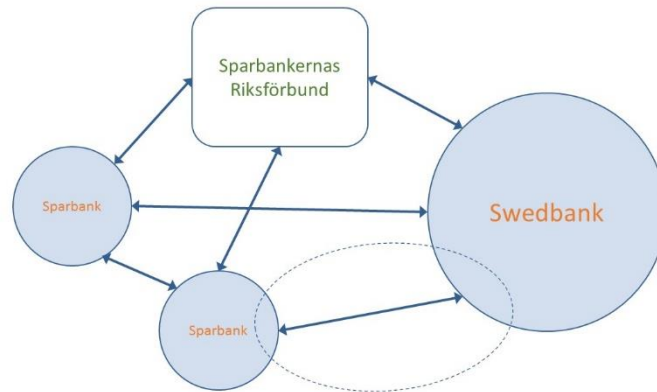
I linje med vad Bryman och Bell (2013) rekommenderar har en diktafon använts vid intervjutillfällena. Inspelning av intervjuerna underlättar för intervjuaren att hålla sig uppmärksam på det som sägs i intervjun och att i efterhand gå tillbaka och lyssna på respondenternas svar (Bryman & Bell, 2013). På så vis blir det även enklare för intervjuaren att komma med bra följdfrågor och följa upp intressanta aspekter.

Alla intervjuer i studien har gjorts med två intervjuare varav den ena har varit aktiv intervjuare och den andra passiv (Bechhofer m.fl., 1984). Den aktiva intervjuaren hade i huvuduppgift att föra intervjuerna framåt genom att försöka hålla respondenterna till de teman och frågor som intervjuguiderna innehöll. Den passiva intervjuaren hade i huvuduppgift att föra anteckningar samt att flika in med relevanta följdfrågor under intervjuernas gång. Bechhofer m.fl. (1984) påtalar att det finns fördelar med att vara flera intervjuare när man intervjuar en intervjuperson. Exempelvis så kan flera intervjuare leda till att stämningen känns mer avspänd och att intervjun snarare känns som en diskussion mellan flera personer än ett samtal mellan två parter (Bechhofer m.fl., 1984). Dessutom menar Bechhofer m.fl. (1984) att den passiva intervjuaren kan försöka skapa sig en sorts helhetsbild av intervjun då denne inte behöver fokusera på att föra intervjun framåt.

Val av relation

Studien undersöker vilka okontrollerbara faktorer som kan uppkomma i relationen mellan sparbankerna och Swedbank. Dessutom undersöker studien faktorernas effekter samt hur dessa kan mildras. Valet av relation motiveras främst med dess komplexitet vilket torde

innebära potentiellt fler okontrollerbara faktorer att identifiera. Relationen är invecklad till den grad att vissa sparbanker är delägare i Swedbank, i vissa fall är Swedbank delägare i sparbanker, de är samarbetspartner och samtidigt konkurrenter samt är både kund och leverantör till varandra. Då relationen är komplex och innehåller flera olika typer av affärsförhållanden är det intressant att undersöka de okontrollerbara faktorerna i denna relation då många av dessa faktorer kan uppkomma i andra relationer, t.ex. i ett kund-leverantörsförhållande.



Figur 3. Förenklad bild av samarbetet och dess förhållanden.

Figur 3 illustrerar en förenklad bild av förhållandet mellan Swedbank och sparbankerna. Sparbankernas Riksförbund har en representativ funktion för sparbanker och sparbanksstiftelser gentemot andra organisationer. Förbundet är även förhandlingspart åt sparbanker i olika ärenden.

Den delen av relationen som undersöks i studien är förhållandet mellan en individuell sparbank och Swedbank, se Figur 3. En avgränsning har gjorts till att undersöka samarbetet inom IT-system, service och produkter. Undersökningen kommer göras med representanter från Swedbank och en utvald sparbank. Vi har begränsat oss till detta med tanke på den tidsram vi har att förhålla oss till för studien och att vi tycker det är viktigare att få en djupare förståelse för en sparbanks relation till Swedbank än att undersöka flera sparbanker. En djupare förståelse tror vi underlättar studien i att identifiera okontrollerbara faktorer. Att enbart undersöka en sparbank kan däremot leda till att undersökningen missar okontrollerbara faktorer som uppkommer av samarbetet. Detta då andra faktorer kan uppkomma i en annan sparbanks relation till Swedbank. Däremot lägger studien större vikt vid en djupare förståelse av de identifierade faktorerna än att identifiera alla okontrollerbara faktorer i relationen. Undersökningen påverkas även av hur den utvalda sparbanken deltar i samarbetet samt hur respondenterna från organisationerna upplever relationen.

Relativt få tidigare studier har studerat en relation ur flera parter perspektiv. Att göra studier ur ett mångsidigt perspektiv inom IOR är något som Eklöf (2011) uppmanar till i sin avhandling. Den här studien bidrar med ett mångsidigt perspektiv då intervjuer är gjorda med representanter från båda parter i relationen. På så vis fås en mer fullständig bild av samarbetet och dess okontrollerbara faktorer. I den här studien har det varit viktigt att få ta del av båda parter erfarenheter av samarbetet, då den ena partens handlande kan få konsekvenser för den andra parten. Det är i linje med Dalen m.fl. (2008) som påvisar att flera informantgrupper är av betydelse för att få en förståelse för hur olika parter uppfattar en situation och att därmed fås en mångfald i studien.

3.2.1 Datainsamling

Utöver den datainsamling som gjorts från kvalitativa intervjuer har information om samarbetet mellan Swedbank och sparbankerna inhämtas från respektive banks hemsida, Sparbankernas Riksförbunds hemsida samt från årsredovisningar. Datainsamlingen i kombination med förståelsen för relationen som vi har, med tanke på att vi som är författare till studien har jobbat på Swedbank respektive på en sparbank, bidrar till en god grundförståelse för relationen. En begränsning i studien är dock att undersökningen inte har kunnat ta del av det samarbetsavtal som reglerar samarbetet då avtalet är sekretessbelagt.

3.2.2 Urval

Bank

I urvalsprocessen av lämplig sparbank har tre faktorer spelat roll: (i) att sparbanken har kvar grundkonceptet, (ii) sparbankens balansomslutning och (iii) geografisk närhet.

Med grundkonceptet (i) menas att sparbanken ska vara en lokalt förankrad bank som stöttar och bidrar till lokalsamhällets utveckling och att vinsten stannar kvar till nytta för bankens verksamhetsområde. Vi tror att det är mer intressant att undersöka en bank som till största del har kvar grundkonceptet än en som har övergått till att bli en allt mer kommersiell bank. Detta för att få en större kontrast mellan den valda sparbanken och Swedbank och på så vis förhoppningsvis få en tydligare bild av de okontrollerbara faktorerna som uppstår av samarbetet.

Sparbanker samarbetar i olika grad med Swedbank genom att de exempelvis köper olika produkter och tjänster av Swedbank. Sparbankens storlek (ii) och inställning till samarbetet kan tänkas ha effekt på vilka okontrollerbara faktorer som uppkommer genom samarbetet och därmed påverkar denna studie. I och med att undersökningen görs av relationen i båda riktningarna är det för oss mer intressant att välja en större sparbank då den kan antas påverka och utgöra mer okontrollerbarhet för Swedbank.

På grund av den begränsade tidsramen för studien väljs den geografiskt närmsta (iii) sparbanken som har kvar grundkonceptet och som har en relativt stor balansomslutning.

De närmsta sparbankerna i vårt geografiska område finns i Borås, Alingsås, Varberg och Tjörn. Swedbank Sjuhärad AB (Borås) är en sparbank där en del av ägandet ägs av en sparbanksstiftelse och en del av Swedbank AB. Detta alternativ är därför inte aktuellt då banken till viss del ägs av Swedbank AB som är en enskild ägare med vinstintresse vilket kan ge tendenser till kommersiell bankverksamhet för sparbanken. Sparbankerna i Alingsås, Varberg och Tjörn uppfyller däremot kriteriet på att ha kvar grundkonceptet.

Sparbankerna i Alingsås och Varberg är storleksmässigt relativt lika varandra i avseende på balansomslutning med drygt 9,1 miljarder respektive drygt 10 miljarder för år 2012 (Årsredovisning 2012 Sparbanken Alingsås AB, 2013; Årsredovisning 2012 Varbergs Sparbank AB, 2013). Tjörns balansomslutning för 2012 var drygt 2,4 miljarder (Årsredovisning 2012 Tjörns Sparbank, 2013). Av de tre kvarvarande bankerna i urvalsprocessen är Varbergs Sparbank den bank med störst balansomslutning, vilket ligger till grund för att Varbergs Sparbank blir den sparbank som studien avser att undersöka.

Intervjupersoner

För att få en mer övergripande och representativ bild av Varbergs Sparbank har ett urvalskriterium varit att intervjupersonerna som representerar sparbanken har olika befattningar i verksamheten. Detta för att skapa en variation i urvalet (Dalen m.fl., 2008) och därmed få en bättre förståelse för sparbanken och relationen. Respondenter kan uppleva

verksamheten, samarbetet och dess okontrollerbara faktorer på olika sätt och det är därför även viktigt att göra intervjuer med olika personer på olika nivåer i organisationen. Andra kriterier har varit att intervjupersonerna helst ska vara personer som jobbat i banken en längre tid och som har erfarenhet av samarbetet.

Med dessa givna kriterier har ett kedjeurval tillämpats för att få passande respondenter som intervjupersoner (Quinlan, 2011). I ett första skede kontaktades VD:n på Varbergs Sparbank som en mellanhand för att introducera oss till lämpliga intervjupersoner som uppfyller de önskvärda kriterierna. Detta tillvägagångssätt är fördelaktigt då man med hjälp av en insatt person kan komma i kontakt med passande respondenter som besitter den önskvärda kunskapen.

Urvalsprocessen gällande Varbergs Sparbank mynnade ut i följande intervjupersoner:

Högre nivå i organisationen:

- Ekonomichef

Lägre nivå i organisationen:

- Privatrådgivare med inriktning på lån, benämns bolånerådgivare.
- Privatrådgivare med inriktning på placeringar, benämns placeringsrådgivare.

De urvalskriterier som satts upp för lämpliga representanter från Swedbank är att respondenterna ska ha god insikt i samarbetet med sparbankerna och en lång erfarenhet inom Swedbank.

I urvalsprocessen för passande intervjupersoner från Swedbank har även här ett kedjeurval använts (Quinlan, 2011). Den första personen som kontaktades från Swedbank var regionscontrollern i Göteborg som i sin tur hänvisade vidare till passande intervjupersoner.

Urvalsprocessen gällande Swedbank mynnade ut i följande intervjupersoner:

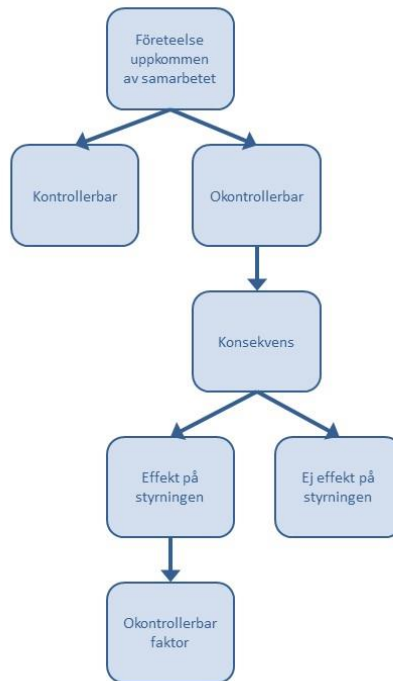
Representanter för Swedbank:

- Ansvarig för Sparbanksaffären
- Försäljningsansvarig i Sparbanksaffären

3.3 Analys

I analysen sker en identifieringsprocess för att kunna upptäcka de okontrollerbara faktorer som har uppkommit av samarbetet. För att identifiera de okontrollerbara faktorerna används vissa kriterier som måste uppfyllas av en företeelse för att den ska klassificeras som en okontrollerbar faktor. Till identifieringsprocessen har tre kriterier tagits fram som ska uppfyllas för att företeelsen ska ses som en okontrollerbar faktor. De tre kriterierna är att företeelsen:

1. har uppstått till följd av samarbetet.
2. ger effekt på den ena partens styrning (arbete mot sina mål).
3. i större eller mindre grad är okontrollerbar för parten vars styrning den får effekt på.



