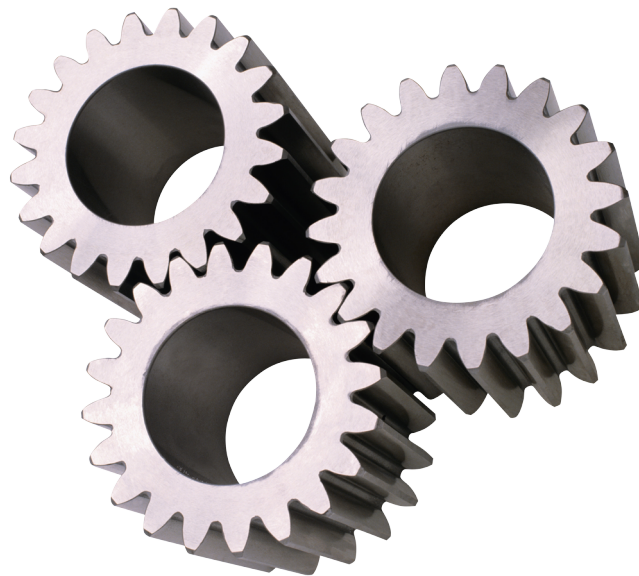


Hvordan lykkes allianser?

Kan suksesskriterier fra andre allianser i andre bransjer identifiseres i
en norsk bankallianse?

Et singel case studie av SpareBank 1-alliansen



Arlin Opsahl Mæland
Vår 2015

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
UiS EVU
MASTEROPPGAVE



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE Executive MBA

STUDIEPROGRAM:

Executive MBA,
Master

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:
Strategi

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? NEI

TITTEL: Hvordan lykkes allianser?

Kan suksesskriterier fra andre allianser i andre bransjer identifiseres i en norsk bankallianse

Et singel case studie av SpareBank 1-alliansen

ENGELSK TITTEL: How does an alliance succeed?

Are success criteria from alliances in other branches able to identify in an Norwegian bank alliance?

A single case study of the SpareBank 1-alliance

FORFATTER(E)

Studentnummer:

221825

Navn:

Arlin Opsahl Mæland

VEILEDER:

Terje Våland

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE -4- INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/.....2015

Underskrift UiS EVU:.....

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på Executive Master of Business Administration ved Etter og videreutdanning ved Universitetet i Stavanger.

Temaet for oppgaven er strategiske allianser og da med fokus på allianser innen bank og finans. Den overordnede problemstillingen for oppgave er **”Hvordan lykkes allianser? – og kan suksesskriterier fra andre allianser i andre bransjer identifiseres i en norsk bankallianse?”**

Oppgaven markerer slutten på en lærerik, spennende og utfordrende periode som Executive MBA student ved siden av full jobb. Disse tre årene har gitt et godt faglig påfyll fra dyktige forelesere, i tillegg til å knytte nye bekjenskaper og knytte nettverk med medstudenter.

Arbeidet med oppgaven har vært krevende og utfordrende, men det har vært interessant og givende, og ikke minst gitt en god forståelse for emnet.

Dette arbeidet hadde ikke latt seg gjennomføre uten bidrag fra en rekke personer.

Jeg ønsker å takke min veileder Terje Våland for gode råd og veiledning underveis i prosessen. Vider vil jeg rette en takk til godemedstudenter som gjennom helse studiet har vært en kilde til inspirasjon og læring. Jeg må også takke min arbeidsgiver som har lagt til rette for å gjennomføre studiet.

En stor takk til samtlige intervjuobjekter som velvillig har delt sin tid, kompetanse, refleksjoner og innsikt, som har hjulpet meg med å få inngående innsikt i den problemstillingen som oppgaven omhandler.

Og sist, men ikke minst, takk til min kjære ektefelle som har sørget for oppmuntring, ro, mat og hvile når det har stått på som verst.

Stavanger, mai 2015

Arlin Opsahl Mæland

Sammendrag

Stadig nye allianser ser dagens lys og, i følge forskning, vil 50-70 % av disse bli oppløst i løpet av en fireårs periode. Noen allianser klarer likevel å etablere et langvarig alliansesamarbeid med noen felles kriterier som ser ut til å måtte være tilstede for at alliansen skal ha et langt og lykkelig liv.