Figur 4. Analysmodell.

Analysen, se *Figur 4*, inleds med att diskutera den okontrollerbara aspekten av företeelsen som uppkommit av samarbetet. Därefter undersöks konsekvensen av den okontrollerbara företeelsen för att ta reda på om konsekvensen får effekt på styrningen. Om identifieringsprocessen genomgått och företeelsen uppfyller kriterierna för att ses som en okontrollerbar faktor fortgår analysen. I slutet av analysen förs ett resonemang kring vilken effekt den okontrollerbara faktorn kan ha på parternas styrning och vad som görs för att lindra effekten.

3.4 Trovärdighet och generaliserbarhet

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om i vilken omfattning resultatet är oberoende av personen som använder sig av resultatet (Ryan m.fl., 2002). Ryan m.fl. (2002) förtydligar att reliabilitet innebär att undersökningen har en oberoende och neutral utredare. Quinlan (2011) beskriver reliabilitet som att studien kan anses tillförlitlig om den ger ett konstant resultat vid upprepning.

För att stärka studiens reliabilitet har vi som undersökare argumenterat för vårt val av metod för att på så sätt komma fram till en lämplig forskningsmetod. Vi försöker tillämpa en genomgående tydlig struktur av arbetet med specificerat syfte och frågeställningar. Genom tydlighet hoppas vi kunna underlätta för andra personer som vill ta del av studien att kunna följa vad som gjorts och hur det har gjorts. För att enklare kunna följa hur vissa processer har genomförts så har exempelvis intervjuguider bifogats samt de nyckelord som använts i sökandet av teoretiskt material på nätet tagits med. Detta ökar jämförbarheten vid en eventuell upprepning av undersökningen (Bryman & Bell, 2013).

Fortsättningsvis så har vi intervjuare efter intervjuerna jämfört våra tolkningar av svaren med varandra och konstaterat att våra tolkningar har varit samstämmiga vilket kan öka studiens reliabilitet. Vi har till största del intervjuat personer med lång erfarenhet inom respektive bank

vilka har god insikt i bankernas verksamheter. Vi har dessutom intervjuat flera personer inom respektive bank vilket gjorts för att öka tillförlitlighet av studiens resultat.

3.4.2 Validitet

Validitet handlar om i vilken omfattning data stämmer överens med verkligheten (Ryan m.fl., 2002). Ryan m.fl. (2002) använder sig av begreppet kontextuell validitet som innefattas av trovärdigheten av studiens resultat och de slutsatser som är dragna av resultatet.

För att stärka studiens validitet jämförs det insamlade materialet för att se i vilken grad de olika informationerna är överensstämmande eller motstridiga. Finns det motsättningar görs överväganden om informationen är tillräckligt trovärdig för att tas med i studien. Respondenterna har uttryckt att de teman och frågor som tagits upp i intervjuguiderna har varit relevanta för studiens syfte och innefattat intressanta aspekter för att besvara studiens forskningsfrågor.

Olika källor har använts i datainhämtningen. Detta gjordes genom att information inhämtades från bankernas hemsidor och genom intervjuer med flera olika respondenter. På så sätt bygger undersökningen på information och förklaringar från flera olika källor för att stärka validiteten.

Andra åtgärder som gjorts för att stärka studiens validitet är att vi är två personer som arbetar med studien. Genom att arbeta i team kan snedvridning och tolkningsfel av det insamlade materialet undvikas vilket annars kan uppstå om det endast är en person som utför undersökningen (Ryan m.fl., 2002). Enligt Ryan m.fl. (2002) kan alternativa teorier användas i studien för att på så sätt kunna öppna upp för nya infallsvinklar av fallet. I denna studie har två alternativa teorier tagits med. Det gäller teorin om okontrollerbara faktorer (Merchant & Van der Stede, 2012) samt teorin om opportunist och koordinationsproblem (Dekker, 2004). De två teorierna har vissa gemensamma nämnare och kompletterar varandra på områden som den andre teorin inte tar upp. I den mening de är alternativa till varandra skapas möjlighet till att få en mer övergripande bild av teorin på området och med det en stärkt validitet.

3.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handlar om i vilken utsträckning en studies resultat kan generaliseras och appliceras i andra fall (Bryman & Bell, 2013). Ett litet stickprov gör det svårt för undersökningen att kunna göra några statistiska generaliseringar om populationen (Ryan m.fl., 2002). I denna studie bygger resultatet på ett fåtal intervjupersoner vilket gör att resultatet inte kan användas för några generaliseringar om alla sparbankers relationer med Swedbank. Studiens styrka ligger snarare i att relationen är unik och att studien skapar en djupgående förståelse för den specifika relationen. I och med detta tillför studien nytt empiriskt material till forskningen som kan användas för vidare och mer omfattande forskning på området (Ryan m.fl., 2002).

4. Empiri

I detta kapitel samlas det material som tagits fram genom undersökningen. Dels bygger undersökningen på sekundärdata som är hämtad från hemsidor och dels primärdata som framtagits genom intervjuer.

4.1 Relationen

4.1.1 Varbergs Sparbank

Bakgrundsfakta

Varbergs Sparbank AB har idag omkring 130 anställda fördelade på 8 kontor. De har omkring 50 000 privatkunder, 3 600 företagskunder och 400 föreningskunder. (Varbergs Sparbank, 2014a)

År 1836 grundades Varbergs Sparbank i den ursprungliga associationsformen sparbank för att år 2000 ombildas till ett bankaktiebolag. I och med ombildningen till ett bankaktiebolag bildades Sparbanksstiftelsen Varberg som idag är ensam ägare av samtliga aktier i Varbergs Sparbank AB. Stiftelsen har som mål att arbeta i linje med sparbanksrörelsens grundläggande idéer om att främja lokal verksamhet inom näringsliv, utbildning, forskning, idrott och kultur genom ekonomiskt bidrag och stöd. (Varbergs Sparbank, 2014b)

Relationen till Swedbank i korthet

Varbergs Sparbanks viktigaste samarbetspartner är idag Swedbank AB. Till största del är det samarbetet inom IT-stöd, produktsortiment samt hypoteks- och fondverksamhet som samarbetet utgörs utav. (Varbergs Sparbank, 2014a)

4.1.2 Swedbank

Bakgrundsfakta

Swedbank har idag 13 925 anställda i Swedbankkoncernen och 306 kontor runt om i Sverige. I Sverige har de omkring 4 miljoner privatkunder och omkring 261 000 företagskunder. (Swedbank, 2014a)

Swedbanks historia sträcker sig tillbaka till år 1820 då Sveriges första sparbank bildades. Antalet sparbanker ökade och år 1928 fanns det 498 sparbanker runt om i Sverige. År 1992 bildades Sparbanken Sverige genom att sparbanker gick samman för att bli starkare. Alla sparbanker gick dock inte med i fusionen utan vissa valde istället att vara fristående och samarbeta med Sparbanken Sverige. År 1997 gick Sparbanken Sverige och Föreningsbanken samman och bildade FöreningsSparbanken AB som idag heter Swedbank AB. (Swedbank, 2014b)

Swedbanks två största aktieägare är idag Folksam med 9,24 % och Sparbanks-Gruppen med 8,59 % av aktierna. Sparbankstiftelser som inte ingår i Sparbanks-Gruppen är Swedbanks sjätte största ägare med sina 3,07 % av aktierna. (Swedbank, 2014c)

Swedbank är idag Sveriges största bank sett till antalet kunder (Swedbank, 2014d). Verksamheten grundar i utgångspunkten att banken ska främja en sund och hållbar ekonomi och deras värderingar är öppna, enkla och omtänksamma (Swedbank, 2014e).

Relationen till sparbankerna i korthet

Sparbankerna är viktiga samarbetspartners för Swedbank då sparbankerna står för omkring en fjärdedel av Swedbanks produktförsäljning samt att Swedbank genom samarbetet får tillgång till ett rikstäckande kontorsnät (Swedbank, 2014f).

4.2 Intervjuer

Den empiri som har framtagits genom intervjuer presenteras i områdena: IT-system, Kundbemötande, Service och Produkter. Intervjuer har genomförts med en ekonomichef, en placeringsrådgivare och en bolånerådgivare vilka representerar Varbergs Sparbank. Swedbank representeras av ansvarig i Sparbanksaffären och försäljningsansvarig i Sparbanksaffären. I slutet av varje område presenteras en kort sammanfattning som lyfter fram de delar av okontrollerbarhet som kan ses.

4.2.1 IT-systemet

Både ekonomichefen på Varbergs Sparbank och den försäljningsansvarige i Sparbanksaffären för Swedbank berättar att tack vare samarbetet kan de ligga i framkant vad gäller den tekniska utvecklingen. Samarbetet inom IT-systemet innebär att kostnader kan slås ut på större volymer och att därmed kan skalfördelar utvinnas (Försäljningsansvarig och Ekonomichef).

Den försäljningsansvarige menar att skalfördelar är en väsentlig faktor i att bedriva bankverksamhet idag och att det därför är önskvärt att ha sparbankernas volymer i IT-systemet. Samarbetet kring IT-systemet är för Varbergs Sparbank även en viktig faktor för dess överlevnad.

”Hur jag upplever att man jobbar ihop med ett system från en storbank, är nummer ett att vi överhuvudtaget kan fungera, för att vi skulle aldrig kunna ha det här in-house...Att hantera IT-lösningar för en enskild sparbank har aldrig varit en idé utan samarbete är ett sätt för oss att existera.”

(Ekonomichef, Varbergs Sparbank)

Ekonomichefen på Varbergs Sparbank berättar att hela IT-systemet som används är outsourcat till Swedbank. Han berättar vidare att de gemensamma delarna i systemet sköts och styrs av Swedbank. Ansvarig i Sparbanksaffären för Swedbank (tidigare VD för Roslagens Sparbank) ser en fördel för sparbankerna i att outsourca IT-systemet till Swedbank då sparbankens VD kan fokusera på andra delar än systemutvecklingen och ägna sig åt exempelvis kundmöten istället. Ekonomichefen ser dock en risk med att outsourca då det kan leda till ”att man kan sluta bry sig”.

Sparbanksaffärens försäljningsansvarig säger att IT-systemet möjliggör en digitalisering av många kundärenden vilket leder till att fler tjänster kan utföras i hemmiljön. Konsekvenserna blir att färre kunder besöker kontoren och att gamla yrkesroller kan behöva ersättas med nya (Försäljningsansvarig). Även ansvarig i Sparbanksaffären ser minskade kundbesök som en utmaning.

”I takt med digitaliseringen så har kyrktornen höjts och man kan nog tänka sig att den lokala kopplingen blir starkare när digitala alternativ finns... Antal kontorsbesök fysiskt är en utmaning framåt.”

(Ansvarig i Sparbanksaffären, Swedbank)

Kunder kommer fortfarande att ha ett finansieringsbehov och här kan enligt den ansvarige i Sparbanksaffären en kundproblematik uppstå.

”Det kan bli lite lurigt för en bank att finansiera en villa i Mölle om man har kontor i Piteå. Vad kan man om marknaden där nere osv. Då kanske man kommer ha ett behov av att reläa den.”

(Ansvarig i Sparbanksaffären, Swedbank)

Den ansvarige i Sparbanksaffären tror att räntan i bolåneaffärer är ett konkurrensmedel som på sikt kommer att sättas på marknaden. Samtidigt tror han att bolån som produkt kommer att ”kommodifieras” i framtiden, dvs. att bolån blir en standardprodukt med få skillnader mellan aktörerna på marknaden. Försättningsvis menar ansvarig i Sparbanksaffären att banker fortfarande kommer vara intresserade av att skapa likvida medel med hjälp av bolån. Det sker genom att banker ger ut obligationer med bolån som säkerhet (Ansvarig i Sparbanksaffären).