I denne masteroppgaven er hensikten å se om de suksesskriteriene som beskrives for allianser i andre bransjer og markeder også er gjeldende for en bankallianse i Norge. Fem kriterier er vurdert, og disse er; samkjøring, kontrakt, ressurser, kultur og ledelse.

Problemstillingen i oppgaven er: *”Hvordan lykkes allianser? – og kan suksesskriterier fra andre allianser i andre bransjer identifiseres i en norsk bankallianse?”*

Oppgavens problemstilling utforskers gjennom en eksplorativ og kvalitativ case studie.

Innhenting av data er gjennomført ved intervju av ti personer fra ulike allianse-medlemmer, som er valgt på bakgrunn av sin erfaring og kompetanse med alliansesamarbeid og allianseledelse.

SpareBank 1 –alliansen har i snart 20 år overlevd, uten store strukturelle endringer innad i alliansen. Vil det være mulig å finne igjen suksesskriteriene fra andre allianser også her, og kan de til en viss grad forklare suksessen.

Funnene i oppgaven er interessante og gir grunnlag for å antyde at suksesskriterier fra andre allianser i andre bransjer også er gjeldende for en norsk bankallianse. De fem suksesskriteriene som er undersøkt i oppgaven finnes igjen i SpareBank 1 –alliansen og har alle vært tilstede i alliansen fra den ble etablert.

Hvorvidt disse har vært tilsiktet og har hatt stor oppmerksomhet i alliansen fra etableringen av alliansen og fram til i dag, er det ikke grunnlag for å si noe konkret om, men alliansesamarbeidet har ivarettatt og videreført disse kriteriene. Funnene i oppgaven viser også at alliansemedlemmene har klart å beholde sin selvstendighet, i tillegg til at alliansesamarbeidet har gitt hver av disse merverdier.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
1. INNLEDNING	7
2. TEORI – TEORETISK RAMMEVERK	9
2.1. STRATEGISKE ALLIANSER – DEFINISJON	9
2.2. ALLIANSER SOM LYKKES OG MISLYKKES	12
2.3. ALLIANSER SOM LYKKES –HVA GJØR DE?	14
2.3.1. SAMKJØRING	14
2.3.2. KONTRAKT	16
2.3.3. AVHENGIGHET - RESSURSER	17
2.3.4. KULTUR	18
2.3.5. LEDELSE	19
2.4. ALLIANSENS RESSURSENTNYTTELSE	23
3. FORSKNINGSSPØRSMÅL	25
3.1. BEGRENSNINGER.....	25
4. METODE OG DESIGN	26
4.1. DESIGN	26
4.2. FORSKINGSINTERVJU	28
4.3. INTERVJUGUIDE OG VALG AV INTERVJUOBJEKTER.....	29
4.2. DATAINNSAMLING.....	30
4.3. ANALYSE AV DATA.....	31
4.4. RELIABILITET OG VALIDITET	31
4.5. ETIKK.....	32
5. RESULTATER	34
5.1. SAMKJØRING.....	34
5.2. KONTRAKT.....	35
5.3. AVHENGIGHET - RESSURSER	36
5.4. KULTUR.....	37
5.5. ALLIANSELEDELSE	38
6. DISKUSJON	40
6.1. SAMMENDRAG AV FUNN I CASET	40
6.2. HVOR VIKTIG ER SAMKJØRING I ALLIANSESAMARBEIDET?	42
6.3. HVILKEN BETYDNING HAR KONTRAKTEN FOR ALLIANSESAMARBEIDET	43
6.4. I HVILKEN GRAD KLARER ALLIANSEN Å OPTIMALISER RESSURSENTNYTTELSE?	44
6.5. ORGANISASJONSKULTUR; ALLIANSEKULTUR VS REGIONAL KULTUR	45
6.6. ALLIANSELEDELSE	46
7. AVSLUTNING	48
7.1. KONKLUSJON	48
7.2. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	50
8. REFERANSER	51
9. VEDLEGG	55