Varbergs Sparbank använder sig idag av Swedbanks styrkort. Styrkortet stämmer enligt ekonomichefen bra överens med ekonomistyrningen i Varbergs Sparbank och han tror att båda bankerna vill täcka in liknande delar i sin styrning. Däremot tror han att vissa skillnader kan finnas i de operativa målen från år till år vilket innebär att en manuell inmatning krävs. Data samlas in per automatik om bl.a. risk, försäljning, lönsamhet och kundnöjdhet men om andra mål (som inte täcks av styrkortet) önskas följas upp krävs att data matas in manuellt för att komplettera styrkortet. Varbergs Sparbank gör därför fem olika inmatningar för att anpassa styrkortet till deras verksamhetsplan (Ekonomichef). En risk ekonomichefen ser är ifall strategiska skillnader skulle uppstå mellan bankerna då detta skulle kunna få negativa effekter på styrkortet. Den risken med styrkortet ser dock inte ekonomichefen idag. Däremot menar ekonomichefen att om systemet för kontanthantering försvinner till följd av Swedbanks minskade kontanthantering kan det bli problem för många sparbanker eftersom många sparbanker har valt att ha kvar den tjänsten. Ett problem som enligt ekonomichefen kan innebära att sparbankerna får finansiera en större del för systemet rörande kontanthantering.

Ekonomichefen tycker att Swedbanks systemlösning överlag passar Varbergs Sparbank bra vilket enligt honom beror på att de har en enig bild av hur bankverksamhet ska ske. Även Swedbanks försäljningsansvarig anser att båda bankerna har liknande behov av IT-lösningar. En placeringsrådgivare i Varbergs Sparbank tycker också att systemet är anpassat för deras verksamhet och hans dagliga arbete.

Om ekonomichefen fick önska hade systemet kunnat vara ännu mer anpassat till deras verksamhet.

”Jag hade gärna haft en mer flexibel huvudbok, där man kunde bygga upp rapportering lokalt kring resultatutfall...Det skulle kunna ge en möjlighet att bygga snabbare ad hoc-analyser men också för avdelningschefer att få en snabbare feedback och en bättre möjlighet att borra sig ned ett steg.”

(Ekonomichef, Varbergs Sparbank)

Ekonomichefen tror att det skulle kunna leda till att ansvaret kan flyttas längre ner i organisationen och att en bättre förståelse för vad som påverkar ett resultatutfall kan skapas. Förr gjordes mer manuella inmatningar på individnivå men enligt ekonomichefen tog det mer resurser än vad som genererades.

Placeringsrådgivaren på Varbergs Sparbank berättar att uppläggning av lån och portföljens utseende styrs till viss grad utifrån IT-systemet och att ett mindre problem ibland förekommer. Placeringsrådgivaren berättar att systemet för rådgivning ibland får en viss eftersläpning. Ibland kan nya rekommendationer om placeringar komma från Swedbank innan justeringar gjorts i systemet. Råden gäller ofta placeringar på längre sikt för passiva kunder varför de inte justeras lika snabbt i systemet (Placeringsrådgivare).

I IT-systemet finns en gemensam informationskanal med allmän information om exempelvis produktutbud och olika kontaktvägar (Ansvarig i Sparbanksaffären). Bl.a. presenteras Swedbanks vision och strategier där, vilka även sparbanksanställda har tillgång till (Ekonomichef). Swedbanks vision och strategier stämmer inte överens med Varbergs Sparbanks vision och strategier berättar ekonomichefen. Ekonomichefen ser däremot risken att en anställd skulle läsa och arbeta mot Swedbanks vision och strategier som liten. Varbergs Sparbank har en egen intern hemsida där deras visioner och strategier presenteras (Ekonomichefen). Enligt ekonomichefen sitter beteendet väl hos de anställda att först och främst använda den interna hemsidan som informationskälla. Tidigare hade Varbergs Sparbank ett parallellt system för den interna hemsidan men i och med en bättre webbutveckling från Swedbanks sida har de valt att integrera den interna hemsidan i Swedbanks IT-system (Ekonomichef).

Det finns inget i samarbetsavtalet som säger att en sparbank inte kan ha en egen IT-lösning eller ett parallellt system (Ansvarig i Sparbanksaffären). Ansvarig i Sparbanksaffären säger att det finns många IT-lösningar på marknaden och att sparbankerna kontinuerligt jämför Swedbanks system med de alternativa lösningarna. Det kan däremot vara svårt för en sparbank att integrera externa system till Swedbanks IT-system menar försäljningsansvarig i Sparbanksaffären. Det kan få negativa konsekvenser på kundens användarupplevelse pga. ett sämre användargränssnitt. Försäljningsansvarig förklarar vidare att olika bakomliggande system till systemet ut mot kund kan vara svåra att integrera vilket kan försämra kundupplevelsen. Exempelvis kan det leda till att viss information inte kan ses i en mobilapplikation.

Swedbank har många olika forum tillsammans med sparbankerna. I forumen ges en möjlighet till representanter från sparbankerna att lämna förslag på utvecklingsmöjligheter och åsikter, exempelvis kring IT-systemet (Försäljningsansvarig). Den ansvarige för Sparbanksaffären berättar dock att den systemutveckling sparbankerna framförallt bedriver är mest relaterad till användargränssnitt. Representanterna från Swedbank berättar att sparbankernas deltagande är uppskattat och att den gemensamma diskussionen i forumen skapar mod för relationen.

”Vi lyssnar av erfarenheterna [från sparbankerna], det är en bra sak för oss som storbank att komma nära ett annat kontorsnät, då kan man också validera varandra, vi känner det här också, känner ni det, ja vi känner samma sak. Det här skapar också lite mod.”

(Ansvarig i Sparbanksaffären, Swedbank)

Sammanfattning

Swedbank kontrollerar IT-systemet vilket innebär att strategiska skillnader i framtiden kan ge konsekvenser på styrkortet för Varbergs Sparbank. Idag är en mer flexibel huvudbok önskvärd från Varbergs Sparbanks sida samtidigt är information som berör Swedbank-

anställda tillgängligt för de anställda i Varbergs Sparbank. Det finns också en problematik med att integrera externa system till Swedbanks IT-lösning för sparbankerna.

4.2.2 Kundbemötande

Swedbank och sparbankerna har ett samarbete som kallas Rikstjänsten. Samarbetet innebär att enklare tjänster så som post- och bankgirobetalningar över disk, saldo- och engagemangsfrågor och anslutningar till telefon- och internetbank etc. genomförs åt varandras kunder. De tjänster som erbjuds är inom ramen för banksekretessen. Inom detta område ser ansvarig i Sparbanksaffären en risk för att kunden kan bli förvirrad när inte samma service kan genomföras pga. banksekretessen. Riktlinjerna för servicen till en Swedbank-kund inom banksekretessen är dock tydliga enligt placeringsrådgivaren på Varbergs Sparbank.

Ansvarig i Sparbanksaffären menar att det är viktigt att kunden får ett bra bemötande oavsett vilket kontor den besöker eftersom de arbetar under en gemensam symbol. Det finns värderingar för hur Swedbank ska se på sina kunder vilka även sparbankerna har valt att acceptera i och med samarbetet (Ansvarig i Sparbanksaffären). Det är samtidigt omöjligt att kontrollera bemötandet på individnivå menar ansvarig i Sparbanksaffären. Enligt ansvarig i Sparbanksaffären talar Swedbank och sparbanken mycket om partnerskap i dessa lägen. De har kontinuerliga möten för att stärka relationen och skapa gemensamma värdegrunder genom att bl.a. diskutera hur de ser på olika sakfrågor och på framtiden etc. Ansvarig i Sparbanksaffären tror att en gemensam framtidsutsikt är väsentlig för att skapa ett förtroende mellan bankerna.

Det är dock omöjligt att styra bemötandet mot kund på individnivå enligt ansvarig i Sparbanksaffären. Däremot kan bemötandet ifrågasättas och diskuteras om det kommer in många klagomål för ett specifikt kontor (Ansvarig i Sparbanksaffären).

Det finns ett utarbetat internprissättningssystem som används inom Rikstjänsten (Ekonomichef, Varbergs Sparbank). Internhandeln inom Rikstjänsten granskas genom olika interna avdelningar. Däremot är det omöjligt att kontrollera att den enskilde bankmannen tar betalt för en genomförd tjänst enligt ansvarig i Sparbanksaffären. Problemet hanteras genom att jobba med kommunikation om samarbetet till de anställda och det beror mycket på den specifika ledaren menar ansvarig i Sparbanksaffären.

Enligt ekonomichefen arbetar de inte aktivt med att kommunicera ut till sina anställda om samarbetet, förutom vid nyanställningar. Han menar att kännedomen om samarbetet är en naturlig del för de anställda i Varbergs Sparbank. Ansvarig i Sparbanksaffären tror att många anställda i relationen känner till samarbetet väl men däremot dess innebörd är oklart för de anställda. Swedbank ser därför gärna en hög rörlighet bland personal mellan sparbankerna och Swedbank för att ta del av varandras kulturer och öka kunskapen om samarbetet. Exempelvis tillåter en del sparbanker tjänstledighet för arbete inom Swedbank (Ansvarig i Sparbanksaffären).

Kundförflyttningar

I situationer när en kund går över från den ena banken till den andra finns regleringar i avtalet om provisionsavräkningar av förmedlade produkter (Ekonomichef). Ekonomichefen menar att de inte styr sin personal genom riktlinjer kring kundförvärv för att gynna provisionsavräkningarnas utfall. Både ekonomichefen och ansvarig i Sparbanksaffären talar

om att andemeningen i avtalet är att de vill samarbeta och att inställningen är liknande för båda parter. En bolånerådgivare uppfattar arbetet med kunder på följande sätt:

”Kommer det någon från Falkenbergs Sparbank, som är så nära oss, och skulle försöka få oss att gå ner i räntor för att byta bank. Det ska vi nog inte göra. Vi ska inte sitta och konkurrera om kunderna och dra ner räntorna. Det känns inte riktigt bra... Det känns väldigt bra när vi får hit Frillesåskunderna [nedlagt Swedbank-kontor]. Det känns jättekul när de väljer oss istället för Swedbank i Kungsbacka.”

(Bolånerådgivare, Varbergs Sparbank)

Sammanfattning

Kundbemötandet i relationen kan vara svårt att kontrollera samtidigt som banksekretessen begränsar möjligheten till att ge fullständig kundservice på alla kontor. Det här kan leda till en splittrad bild mot kund, enligt ansvarig i Sparbanksaffären. Bolånerådgivaren uppfattar en viss skillnad i arbetet med en Swedbank-kund och en sparbankskund.

4.2.3 Service

Ekonomichefen berättar att tilläggstjänster kan köpas för sparbankerna i samarbetet, exempelvis lönehantering, valvshantering, kravhantering och intern kapitalutvärdering (IKU).

Varbergs Sparbank undersöker alltid den specifika tjänstens kostnadsfördelar i förhållande till risken med att outsourca och hur central tjänsten är för bankens olika processer. T.ex. ser Varbergs Sparbank lönehantering som en "isolerad företeelse" och att den tidigare manuella lönehanteringen drog för mycket resurser varför de valde att outsourca tjänsten. (Ekonomichef Varbergs Sparbank)

Varbergs Sparbank lägger inte ut tjänsten om valvshantering dvs. hantering av reverser vid utlåning. De ser ingen kostnadsfördel i att outsourca tjänsten och dessutom har de kompetensen att sköta det internt. I och med detta kan de lika gärna behålla arbetstillfällena i banken menar ekonomichefen.

Tjänsten om kravhantering handlar om indrivning av förfallna lånebetalningar. Varbergs Sparbank har valt att inte outsourca denna tjänst och ekonomichefen tror att det leder till en lägre risknivå i deras portfölj och att de får lägre förluster.

”Vid outsourcing av sådan tjänst så blir den mycket mer maskinellt hanterad och statistiskt processad. De kanske accepterar att på den här andelen dåliga fordringar räknar vi med att få in hälften och sen så nöjer man sig med det och säljer ut resten.”

(Ekonomichef, Varbergs Sparbank)

Varbergs Sparbank arbetar mycket med att få ordning på kundens ekonomi vilket enligt ekonomichefen bidrar till lägre risker och förluster för banken.

Ekonomichefen berättar att Swedbank sköter Varbergs Sparbanks interna kapitalutvärdering (IKU). IKU är en utvärdering till Finansinspektionen om bankens stabilitet i olika situationer

exempelvis hur banken klarar av ett krisläge då världen rasar samman (Ekonomichef). Utvärderingarna grundar sig på makroanalyser och ekonomichefen berättar att de tidigare gjorde analyserna själva men att Swedbank besitter bättre resurser för att genomföra analyserna. Ekonomichefen tror att de kan få in mer kunskap i företaget genom att lägga ut en tjänst som denna. En kunskap som de kan använda i andra processer.

Sammanfattning

En outsourcad tjänst till Swedbank kan innebära fördelar för Varbergs Sparbank, så som ökad kompetens och minskade kostnader. När Swedbank får kontroll över genomförandet, kan det också innebära högre risker och större förluster för Varbergs Sparbank.

4.2.4 Produkter

I samarbetet har sparbankerna möjlighet att förmedla produkter åt Swedbank Hypotek och Swedbank Robur. Swedbank Hypotek är ett bolåneinstitut som ger ut boendekrediter medan Swedbank Robur är en kapitalförvaltare.

Swedbank Hypotek

Ekonomichefen för Varbergs Sparbank berättar att de kan välja mellan att antingen förmedla ett bolån till Swedbank Hypotek eller att ge ut ett bolån på egen hand. När Varbergs Sparbank ger ut ett eget bolån, en så kallad KRF-kredit, hamnar lånet i den egna balansräkningen. De bär då hela risken för lånet och får hela räntenettet som förtjänst. Ifall där Varbergs Sparbank väljer att förmedla ett bolån till Swedbank Hypotek står Swedbank Hypotek bakom finansieringen av lånet. Risk går också över till Swedbank Hypotek när Varbergs Sparbank förmedlar ett lån. När lånet har förmedlats får sparbanken en provision i utbyte (Ekonomichef). I situationer Varbergs Sparbank vill ge kunderna rabatt på räntan är det viktigt att vara uppmärksam så att rabatten inte överstiger provisionen menar bolånerådgivaren. Det skulle annars innebära att utlåningen går med förlust (Bolånerådgivare). Däremot tror placeringsrådgivaren att priset ut mot kund kan bli högre när två parter delar på förtjänsten.

Ekonomichefen berättar att det är likviditeten i Varbergs Sparbank som styr valet av att lägga lånet i Swedbank Hypotek eller inte. När lånet förmedlas till Swedbank frigörs likviditet eftersom att de sköter finansieringen (Ekonomichef).

”När vi lade den senaste strategiska planen hade vi en obalans mellan in- och utlåningssidan, vi hade lite för lite inlåning, samtidigt gjorde vi en analys som såg att vi hade en potential att växa på företagsmarknaden lokalt, så vi såg framför oss att vi kommer att ha en tillväxt på kreditsidan som är ganska stor och vi har redan i utgångsläget ett underskott på inlåning, däremot hade vi potentiella hypotekslån som vi lagt i egen balansräkning, så då har strategin varit att förmedla in många av dessa lån.”

(Ekonomichef, Varbergs Sparbank)

De potentiella hypotekslånen är tidigare KRF-krediter som förmedlats till kund. När kunder är inne för att lägga om lånen kan Varbergs Sparbank välja att lägga över lånen till Swedbank Hypotek. Det här innebär inga skillnader för kunden enligt ekonomichefen. En bolånerådgivare i Varbergs Sparbank menar att tydliga instruktioner kommer uppifrån om när

det är dags att lägga lånen i Swedbank Hypotek eller i egen balansräkning. Däremot berättar bolånerådgivaren att när kundernas bolånekalkyler blir negativa måste lånen placeras i egen balansräkning då Swedbank Hypotek kräver positiva kalkyler. I övrigt kan bolånerådgivaren utan Swedbanks godkännande bestämma om ett förmedlat lån ska vara amorteringsfritt eller ges anstånd (Bolånerådgivare).

Enligt ekonomichefen beaktas även lönsamheten innan ett lån läggs i Swedbank Hypotek. Exempelvis när det blir tuffa ränteförhandlingar väljer de att behålla hela lånet i egen balansräkning istället för att dela på förtjänsten. Placeringsrådgivaren menar liksom ekonomichefen att när lånet läggs i Swedbank Hypotek frigörs likviditet på bekostnad av en sämre lönsamhet. En fördel placeringsrådgivaren ser med att lägga lånet i Swedbank Hypotek är att de sköter kommunikationen vid villkorsförändringar till kunden. Det här sparar tid för rådgivaren och minimerar risken för att missa information till kunden (Placeringsrådgivare).

Ansvarig i Sparbanksaffären berättar att det är viktigt ur Swedbanks synvinkel att säkerställa kvaliteten och risknivåerna på de förmedlade lånen eftersom att hypotekslånen används för ”funding”. Det innebär att Swedbank ställer ut säkerställda obligationer för att skapa likvida medel för banken vilket är en positiv effekt av samarbetet enligt ansvarig i Sparbanksaffären.

”Det är en bra del i vår samverkan kring hypotek för det skapar oss en möjlighet till ökad likviditet samtidigt som det ger sparbankerna en möjlighet att ha en expansiv långivning utöver vad deras egen balansräkning klarar.”

(Ansvarig i Sparbanksaffären, Swedbank)

Den ansvarige i Sparbanksaffären kan inte kommentera om det finns en önskvärd nivå med förmedlade hypotekslån och i så fall hur styrning mot den sker, pga. sekretess.

Försäljningsansvarige menar att säkerställda obligationer är den billigaste formen av extern finansiering förutom billig inlåning. Sparbankerna kan själva inte ge ut obligationer utan kan istället lösa finansieringen genom en högre inlåningsränta (Ansvarig i Sparbanksaffären). När frågan ställs om hur de ser på att sparbankerna kan skapa likviditet genom att placera i Swedbank Hypotek ges följande svar:

”Vi är inte intresserade av att vara en likviditetsregulator. Det här styr avtalet ganska hårt.”

(Ansvarig i Sparbanksaffären, Swedbank)

Ansvarig i Sparbanksaffären menar att sparbankerna inte kan flytta lånen från deras balansräkning till Swedbank Hypotek alltför ofta utan att kunden klagar. Han menar att kunden sätter stopp för det här beteendet innan avtalet träder in.

Swedbank Robur

Enligt ekonomichefen är strategin att sälja Swedbanks fonder i den utsträckningen att det fungerar för kunden. Ekonomichefen menar att det är svårare att ge riktlinjer till personalen när det gäller fonder eftersom att det är kundens behov som styr. I de fall det passar kunden rekommenderas alltid Swedbanks fonder. Placeringsrådgivaren berättar att det rådgivningsstöd som används (Swedbanks rådgivningsstöd) i sitt arbete först ger förslag på Swedbanks fonder. Ifall avvikelser från systemets rekommendationer måste göras krävs att en kommentar om orsaken till avvikelsen lämnas. En avvikelse kan bero på att rådgivarna i

Varbergs Sparbank har kommit fram till egna råd genom interna överläggningar och diskussioner om vilka placeringsalternativ som ska väljas (Placeringsrådgivare).

Varbergs Sparbank får som ersättning ta del av förvaltningsavgifterna när de förmedlar åt Swedbank. Det här gäller dock inte bara vid förmedling av Swedbanks produkter utan att provision även kan utdelas från andra kapitalförvaltare de förmedlar åt. Ekonomichefen ser en risk vid samarbete med en annan kapitalförvaltare.

”Jag kan tänka mig om jag sitter på Swedbanks sida och det är många sparbanker som väljer andra alternativ ger det ett ganska splittrat intryck till kunderna, vad innebär samarbetet? Vad innebär det att det är Swedbank och Sparbankerna som är en avsändare i många fall?”

(Ekonomichef, Varbergs Sparbank)

Ansvarig i Sparbanksaffären talar också om en förvirring och splittrad bild för kunden. Den beror på att det finns ett gemensamt produktutbud med olika prissättningar. Exempelvis har Varbergs Sparbank ett lägre pris på Nyckelkundserbudandet (Placeringsrådgivaren). Försäljningsansvarig tillägger att det enligt lag är förbjudet med en gemensam prissättning. I den här konkurrerande aspekten avseende olika priser görs inget speciellt i relationen utan att det är upp till kunden om den väljer att gå på pris eller relation vid val av bank menar ansvarig i Sparbanksaffären.

Det är alltid upp till den enskilda sparbanken att välja om de vill placera i Swedbank Robur. Ur Swedbanks perspektiv är det dock önskvärt att sparbankerna väljer Swedbanks placeringsalternativ eftersom att det finns skalfördelar att vinna. Det Swedbank kan göra är att diskutera deras val.

”Vi kan ju se att styckekostnaden är lägre om fonden har samma performance som en extern och då förstår vi inte varför man väljer att sänka sitt resultat när man dessutom är en samarbetspartner och då har vi diskussioner kring det men ibland finns det bra svar och då är det bara leave it be.”

(Ansvarig i Sparbanksaffären, Swedbank)

Produktutveckling

Ekonomichefen i Varbergs Sparbank berättar att de kan vara med och påverka produkternas utformning och dess utveckling genom olika samråd och forum med Swedbank. Det här sker genom att sparbankerna skickar representanter som tillsammans med ansvariga för dem här segmenten i Swedbank diskuterar produkterna och utvecklingen. Försäljningsansvarig berättar att sparbankerna är delaktiga i samtliga faser från idé till lansering.

Sammanfattning

Varbergs Sparbank har ett val av att förmedla produkter åt Swedbank. I Varbergs Sparbank förmedlas exempelvis hypotekslån efter bankens likvida situation. Den användningen av avtalet uppskattar inte Swedbank eftersom de inte vill vara en likviditetsregulator.

5. Analys

I följande kapitel analyseras den valda relationen med utgångspunkt i den tidigare beskrivna teoretiska diskussion. Specifikt diskuteras vilka okontrollerbara faktorer som har identifierats genom undersökningen och hur okontrollerbarheten kan mildras.

5.1 Okontrollerbara faktorer

De okontrollerbara faktorerna kommer nedan att presenteras genom att först beskriva den okontrollerbara aspekten i företeelsen och dess effekter som följd. Fortsättningsvis diskuteras effekternas påverkan på styrningen för att kunna avgöra om företeelsen är en okontrollerbar faktor, se analysavsnittet i metoden för ingående beskrivning av identifieringsprocessen. Slutligen presenteras de kontrollåtgärder som kan vidtas för att hantera effekternas påverkan på styrningen.

5.1.1 Outsourcing

I en interorganisatorisk relation kan outsourcing ses som en okontrollerbar faktor till följd av relationens samarbete. Det här påståendet diskuteras genom att belysa två områden, IT-system och interna tjänster, av outsourcing i samarbetet mellan Swedbank och sparbankerna.

IT-systemet

Ett outsourcat IT-system kan ses som okontrollerbart när en annan part styr systemet. Det här syns i relationen mellan Swedbank och Varbergs Sparbank där Swedbank har kontrollen över de gemensamma delarna i systemet. Valet av att outsource kan däremot ses som mer eller mindre kontrollerbart. I Varbergs Sparbanks situation anses ett IT-samarbete som en avgörande faktor för Varbergs Sparbanks existens menade ekonomichefen. Det här går i linje med Barringer och Harrisons (2000) resonemang om att organisationer är i behov av att interagera med sin omvärld för att komma över kritiska resurser. En kritisk resurs är enligt Barringer och Harrison (2000) en specifik resurs som behövs för organisationens överlevnad eller expansion. Ett IT-system kan därför liknas vid en kritisk resurs som Barringer och Harrison (2000) menar skapar ett beroende av resursutbyte för att överleva. Varbergs Sparbanks val av outsourcing kan därför ses som tvingande och därmed okontrollerbart.