Figurer og tabeller

Figurer

Figur 1: Utvelgelse av studier og litteratur om allianser.....	Side 7
Figur 2: Det kulturelle nettet (Johnson et al., 2011).....	Side 19
Figur 3: Samarbeidsområder (Basert på De Wit & Meyer (2010); "Inter-organizational cooperation objectives").....	Side 24
Figur 4: Søk og utvalg av relevant litteratur	Side 28
Figur 5: Styringsstruktur SPB1 –alliansen.....	Side 38

Tabeller

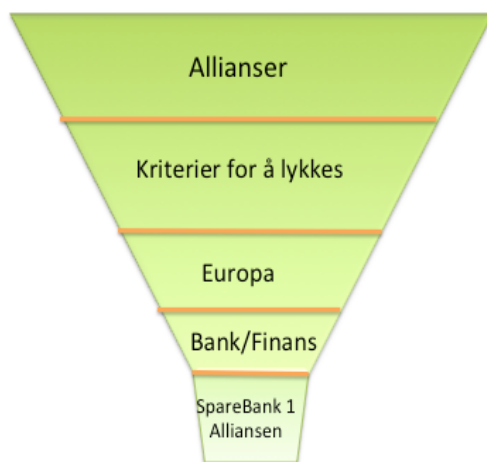
Tabell 1: Ulike former for allianser	Side 11
Tabell 2: Oversikt over et utvalg artikler som beskriver årsak til at allianser lykkes eller mislykkes	Side 12
Tabell 3: Intervjuobjekter	Side 30

1. Innledning

Antallet allianser som dannes øker jevnt, og siden midten av 1980 tallet har antallet allianser økt med ca. 25 % årlig. I 2000 ble over 10 000 allianser dannet og en hovedgrunn til opprettelse av allianser er for mange organisasjoner utilstrekkelige ressurser til å fortsette driften og til å overleve, (Bronder & Pritzl, 1992; Contrator & Lorange, 2002; Wittman, 2007).

Til tross for økningen i antall allianser som etableres, viser forskning at allianser og strategiske allianser gjennomgående har kort levetid og de er ofte temporære, uansett bransje. Forskning viser at så mange som opptil 60-70 % av alliansene mislykkes, og opphører i løpet av en fireårsperiode, (Bruner & Spekman 1998; Draulans, deMan & Volberda 2003; Kale, Dyer & Singh, 2002; Lunnan & Nygaard, 2011)

Det har vist seg vanskelig å finne studier av norske og nordiske allianser generelt, og om strategiske allianser i norsk finanssektor spesielt.



Figur 1 Utvelgelse av studier og litteratur om allianser

Det finnes generelt store mengder litteratur om allianser fra hele verden. En del av denne litteraturen omhandler hvilke kriterier som anses å være utslagsgivende for at en allianse skal lykkes.

Det har vært utfordrende å finne litteratur om temaet som gjelder bankallianser generelt, og europeiske og skandinaviske spesielt. Det er funnet noen, eksempelvis; Amici, Fiordelisi, Masala, Ricci & Sist, 2013; "Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures" (Europa og internasjonalt)

og Takac & Singh, 1992; "Strategic alliances in banking" (Australia)

Det har også vært utfordrende å finne litteratur og studier som omhandler norske allianser generelt og bankallianser spesielt. Derfor er det svært interessant å se nærmere på en norsk bankallianse.

I motsetning til hovedtrekkene globalt som viser at storparten av strategiske allianser har kort levetid, er strategiske allianser innen den norske banksektoren langvarige. Norge har to store bankallianser; Eika Gruppen som ble etablert i 1997 og som i dag består av 76

lokalbanker, og SpareBank 1-alliansen som ble etablert i 1996 og som består av 16 banker. Hva er grunnen til at disse alliansene nå nærmer seg 20-års jubileum? Hva er "limet" i disse alliansene? Hva er utslagsgivende for bankallianser når det gjelder å holde liv i alliansen over langt tid? Dette spørsmålet ønskes det å få svar på gjennom denne studien.