Studien visar att Varbergs Sparbank inte bara är beroende av ett IT-samarbete utan också av ett IT-samarbete med Swedbank. Den ansvarige i Sparbanksaffären berättar att det finns alternativa IT-system på marknaden för sparbankerna. Försäljningsansvarig antydde dock att möjligheterna är begränsade till att integrera alternativa system i IT-systemet som Swedbank har utvecklat. Det här tyder på att Varbergs Sparbank blir beroende av hela Swedbanks IT-lösning.

Beroendet inom IT-samarbetet tyder på vad Merchant och Van der Stede (2012) kallar för ett resurspoolsberoende. Problematiken är enligt Merchant och Van der Stede (2012) att det kan innebära risker med hur den andra parten utnyttjar den gemensamma resursen. Ett utnyttjande som i sig kan vara okontrollerbart.

Fortsättningsvis i identifieringsprocessen undersöks vilka konsekvenser som kan uppkomma av ett outsourcat IT-system, se *Tabell 2*.

<u>Konsekvens</u>	<u>Empiriskt stöd</u>
Mer kostnadseffektivt	Samarbetet inom IT innebär skalfördelar som gynnar båda parter. Det möjliggör att parterna kan ligga i framkant vad gäller den tekniska utvecklingen. (Ekonomichef & försäljningsansvarig)
Omstruktureringar	Försäljningsansvarig berättade att IT-systemet möjliggör en digitalisering av många kundärenden vilket leder till att fler tjänster kan utföras i hemmiljön. Konsekvenserna blir att färre kunder besöker kontoren och att gamla yrkesroller kan behöva ersättas med nya.
Tid frigörs	Ansvarig i sparbanksaffären ser en fördel för en sparbank i att outsourca IT-systemet till Swedbank då sparbankens VD kan fokusera på andra delar än systemutvecklingen och ägna sig åt exempelvis kundmöten istället. Ekonomichefen ser dock en risk i att outsourca då det kan leda till att man kan sluta bry sig.
Förändrad kundupplevelse	Försäljningsansvarig menar på att det kan vara svårt för en sparbank att integrera externa system till Swedbanks IT-system. Det kan få negativa konsekvenser på kundens användarupplevelse pga. ett sämre användargränssnitt. Han förklarar vidare att olika bakomliggande system till systemet ut mot kund kan vara svåra att integrera vilket kan försämra kundupplevelsen. Exempelvis kan det leda till att viss information inte kan ses i en mobilapplikation.
Oönskad ansvarsnivå	Ekonomichefen önskade att systemet kunde ha varit ännu mer anpassat till deras verksamhet. Han menar på att exempelvis huvudboken kunde ha varit flexiblare och att rapportering kring resultatutfall skulle kunna ske lokalt. På så sätt skulle man också kunna få ner ansvaret till en lägre nivå. Ett flexiblare system skulle också kunna ge snabbare och bättre analyser och med det snabbare feedback till avdelningscheferna. (Ekonomichefen)
Missvisande styrkort	Styrkortet som finns i IT-systemet tyckte ekonomichefen stämde bra överens med ekonomistyrningen i Varbergs Sparbank. Däremot såg ekonomichefen en risk i att sparbanken skulle kunna påverkas negativt av styrkortet om strategiska skillnader skulle uppstå mellan bankerna.
Ökade kostnader	Ekonomichefen berättar att om systemet för kontanthantering försvinner till följd av Swedbanks minskade kontanthantering kan det bli problem för många sparbanker eftersom att många sparbanker har valt att ha kvar den tjänsten. Ett problem som enligt ekonomichefen kan innebära att sparbankerna får finansiera en större del av systemet för kontanthantering.
Motsättningar i information	Ekonomichefen påtalade att information om Swedbanks vision och strategier finns tillgängliga i den gemensamma informationskanalen. Han berättade att dessa skiljer sig från sparbankens vision och strategier. Placeringsrådgivaren påvisade att en viss fördröjning finns i uppdateringen av placeringsrekommendationerna i systemet. Ibland kan nya rekommendationer komma från Swedbank innan systemet har hunnits uppdateras.

Tabell 2. Konsekvenser av okontrollerbarheten vid outsourcat IT-system.

De här konsekvenserna kan direkt eller indirekt påverka ekonomistyrningen för Varbergs Sparbank. Exempelvis kan motstridig information för personal innebära svårigheter i deras vardagliga arbete vilket kan få direkta effekter på ett personalnöjdhetsmål. Här belyses ett exempel på den risk Merchant och Van der Stede (2012) talade om vid användandet av en gemensam resurs. När Swedbank använder informationskanalen till sina anställda kan det samtidigt innebära dubbla styrsignaler för en sparbanksanställd.

Om det skulle uppstå strategiska skillnader mellan parter i en IOR kan ett outsourcat IT-systemet ge konsekvenser på den ena partens styrning. I och med att IT-systemet styrs av den andra parten, Swedbank, är det okontrollerbart hur den parten väljer att använda sig av den gemensamma resursen. Enligt ekonomichefen skulle en strategisk skillnad mellan Varbergs Sparbank och Swedbank i framtiden kunna innebära ett missvisande styrkort dvs. att styrkortet inte är utformat efter deras verksamhet. Det här problemet lyfter inte bara fram användandet av en gemensam resurs utan också det framtida användandet.

En strategisk skillnad som uppkommit i relationen berör kontanthantering. Det här exemplet visar en annan risk än den risk som Merchant och Van der Stede (2012) beskriver. Risken vad gäller kontanthanteringen är inte hur den andra parten använder en gemensam resurs utan snarare vad som sker om den andra parten inte använder den gemensamma resursen. En konsekvens för sparbankerna kan bli att de på egen hand måste sköta finansieringen av IT-supporten för kontanthantering (Ekonomichef). Det innebär ökade kostnader för tjänsten.

IT-systemet kan nu ses som en okontrollerbar faktor eftersom effekter på styrningen finns.

Kontrollåtgärder

Okontrollerbarheten i styrkortet hanteras i relationen genom att Varbergs Sparbank har ett inmatningsverktyg att tillämpa. Det här minskar okontrollerbarheten genom att Varbergs Sparbank kan anpassa styrkortet efter de operativa mål som de önskar mäta. Inmatningsverktyget kan möjliggöra att samma styrkort kan användas av båda parter trots styrning mot olika mål. Ekonomichefen berättade att inmatningen måste skötas manuellt vilket tar mycket resurser i anspråk. Det var också orsaken till att den tidigare inmatningen på individnivå upphörde. Här belyses att okontrollerbarheten kan mildras gentemot en hög resursförbrukning. När resurskostnaden överstiger värdet kan styrning mot målen upphöra. Hög resursförbrukning begränsar därför inmatningsverktygets funktion att mildra okontrollerbarheten. Det kan därför vara viktigt att få strategiska skillnader förekommer.

Ekonomichefen berättade att IT-systemet passar bra idag eftersom att de har en samstämmig syn på hur bankverksamhet ska ske. Det här tyder på att val av samarbetspartner kan vara väsentligt. Enligt Dekker (2004) minskar kontrollproblem i en IOR vid val av rätt samarbetspartner eftersom att bl.a. målinkongruens minskas.

Det kan dock ifrågasättas huruvida samstämmig syn råder mellan Varbergs Sparbank och Swedbank. En tendens som pekar åt andra hållet är valet av kontanthantering. En strategisk skillnad har helt klart uppstått men däremot skillnadens konsekvenser på styrningen är mindre tydliga. En konsekvens är som tidigare nämnt ökade kostnader för tjänsten. Enligt Das och Teng (1998) är det vanligt att parternas mål med en IOR kan vara inkompatibla och att handlingsstyrning då är ett centralt verktyg. Om det här problemet löses, vilket ekonomichefen förutspår görs genom regler och avtal om finansiering, tyder det på att handlingsstyrning löser den strategiska skillnaden i relationen.

Varbergs Sparbank kan påverka styrkortets utformning och övriga delar i IT-system genom de olika forum Swedbank och sparbankerna har. Dekker (2004) talade om hur en gemensam beslutsfattning och problemlösning stärker relationens tillit. Han menade vidare att ett ökat samspel leder till ett ökat intresse för relationens prestation vilket begränsar ett opportunistiskt handlande. Forumen kan därför anses ha en kontrollerande effekt mot opportunism.

Interna tjänster

Enligt ekonomichefen har sparbankerna möjlighet att köpa till tjänster från Swedbank. När en tjänst är outsourcad kan kontrollerbarheten anses vara förlorad eftersom den andra parten får kontroll över tjänstens genomförande. Valet av outsourcing kan som tidigare nämnt ses som mer eller mindre kontrollerbart. Med hänsyn till IT-systemet kan valet ses som okontrollerbart eftersom samarbete inom IT är en förutsättning för Varberg Sparbanks existens. När det gäller övriga tjänster som Varbergs Sparbank kan köpa till är valet mer kontrollerbart. Exempelvis bedömde de att lönehandlingen tog för mycket resurser i anspråk varför de valde att outsourca den. De valde även att outsourca IKU på grund av Swedbanks förmåga att göra bättre analyser. Vår uppfattning är att valet om outsourcing av interna tjänster kan kontrolleras i större grad och därmed stannar identifieringsprocessen. Det här innebär dock inte att de interna tjänsterna i sig kan kontrolleras. I en situation när valet är mer tvingande kan processen fortsättas med att undersöka eventuella effekter på styrningen. Ekonomichefen beskrev hur han tror att outsourcing av kravhandlingen kan påverka styrningen. Han bedömer att det kan leda till en högre risknivå och större förluster för banken. Eftersom Varbergs Sparbank har valt att inte outsourca tjänsten saknas empiriskt material för hur problemet kan hanteras.

5.1.2 Utnyttjandet inom ramen för avtalet

Sparbankerna har inom ramen för avtalet en möjlighet att utnyttja samarbetets villkor. Exempelvis genom att förmedla produkter åt Swedbank Hypotek eller Swedbank Robur. Det här valet vilar i den enskilda sparbankens händer och kan därför ses som okontrollerbart för Swedbank.

Vi fortsätter identifieringsprocessen genom att presentera olika konsekvenser av avtalets användning, se *Tabell 3*.

<u>Konsekvens</u>	<u>Empiriskt stöd</u>
Målinkongruens	Ekonomichefen förklarade att det är Varbergs Sparbanks likviditet som ligger till grund för beslutet om lånen ska lyftas över till Swedbank Hypotek eller behållas i egen balansräkning. Ansvarig i Sparbanksaffären är däremot väldigt tydlig med att Swedbank inte är intresserade av att vara någon sorts "likviditetsregulator".
Oönskad kvalitet på lån	Ansvarig i Sparbanksaffären berättar att det är viktigt ur Swedbanks synvinkel att säkerställa kvaliteten och risknivåerna på de förmedlade lånen eftersom hypotekslånen används för "funding".
Osäker försäljningsvolym	Enligt ekonomichefen är det svårt att ge riktlinjer till anställda om placering av fonder. Svårigheten ligger i att det är kundens behov som styr valet av fond. Han betonade att sparbanken förordar Swedbank-fonder så länge fonden passar kundens efterfrågan.

Tabell 3. Konsekvenser av okontrollerbarheten vid utnyttjandet inom ramen för avtalet.

En konsekvens är målinkongruens. Varbergs Sparbanks användning av Swedbank Hypotek för att skapa likvida medel står i konflikt med att Swedbank inte vill vara en likviditetsregulator åt sparbankerna. Det här tyder på ett opportunistiskt handlande inom avtalet. Dekker (2004) talade om styrproblemet "appropriation concerns" vilket innebär att en part kan agera opportunistiskt. Ett opportunistiskt handlande är möjligt eftersom avtalet inte kan täcka alla framtida händelser på grund av begränsad rationalitet menar Dekker (2004). Problemet som upptäckts mellan Varbergs Sparbank och Swedbank handlar mer om hur avtalet i sig kan användas opportunistiskt och inte genom att agera opportunistiskt på framtida händelser.

Dekker (2004) belyste även ett koordineringsproblem som kan uppstå i en IOR. Processen kring Swedbank Hypotek är ett exempel på problemet. När en sparbank har möjligheten att lyfta över ett lån till Swedbank Hypotek är det viktigt enligt ansvarig i sparbanksaffären att lånen håller bra kvalitet och risknivå. Det här kan tolkas som att sparbankens output blir Swedbanks input i processen varför bra kvalitet och risknivå på lånen är önskvärt att kontrollera. Thompson (1967) samt Merchant och Van der Stede (2012) kallar det här beroendet för ett efterföljt beroende.

En osäker försäljningsvolym för Swedbank är också en konsekvens av hur sparbankerna väljer att använda avtalet. Varbergs Sparbanks strategi är att sälja Swedbanks produkter i den mån det passar kundens behov.

Swedbanks styrning utsätts för en rad olika konsekvenser till följd av hur avtalet används. Därmed klassificeras utnyttjandet inom ramen för avtalet som en okontrollerbar faktor.

Kontrollåtgärder

Enligt ansvarig i Sparbanksaffären sätter avtalet stopp för ett opportunistiskt handlande vad gäller Swedbank Hypotek. Han menar dock att kunden sätter stopp innan avtalet träder in. Det kan tolkas som att Swedbank ser kunden som en kontrollerande funktion vilket är intressant med tanke på att ekonomichefen i Varbergs Sparbank menade att en låneomflyttning inte innebar någon skillnad för kunden.

I annat fall träder avtalet in enligt ansvarig i Sparbanksaffären. Det här är i linje med Das och Tengs (1998) uttalande om att handlingsstyrning är ett viktigt verktyg vid målinkongruens.

Det är samtidigt önskvärt för Swedbank att sparbankerna förmedlar lån åt Swedbank Hypotek eftersom lånen används för funding. Det här tyder på att målbilden ändå kan ses som liknande eftersom båda parter skapar likvida medel genom processen.

Kontrollbehovet av att säkerställa kvaliteten och risknivån på lånen hanteras genom specifika krav på de förmedlade lånen. Exempelvis måste kundernas bolånekalkyler vara positiva för att få förmedla lånet åt Swedbank Hypotek vilket indikerar om att handlingsstyrning används för att kontrollera problemet. Kravet på lånen säkerställer inte bara möjligheten till funding för Swedbank utan begränsar också möjligheten till ett opportunistiskt handlande. Exempelvis genom att lägga över riskfyllda lån från den egna balansräkningen.

När produkter har förmedlats får sparbankerna en provision, exempelvis som en andel av ett förmedlat lån eller genom att ta del av förvaltningsavgifterna för en fond. Dekker (2004) berättar att belöning för beteende är ett verktyg som kan användas under relationens gång för

att skapa kontroll. Provisionerna kan ses som ett belöningsmedel där Swedbank kan stimulera sparbankernas användning av avtalet och därmed skapa kontroll.

Varbergs Sparbank har valt att använda sig av Swedbanks rådgivningsstöd. Rådgivningsstödet kan få en kontrollerande funktion för försäljningsvolymen eftersom systemet ger förslag på Swedbanks fonder. Dekker (2004) menar att handlingsstyrning i form av regler och procedurer kan tillämpas för att kontrollera önskvärda beteenden i en relation. Ansvarig i Sparbanksaffären menade att det är önskvärt att sparbankerna väljer Swedbanks produkter eftersom det finns skalfördelar att vinna. Han berättade dock att de inte kan göra mer än att diskutera sparbankernas val om att välja Swedbanks fonder till sina kunder.

Inställningen till att sälja Swedbanks produkter är positiv enligt ekonomichefen och därmed får rådgivningsstödet en kontrollerande effekt i relationen. Rådgivningsstödet hjälper båda parter att styra de anställdas beteenden mot en önskvärd handling, vilket enligt Dekker (2004) är handlingsstyrningens uppgift.

Rådgivningsstödet kan tänkas få en kontrollerande funktion även om inställningen från sparbanken inte är lika positiv, under förutsättningen att rådgivningsstödet används. En placeringsrådgivare berättade att avvikelser från systemet är möjligt men att en kommentar om orsaken till avvikelsen måste lämnas. Det kan därför av praktiska skäl tänkas innebära att rådgivningsstödet får en kontrollerande funktion trots möjligheten att avvika för den enskilde bankmannen.

5.1.3 Oreglerade områden i samarbetet

Det finns inom ramen för avtalet möjligheter för parterna att utnyttja samarbetet i olika grad. Det finns även områden inom samarbetet som inte regleras i samarbetsavtalet. Anledningen till att något inte täcks in av avtalet kan grunda sig i att det helt enkelt inte går att reglera. Det som ligger utanför avtalets ramar skapar därmed utrymme för parterna att själva agera utifrån sina preferenser. Resonemanget kan kopplas samman med teorin om opportunistiskt beteende som Dekker (2004) diskuterar i sin artikel. Det uppkommer med andra ord en risk för opportunism i bankernas och de anställdas beteenden. För att minska okontrollerbarheten och de styrproblem som uppstår förklarar Dekker (2004) att andra styrmekanismer än själva avtalet krävs för att lösa problemet.

Här nedan presenteras två konsekvenser som identifierats i det empiriska materialet som uttryck för okontrollerbarhet på grund av oreglerade områden i samarbetet, se *Tabell 4*. Konsekvenserna i sin tur kan i större eller mindre grad påverka parternas arbete mot sina mål och därmed deras ekonomistyrning. Konsekvenserna kan ses som okontrollerbara då faktorerna inte inryms i avtalet och därmed fortsätter identifieringsprocessen.

<u>Konsekvens</u>	<u>Empiriskt stöd</u>
Tendens till konkurrens	<p>Swedbank och sparbankerna har ett gemensamt produktutbud men prissättningen skiljer sig åt mellan bankerna vilket kan skapa förvirring för kunderna (Ansvarig i Sparbanksaffären). Ansvarig i Sparbanksaffären berättade även att det inte görs något i relationen för att reglera möjligheten till att priskonkurrera med varandra. Försäljningsansvarig förklarade att man enligt lag inte får ha några överenskommelser vad gäller prissättning mellan företag.</p> <p>Vad gäller kundförvärv har Varbergs Sparbank inte några riktlinjer till sina anställda som berör förvärv av Swedbank-kunder (Ekonomichefen). Ansvarig i Sparbanksaffären berättade att det helt är upp till kunden att välja mellan pris och relation i val av bank. Vad gäller skillnader i pris och inlåningsränta mellan Swedbank och Varbergs Sparbank framhåller placeringsrådgivaren att sparbanken i Varberg har ett lägre pris på Nyckelkundserbjudandet och ansvarig i Sparbanksaffären menar på att sparbanker tenderar till att ha en högre inlåningsränta.</p>
Varumärkesförvirring	<p>Ansvarig i Sparbanksaffären påtalade att det är ytterst viktigt att kunden får ett bra bemötande vare sig kunden besöker ett Swedbank- eller sparbankskontor. Detta med anledning av att båda banker arbetar under en gemensam symbol. Det finns dock en risk med att kunden skulle kunna bli förvirrad då fullständig service inte kan ges till varandras kunder pga. banksekretessen. Ekonomichefen berättade att Varbergs Sparbank informerar sina nyanställda om samarbetet med Swedbank. Däremot görs det inte fortlöpande.</p>

Tabell 4. Konsekvenser av okontrollerbarheten vid oreglerade områden i samarbetet.

Konkurrenstendensen i samarbetet och varumärkesförvirring är effekter som kan skapa förvirring för kunderna. I båda fall finns det en problematik i att det är svårt eller rent ut sagt omöjligt att genom regleringar försöka styra de anställda i sitt handlande mot kund (Ansvarig i Sparbanksaffären) vilket i sin tur skapar okontrollerbarhet.

Vad gäller regleringar i samarbetet finns inga riktlinjer om varken prissättning (ut mot kund) i samarbetet eller rörande kundförvärv. Det här innebär en risk för opportunistiskt beteende vilket kan ses som en okontrollerbar faktor. Parterna kan därmed priskonkurrera med varandra i syfte att förvärva kunder. Konkurrensendensen kan ge en splittrad bild ut mot kund om det försiggår konkurrens mellan Swedbank och sparbankerna i samarbetet.

Varumärkesförvirring kan uppstå hos kunderna när sparbankerna och Swedbank samarbetar genom Rikstjänstavalet under en gemensam symbol. Problemet uppkommer när inte fullständig och lika service kan ges på alla kontor vilket kan skapa varumärkesförvirring hos kunderna.

Förvirringen som uppstår av varumärkesförvirring och av den splittrade bild som kunden kan få av samarbetet skulle exempelvis kunna leda till ett skadat varumärke och en lägre kundnöjdhet för bankerna.

Oreglerade områden i samarbetet får konsekvenser på styrningen och uppfyller därmed kriterierna för en okontrollerbar faktor.

Kontrollåtgärder

Ansvarig i Sparbanksaffären anser att det är viktigt att kunderna får ett bra bemötande oavsett vilket av sparbankernas och Swedbanks kontor kunden besöker. Han förklarade att det är omöjligt att styra de anställdas beteende på individnivå. Detta för med sig att förtroendet för den andra banken och dess anställda är väldigt viktigt. I detta läge är det viktigt att prata om partnerskap, ömsesidiga värderingar och gemensam framtid berättade ansvarig i Sparbanksaffären. Han betonar även vikten av att jobba med kommunikation om samarbetet till de anställda då det är svårt att bevaka en enskild anställds ageranden. Däremot förklarar han att de kan se kunden som en kontrollerande funktion genom att se till antalet kundklagomål. Om exempelvis ett kontor sticker ut med mycket kundklagomål kan det ge en hint om dålig service (Ansvarig i Sparbanksaffären). Detta kan ses som en sorts handlingsstyrning som enligt Dekker (2004) handlar om övervakning av anställdas beteenden. Dekker (2004) kallar övervakningen för ett ex-postverktyg, som syftar till att löpande under relationens gång hantera och styra en IOR mot minskade styrproblem.

Att ansvarig i Sparbanksaffären framhäver förtroendeskapande aktiviteter som en viktig del i styrningen kan sammankopplas med den diskussion som Lorenzoni och Lipparini (1999) för i sin artikel om hur centralt tillit är för den sociala styrningen i en IOR. Dekker (2004) förklarar goodwill-tillit som de förväntningar man har på att den andra parten ska handla i enlighet med relationens intresse. Enligt Rosasuss m.fl. (1998) kan uppkomsten av tillit i en IOR skilja sig åt. De beskriver att tillit kan uppkomma genom en så kallad relationsmässig tillit. Relationsmässig tillit grundar sig i att tilliten har arbetats fram genom återkommande interaktioner mellan parterna. Denna typ av framarbetade tillit kan liknas vid den tillit som ansvarig i Sparbanken syftade på. Ansvarig i Sparbanken talade om vikten vid kontinuerliga samtal om bankernas ömsesidiga värderingar och gemensamma framtidsutsikter.

Samarbetet mellan sparbankerna och Swedbank sträcker sig långt tillbaka i tiden, vilket också tyder på att en relationsmässig tillit kan ha skapats. Dekker (2004) framhåller i sin artikel att tillit kan byggas genom att öka samspelet mellan parterna, vilket kan kopplas till den diskussion ansvarig i Sparbanksaffären för om att kommunicera till sina anställda om samarbetet. Även de kontinuerliga samtal som förs mellan parterna i samarbetet kan ses som ett tillvägagångssätt för att förbättra tilliten i relationen. Dekker (2004) menar på att en ökad tillit i sin tur kan leda till en minskad risk för opportunistiskt beteende.