Vurderingene av bankalliansen gjøres med grunnlag i norsk kontekst, men i analysen er det nødvendig å se på alliansesamarbeid i et internasjonalt perspektiv. Dette er relevant både ved innhenting av data og erfaringer fra strategiske allianser, og for å sammenligne kriteriene for å lykkes med en allianse.

Hensikten med dette prosjektet er å forsøke å avdekke hvilke kriterier som er driver for at en norsk bankallianse fortsatt er en realitet. Gjennom teori og empiri er målet å prøve å finne suksesskriterier for allianser generelt og se om disse også er gjeldende for en norsk bankallianse spesielt.

Som bakgrunn for casestudiet ses det nærmere på SpareBank 1-alliansen.

"SpareBank 1-alliansen er et bank- og produktsamarbeid der SpareBank 1 bankene i Norge samarbeider gjennom det felleseide holdingsselskapet SpareBank 1 Gruppen AS".

(<https://pressesenter.sparebank1.no/om-alliansen>) Gjennom intervjuer med personer som er involvert i alliansen vil en prøve å se om suksesskriteriene fra alliansesamarbeid generelt også er sammenfallende med SpareBank 1 –alliansen.

"Thus, understanding what firms can do to enhance the probability of success is an intriguing and important question for both managers and alliance researchers." (Kale et al., 2002, s. 748)

2. Teori – teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som er utgangspunkt for analyse og drøfting av problemstillingen i oppgaven.

Det er vel dokumentert at suksessraten for allianser er heller lav. Selv om det i økende grad etableres nye allianser, viser statistikken at mellom 50 og 70 % av alliansene oppløses på grunn av manglende måloppnåelse og suksess, (Wittmann 2007; Wittmann, Hunt & Arnett 2009). Allianser kan være svært krevende å styre og historien viser at i løpet av de første årene opplever over 60 % av alliansene store utfordringer i samarbeidet, (Koza & Lewin, 2000).

Ifølge funn gjort av Takac og Singh (1992), er etablering av strategiske allianser innen banksektoren vel så mye et strategisk svar på de endringer som er i markedet, teknologisk utvikling, krav til kompetanse og endringer i konkurransesituasjonen. Ifølge Medcof (1997) er bakgrunnen til stadig nyetablering av allianser delvis drevet av ønsket om økt finansielle styrke. Studier viser at foretak som er i en allianse i snitt opplever en økning i aksjeverdien (Kale et al., 2002), og at aktiviteten og leveranser i allianser overgår andre mer tradisjonelle selskap med mer enn 50 %, (Medcof, 1997).

2.1. Strategiske allianser – definisjon

Allianser, og strategiske allianser kan fremstå i flere forskjellige former, alt fra et uformelt samarbeid med enkle avtaler til mer komplekse og omfattende avtaler, (Chan, Kensinger, Keown & Martin, 1997).

En allianse defineres i hovedsak som en sammenkobling av krefter og ressurser for en gitt eller udefinert periode, for å oppnå felles mål.

Allianser kan bestå av to eller flere uavhengige selskaper som f.eks. er leverandører, kunder, eller konkurrenter. Samarbeidet kan bestå i deling av kompetanse, kostnader, og større tilgang til hverandres markeder. Samarbeidet kan være uformelt knyttet sammen via en enkel avtale eller kontrakt, eller mer formelt via eierandeler i hverandres selskaper og felles ledelseskontroll for felles aktiviteter, (Chan, et al. 1997; Kale et al. 2000; Lambe,

Spekman & Hunt 2002; Medcof 1997; Tatac & Singh 1992; ul-Haq & Howcroft 2007; Wittmann et al. 2009).