Både ekonomichefen och ansvarig i Sparbanksaffären talade om andemeningen i avtalet och att båda parter har inställningen att de vill samarbeta. För att få anställda mer medvetna om samarbetets innebörd ser de gärna att anställda har en hög rörlighet mellan Swedbank och sparbankerna. Exempelvis erbjuder även en del sparbanker sina anställda tjänstledigt för arbete i Swedbank. Ansvarig i Sparbanksaffären förklarade att detta är ett sätt för anställda att kunna ta del av den andra bankens kultur och öka kunskapen om samarbetet. Det här tyder på ett arbete för att öka det samspel Dekker (2004) talar om. Även bankernas arbete med att

belysa samarbetets innebörd kan ses som ett tillvägagångssätt i att öka tilliten mellan bankerna och de enskilda bankanställda.

Tillitens styrka som ett kontrollerande verktyg är svårt att avgöra i denna studie. Däremot visades en positiv inställning till samarbete från både ekonomichefen i Varbergs Sparbank och från ansvarig i Sparbankaffären. De båda talade om att andemeningen i avtalet är att de vill samarbeta. Bolånerådgivarens, i Varbergs Sparbank, uppfattning om hur kundarbete ska skötas tyder på att det görs skillnad på en sparbankskund och Swedbank-kund. Det kan tyda på att förtroendeskillnader finns, dvs. att förtroendet mellan Varbergs Sparbank och Swedbank skiljer sig från förtroendet mellan Varbergs Sparbank och övriga sparbanker. En undersökning av fenomenet är utanför studiens ramar eftersom studien inte behandlar relationen "sparbank till sparbank".

Tomkins (2001) för ett resonemang om att tillit kan ses som ett komplement till formella styrmedel då de formella styrmedlen är otillräckliga. Ansvarig i Sparbanksaffären menar på att förtroendeskapande aktiviteter blir viktiga då det är svårt att bevaka en enskild bankmans beteende. Det tyder på att tilliten får en central och kompletterande roll i relationens styrning.

6. Slutsats

Följande kapitel presenterar studiens slutsatser, bidrag och ger förslag på fortsatt forskning.

Studiens syfte är att identifiera och beskriva okontrollerbara faktorer som kan uppkomma av en interorganisatorisk relation samt försöka förklara vilka styrmekanismer som kan tillämpas för att mildra okontrollerbarheten. Genom att studera den interorganisatoriska relationen mellan Varbergs Sparbank och Swedbank har vi identifierat tre okontrollerbara faktorer i samarbetet, med olika effekter på de två bankernas styrning. De identifierade okontrollerbara faktorerna är (i) outsourcing av IT-system, (ii) utnyttjandet inom ramen för avtalet och (iii) oreglerade områden i samarbetet.

Outsourcing av IT-systemet (i) är en okontrollerbar faktor för Varbergs Sparbank eftersom Swedbank styr systemet. Ekonomichefen på Varbergs Sparbank tydliggjorde hur samarbete inom IT-system är en förutsättning för Varbergs Sparbanks existens. Valet av outsourcing är därmed ett måste. Okontrollerbarheten, som uppstår genom outsourcing, kan ge effekter som ett missvisande styrkort till följd av strategiska skillnader mellan parterna, oönskade ansvarsnivåer och motsättningar i information. Studien visar bland annat att en samstämmig syn på bankverksamhet och kommunikation genom olika forum kan mildra okontrollerbarhetens effekter. Därmed styrker studien Dekkers (2004) synpunkter om hur samstämmig målbild och interaktion kan skapa ökad tillit och därmed minska risken för opportunistiskt beteende. Respondenterna återkom till vikten av att se på relationen som ett samarbete och se till de skalfördelar som kan utvinnas av samarbetet.

Studien visar att i en relation där den ena parten är betydligt större än den andra kan okontrollerbarheten, av ett outsourcat IT-system, hanteras genom ökat samarbete och tillit. Vi rekommenderar starkt att vidare forskning görs på området på ett större urval för att testa om studiens resultat är generaliserbart.

Den här studien visar även på att outsourcing av IT-system kan ge oönskade effekter på ekonomistyrningen. Studien genomfördes i en IOR där ena parten innehar kontrollen över IT-systemet och dessutom är en större aktör på marknaden. Vidare skulle det därför vara intressant att undersöka effekterna på ekonomistyrningen av ett IT-samarbete i andra interorganisatoriska relationer. Exempelvis när parterna är mer jämstora på marknaden eller när kontrollen över IT-systemet är likställig.

Utnyttjandet inom ramen för avtalet (ii) är en okontrollerbar faktor för Swedbank. Swedbank kan utsättas för okontrollerbara effekter beroende på hur Varbergs Sparbank väljer att använda sig av avtalet. En effekt som uppstår i relationen är målinkongruens till följd av användningen av Swedbank Hypotek. En sparbanks användning av Swedbank Hypotek innebär att lånet hamnar i Swedbank Hypoteks balansräkning och därmed frigörs likviditet för sparbanken. En sparbank kan använda sig av Swedbank Hypotek i syfte att reglera sin likviditet, vilket står i konflikt med att Swedbank inte vill vara en likviditetregulator. Enligt ansvarig i Sparbanksaffären sätter kunden stopp för det här beteendet innan avtalet träder in. Enligt economichefen i Varbergs Sparbank använder de sig av Swedbank Hypotek för att reglera sin likviditet vilket kan ifrågasätta avtalets verkan av att reglera problemet.

Den här studien har bidragit med att belysa behovet av att kontrollera *användningen* av ett avtal i en IOR. Dekker (2004) presenterade i sin artikel kontrollproblemet "appropriation concerns". Kontrollproblemet innebär att en part kan agera opportunistiskt eftersom avtalet

inte kan täcka in samtliga framtida händelser på grund av begränsad rationalitet. Studien visar att avtalets användning kan innebära kontrollproblem vilket Dekker bortser från. Fortsatt forskning som behandlar styrning av avtalets användning i en IOR är därför av betydelse.

Oreglerade områden i samarbetet (iii) är en okontrollerbar faktor för både Swedbank och Varbergs Sparbank. Det som ligger utanför avtalets ramar skapar utrymme för opportunistiskt beteende vilket i sig är okontrollerbart. Förvirring för kund är en effekt som kan uppstå till följd av skillnad i prissättning och service mellan bankerna. Inom exempelvis service finns det en problematik i att det är svårt eller rent ut sagt omöjligt att genom regleringar försöka styra de anställda i sitt handlande mot kund vilket i sin tur skapar okontrollerbarhet i relationen. För att hantera problematiken arbetar de inom relationen med partnerskap genom diskussioner om värderingar och gemensamma framtidsutsikter. Det här kan liknas vid de utvecklingsaktiviteter för partnerskap som Dekker (2004) talar om. Dekker (2004) menar att utvecklingsaktiviteter och ett ökat samspel kan lindra opportunistisk.

Studien stärker som väntat Dekkers (2004) påstående om att inte heltäckande avtal skapar utrymme för opportunistiskt beteende. Resultatet var väntat då det är praktiskt omöjligt att upprätta ett fullständigt avtal. Det påvisar vikten av andra styrmekanismer än avtalsreglering i en interorganisatorisk relation. Det är därför viktigt att forska vidare inom interorganisatoriska relationer för att öka förståelsen för vilka styrmekanismer som kan komplettera ett ofullständigt avtal.

Avslutningsvis visar studien på att när kontrollproblemen inte kan hanteras genom formell styrning framhävs vikten av tillitsskapande åtgärder. Det här styrker Lis (2005) resonemang om att formell styrning kan vara svår att tillämpa i interorganisatoriska relationer och att tillit blir en väsentlig styrmekanism. Studien påvisar inte om tillit kan ha en betydande funktion i en intraorganisatorisk relation varför vidare forskning om tillit i intraorganisatoriska relationer är önskvärt.

Referenser

- ANDERSON, S. W., GLENN, D. & SEDATOLE, K. L. 2000. Sourcing parts of complex products: evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 723-749.
- AYADI, R., SCHMIDT, R. H., VALVERDE, S. C., ARBAK, E. & FERNANDEZ, F. R. 2009. *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: The Performance and Role of Savings Banks*, Brussels, Centre for European Policy Studies (CEPS).
- BARRINGER, B. R. & HARRISON, J. S. 2000. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26, 367-403.
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B. & MCCRONE, D. 1984. Safety in Numbers: On the Use of Multiple Interviewers. *Sociology*, 18, 97-100. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22, 251-283.
- BORYS, B. & JEMISON, D. B. 1989. Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *The Academy of Management Review*, 14, 234-249.
- BRYMAN, A. & BELL, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm, Liber.
- CUGANESAN, S. 2007. Accounting, contracts and trust in supply relationships. *Journal of accounting & organizational change*, 3, 104-125.
- DALEN, M., KÄRNEKULL, B. & KÄRNEKULL, E. 2008. *Intervju som metod*, Malmö, Gleerups utbildning.
- DEKKER, H. C. 2004. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 27-49.
- EKLÖF, A. 2011. *Management control change in inter-organizational relationships: the case of outsourcing*. Dissertation/Thesis, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- ERIKSSON-ZETTERQUIST, U., KALLING, T. & STYHRE, A. 2012. *Organisation och organisering*, Malmö, Liber.
- GROOT, T. L. C. M. & MERCHANT, K. A. 2000. Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 579-607.
- HOPWOOD, A. G. 1996. Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, 21, 589-590.
- KALE, P., SINGH, H. & PERLMUTTER, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M. & HARRISON, A. 2006. Buyer–supplier relationships in inter- and intra-organisational supply contexts: the unobtrusive yet pervasive human resource picture. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 9, 75-94.
- LI, L. 2005. The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14, 77-95.
- LORENZONI, G. & LIPPARINI, A. 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.
- MELLEWIGT, T., MADHOK, A. & WEIBEL, A. 2007. Trust and formal contracts in interorganizational relationships - substitutes and complements. *Managerial and Decision Economics*, 28, 833-847.
- MERCHANT, K. A. & VAN DER STEDE, W. A. 2012. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Harlow, England, Pearson Education.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. 1978. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- QUINLAN, C. 2011. *Business research methods*, Andover, Hampshire, UK, South-Western Cengage Learning.
- RING, P. S. & VAN DE VEN, A. H. 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19, 90-118.

- ROSE, P. S. & HUDGINS, S. C. 2012. *Bank management & financial services*, New York, NY, McGraw-Hill.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S. & CAMERER, C. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- RYAN, B., SCAPENS, R. W. & THEOBALD, M. 2002. *Research method and methodology in finance and accounting*, London, Thomson.
- SPARBANKEN ALINGSÅS. 2013. *Årsredovisning Sparbanken Alingsås AB 2012*. http://www.sparbankenalingas.se/idc/groups/public/@i/@8304/documents/article/cid_907598.pdf (Hämtad 2014-05-28)
- SPARBANKERNAS RIKSFÖRBUND (a). 2013. Samarbetet. <http://www.sparbankerna.se/web/page.aspx?refid=185> (Hämtad 2014-04-02)
- SPARBANKERNAS RIKSFÖRBUND (b). 2013. Relationen till Swedbank. <http://www.sparbankerna.se/web/page.aspx?refid=161> (Hämtad 2014-04-03)
- SWEDBANK (a). Fakta om Swedbank. <http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/index.htm> (Hämtad 2014-05-28)
- SWEDBANK (b). Bankens historia. <http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/bankens-historia/index.htm> (Hämtad 2014-05-28)
- SWEDBANK (c). Swedbanks aktieägare. <http://www.swedbank.se/om-swedbank/investor-relations/swedbanks-aktier/aktieagare/index.htm> (Hämtad 2014-05-28)
- SWEDBANK (d). Om Swedbank. <http://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm> (Hämtad 2014-05-28)
- SWEDBANK (e). Syfte, värderingar och vision. <http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/syfte-varderingar-och-vision/index.htm> (Hämtad 2014-05-28)
- SWEDBANK (f). Swedbank och sparbankerna - gemensam historia och värdegemenskap. <http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/organisation/sparbankssamarbetet/index.htm> (Hämtad 2014-05-28)
- THOMPSON, J. D. 1967. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*, New York, Mc Graw-Hill.
- THORELLI, H. B. 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- TJÖRNS SPARBANK. 2013. *Årsredovisning Tjörns Sparbank 2012*. http://www.tjorns-sparbank.se/idc/groups/public/@i/@8356/documents/regulation/cid_907920.pdf (Hämtad 2014-05-28)
- TOMKINS, C. 2001. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 161-191.
- VAN DER MEER-KOOISTRA, J. & VOSELMAN, E. G. J. 2000. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 51-77.
- VARBERGS SPARBANK (a). Om banken. <http://www.varbergssparbank.se/om-oss/index.htm> (Hämtad 2014-05-28)
- VARBERGS SPARBANK (b). Vår historia. <http://www.varbergssparbank.se/om-oss/historia/index.htm> (Hämtad 2014-05-28)
- VARBERGS SPARBANK. 2013. *Årsredovisning Varbergs Sparbank AB 2012*. http://www.varbergssparbank.se/idc/groups/public/@i/@8388/documents/financial/cid_895837.pdf (Hämtad 2014-05-28)
- WILLIAMSON, O. E. 1985. The economic institutions of capitalism. *New York: Free Press*.
- WILLIAMSON, O. E. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269.
- WILLIAMSON, O. E. 1999. Strategic research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.

Intervjuer

Ansvarig för Sparbanksaffären	2014-05-12
Försäljningsansvarig i Sparbanksaffären	2014-05-12
Ekonomichef	2014-05-05
Privatrådgivare med inriktning på lån	2014-05-05
Privatrådgivare med inriktning på placeringar	2014-05-05

Bilaga 1

Intervju hölls 5 maj 2014, ca 80 min

Intervjuguide till ekonomichef på Varbergs Sparbank

Introduktion av intervjun

Presentation av intervjuare och respondent.

Syftet med arbetet:

Syftet är att ur ett ekonomisyrningsperspektiv identifiera och beskriva okontrollerbara faktorer som kan uppkomma av en interorganisatorisk relation samt försöka förklara vilka styrmekanismer som kan tillämpas för att mildra okontrollerbarheten.

Med en okontrollerbar faktor menar vi en extern faktor som påverkar verksamhetens arbete mot sina mål utan att denne part kan kontrollera det. I den här kontexten kan det vara val och ageranden av Swedbank som påverkar arbetet mot era mål.

En inter-organisatorisk relation är ett samlingsbegrepp för olika typer av samarbeten mellan organisationer.

Mål:

- Vad har ni för övergripande mål med verksamheten?
- Hur bryts dessa mål ner i organisationen, finansiella och icke-finansiella?
- Har målen förändrats under din tid här på banken?

IT-system:

- Har styrningen mot era mål påverkats av IT-systemet från Swedbank?
 - Hur väl passar systemet er verksamhet? Inom vilka områden förekommer begränsningar, möjligheter och överflödiga funktioner i systemet?
 - Finns det motstridigheter mellan informationen som ges i exempelvis Kanal 1 och informationen som ges internt för Varbergs Sparbank angående er styrning?
- I vilken utsträckning kan ni påverka innehållet i systemen från Swedbank?
- Är det på några andra områden inom IT som du upplever att ni påverkas av hur systemet styrs eller är utformat?
- Hur upplever du att ert arbete påverkas av att ni använder ett standardiserat system för en storbank?
- Ser du någon risk med att Swedbank har hand om IT-systemet?

Service:

- Vilka tjänster ska ni enligt avtalet erbjuda varandras kunder?
- Varför byter ni inte fullständig kundinformation sinsemellan?
- Vilka för- och nackdelar finns med att ni inte delar kundinformationen, i exempelvis SYNK, fullt ut med Swedbank?
 - För er
 - För Swedbank

- Vilka för- och nackdelar ser du med att dela kundinformationen fullt ut?
 - För er
 - För Swedbank
- Vad säger avtalet om kundförvärv från den andra banken?
- Vad ger ni för riktlinjer till personalen, exempelvis hjälpa eller förvärva Swedbank-kunder?
- Vilka interna tjänster kan ni köpa in från Swedbank? Exempelvis bedömningsärenden så som kortbedrägerier och dödsbo-ärenden.
- Vilka serviceärenden köper ni in från Swedbank och varför?
- Hur ser ersättningen mellan parterna ut för servicen?
- Hur kontrolleras internhandeln att den stämmer?

Produkter:

- Vilka möjligheter har ni att välja vilka produkter som ska köpas från Swedbank?
- Kan ni under avtalets löptid lägga till eller ta bort produkter som ni köper från Swedbank?
- Varför väljer ni som ni gör vad gäller inköp av produkter? Vilka konsekvenser får det på verksamheten/styrningen?
 - Swedbank Hypotek
 - Swedbank Robur
- Vilka konsekvenser skulle valen kunna få för Swedbank?
- Vilka för- och nackdelar finns med att nyttja produkter som Swedbank erbjuder?
- När ni säljer en produkt åt Swedbank, har Swedbank då något krav för att acceptera affären?
- Kan både Swedbank och sparbankerna påverka produkternas utformning?
- Hur ser ersättningen mellan parterna ut för produkterna?
- När en sparbankskund blir kund hos Swedbank genom exempelvis att ett lån flyttas över från en sparbank till Swedbank Hypotek, vem sköter då kommunikationen kring dessa ärenden med kund?

Bilaga 2

Intervju hölls 5 maj 2014, ca 45 min

Intervjuguide till rådgivare på Varbergs Sparbank

Introduktion av intervjun

Presentation av intervjuare och respondent.

Syftet med arbetet:

Syftet är att ur ett ekonomisyrningsperspektiv identifiera och beskriva okontrollerbara faktorer som kan uppkomma av en interorganisatorisk relation samt försöka förklara vilka styrmekanismer som kan tillämpas för att mildra okontrollerbarheten.

Med en okontrollerbar faktor menar vi en extern faktor som påverkar verksamhetens arbete mot sina mål utan att denne part kan kontrollera det. I den här kontexten kan det vara val och ageranden av Swedbank som påverkar arbetet mot era mål.

En inter-organisatorisk relation är ett samlingsbegrepp för olika typer av samarbeten mellan organisationer.

Mål:

- Vad har du för huvudsakliga mål i ditt arbete, finansiella och icke-finansiella?

IT-system:

- Hur väl passar systemet ditt vardagliga arbete? Inom vilka områden förekommer begränsningar, möjligheter och överflödiga funktioner i systemet?
- Hur påverkas servicen till kund, så som rådgivning, av IT-systemet?
- Finns det motstridigheter i informationen som ges i exempelvis Kanal 1 i förhållande till de riktlinjer som ni får internt om hur arbetet ska ske?
- Ser du något problem i ditt arbete med att Swedbank har hand om IT-systemet?
- Är det något annat i IT-systemet som du upplever påverkar ditt arbete mot att uppnå dina mål?

Service:

- Vilka för- och nackdelar ser du med samarbetet genom olika arbetsprocesser?
- Vilka service-tjänster genomför ni åt varandra i samarbetet med Swedbank?
- Har du genomfört ett ärende åt en Swedbank-kund?
Om ja, hur gick du då tillväga?
- Vilka för- och nackdelar finns med att ni inte delar kundinformationen, i exempelvis SYNK, fullt ut med Swedbank?
 - För ditt arbete att ge service.
 - För arbetet hos personalen i Swedbank.
- Vilka för- och nackdelar ser du med att dela kundinformationen fullt ut?
 - För ditt arbete att ge service.
 - För arbetet hos personalen i Swedbank.

- Vad får du för instruktioner om bemötande mot Swedbank-kunder?
 - Hjälpa, förvärva?
- Kan du förklara hur ersättningen mellan parterna ser ut för serviceärenden?

Produkter:

- Vilka för- och nackdelar finns det med att nyttja produkter som Swedbank erbjuder?
- Passar produkterna er verksamhet och era kunder?
 - Swedbank Hypotek
 - Swedbank Robur
- Vad har ni för val vad gäller produkter?
 - Anpassning för kund.
 - Sparbankens produkter kontra Swedbanks alternativ.
- Vad får ni för riktlinjer kring val av produkter?
- När ni säljer en produkt, exempelvis ett lån, åt Swedbank, har Swedbank då något krav för att acceptera affären?
- Hur fungerar ersättningen av sålda Swedbank-produkter?
- När en sparbankskund blir kund hos Swedbank genom exempelvis att ett lån flyttas över från sparbanken till Swedbank Hypotek, vem sköter då kommunikationen kring dessa ärenden med kund?

Bilaga 3

Intervju hölls 12 maj 2014, ca 70 min

Intervjuguide till Swedbank

Introduktion av intervjun

Presentation av intervjuare och respondenter.

Syftet med arbetet:

Syftet är att ur ett ekonomistyrningsperspektiv identifiera och beskriva okontrollerbara faktorer som kan uppkomma av en interorganisatorisk relation samt försöka förklara vilka styrmekanismer som kan tillämpas för att mildra okontrollerbarheten.

Med en okontrollerbar faktor menar vi en extern faktor som påverkar verksamhetens arbete mot sina mål utan att denne part kan kontrollera det. I den här kontexten kan det vara val och ageranden av sparbankerna som påverkar arbetet mot era mål.

En inter-organisatorisk relation är ett samlingsbegrepp för olika typer av samarbeten mellan organisationer.

Mål:

- Vad har ni för övergripande mål med verksamheten?
- Hur bryts dessa mål ner i organisationen (finansiella och icke-finansiella)?
- Har målen förändrats under er tid här på banken?

IT-system:

- Vilka för- och nackdelar finns med att sparbankerna är med och nyttjar många av era system?
- I vilken utsträckning kan sparbankerna vara med och påverka innehållet i systemen?
- På vilka sätt kan ni påverka sparbankerna genom ert IT-system ur ett ekonomistyrningsperspektiv?
- Hur ser ersättningen ut från sparbankerna?

Produkter:

- Förmedlar ni några av sparbankernas produkter till era kunder? I sådant fall vilka och varför?
- Sparbankerna förmedlar många av era produkter. Vilka för- respektive nackdelar ser ni med det?
- Kan sparbankerna under avtalets löptid lägga till eller ta bort produkter som de köper från er?
- Hur arbetar ni med att styra sparbankerna mot att välja era produkter?
- Vilka specifika krav har ni för att acceptera att en produkt förmedlas av sparbankerna?
- Vem bär ansvar och risk för de förmedlade produkterna?
- Sparbankerna har möjlighet att flytta över lån till Swedbank Hypotek. Detta borde innebära att det påverkar er utlåning i stor grad. Vilka konsekvenser ser ni att det kan få på er styrning?

- Sparbankernas val att flytta över lån till Swedbank Hypotek leder till en mindre utlåningssida och en högre likviditet för sparbankerna. Hur ser ni på att sparbankerna kan ha sin överskottslikviditet hos er under natten?
- Har sparbankerna någon möjlighet att påverka utformningen av Swedbanks produkter med tanke på att sparbankerna står för en tredjedel av försäljningen av era produkter?
- Hur ser ersättningen ut för produkterna mellan parterna?
- Hur fungerar ersättningen av tidigare förmedlade produkter när en kund byter från en sparbank till Swedbank eller vice versa?

Service:

- Vilka tjänster ska ni enligt avtalet erbjuda varandras kunder?
- Banksekretessen gör att det inte går att dela kundinformation mellan bankerna. Vilka för- och nackdelar ser du med att kunna dela kundinformationen?
- Vad säger avtalet om kundförvärv från den andra banken?
- Vad ger ni för riktlinjer till personalen, exempelvis hjälpa eller förvärva sparbankskunder? Finns det en medveten strategi från er sida?
- Arbetar ni aktivt med att kommunicera ut till era anställda om samarbetet och riktlinjer kring sparbanksrelaterande ärenden?
- Kan ni köpa interna tjänster från sparbankerna? I sådant fall vilka och varför?
- Hur ser ersättningen ut för genomförd service åt varandras kunder? Hur kontrolleras den här typen av internhandel?