En *strategisk* allianse er et samarbeid mellom to eller flere juridisk uavhengige parter der partene ønsker å dele ressurser for produktutvikling, teknologi, kompetanse, kunnskap, markedsføring, distribusjon o.l. I en strategisk allianse har partnerne felles strategiske mål. Samarbeidet i en strategisk allianse kan være uformelt eller formelt, ved at partene har eierandeler hos hverandre, eller i andre felles objekter. En strategisk allianse kan også sees på som en hybrid organisasjonsform, tilsvarende en nettverksorganisasjon. En strategisk allianse er et forpliktende samarbeid, men forpliktelsen er likevel ikke så omfattende som i en joint venture, der eierskap i felles selskap stiller spesifikke krav til eierne. Strategiske allianser kan være et godt alternativ til integrerte selskaper, emisjoner eller oppkjøp, (Agarwal, Croson & Mahoney 2010; Chan et al. 1997, DeWit & Meyer 2010; Lei 1993; Lunnan & Nygaard 2011).

En allianse kan være en horisontal eller vertikal allianse. Horisontale allianser er allianser mellom selskaper innen samme industritype kalt direkte horisontal allianser, eller allianser mellom selskaper med komplementære produkter, (DeWit & Meyer, 2010). Kjente horisontale allianser er for eksempel forsknings- og utviklingsalliansen (R&D) mellom IBM, Sony og Toshiba, og markedsføringsalliansen mellom Disney, McDonald's og Coca Cola. (Contractor & Lorang 2002; Jiang, Li & Gao 2008).

Vertikale allianser er allianser mellom selskap og leverandører, også kalt oppstrøms vertikal allianse, eller mellom selskap og kunder, kalt nedstrøms vertikal allianse. Vertikal allianser er eksempelvis samarbeid eller nettverk etablert mellom foretak for å få en effektiv forsyningskjede fra leverandør til kunde, og kan omfatte produksjon eller distribusjon av et produkt, (Contractor & Lorang 2002; DeWit & Meyer,2010).

Allianser finnes i flere former og i forskjellige "mutasjoner". Begrepet "allianse" dekker atskillige typer samarbeid, som for eksempel samarbeid som er avtalebaseret, lisensbasert, kortsiktig og langsiktig samarbeid, enkle samarbeidsformer uten eierskap, og mer formelle samarbeidsformer med eierskap og delt kontroll over felles aktiviteter, (Chan et al. 1997; Contractor & Lorang 2002).

Tabell 1 nedenfor beskriver noe alliansetyper.

Allianse type	Beskrivelse
Eierskapsbaserte	Partene tar eierandeler i hverandres bedrifter (Dalton, 2008)
Ikke-eierskapsbaserte	Franchise, lisensiering, formelle/uformelle kontrakter (Lunnan & Nygaard, 2011)
Joint venture	Partene, to eller flere selskap, investerer kapital/ressurser i en egen juridisk organisasjon, og deler eierskap, kontroll og risiko (Todeva & Knoke, 2005)
Nettverk	Konsortier, kooperativer, et sett av flere allianser, desentralisert struktur av uavhengige selskap (Chan et al., 1997)
Allianse	To eller flere selskaper som samarbeider mot felles mål (Todeva & Knoke, 2005). Ingen av partene har full kontroll (Lunnan & Nygaard, 2011)
Strategisk allianse	Minst to parter som er juridisk uavhengige i alliansen, bidrar kontinuerlig til en eller flere strategiske områder; teknologi, produkt, marked for å bedre konkurransesituasjonen og dele ressurser (Chan et al., 1997; Todeva & Knoke, 2005)
Felles FoU/Kontrakt FoU	Partene har felles FoU og deler på rettigheter til produktet, eller den ene parten funder FoU og mottar markedsrettigheter til produktet (Das & Teng, 2001)
Modulær allianse	En organisasjon er en sentral enhet som alliansepartnerne er knyttet til. I denne type allianse har den sentrale enheten outsourcet oppgaver som ikke er kjerneoppgaver til allianse partnerne (Medcof, 1997)

Tabell 1 Ulike former for allianser

Ifølge Chan et al. (1997) utgjør ca. 50% av alliansene ikke-eierskapsbaserte allianser, på tvers av alle industrier.

Innen bank og finans i Europa er det etablert allianser, men her er alliansesamarbeidet mer preget av å være organisert som konsern, klare nettverkssamarbeid eller joint venture enn å være strategiske allianser. Eksempelvis OP Financial Group i Finland som består av ca. 180 kooperative banker organisert som et konsern (www.op.fi). Crédit Agricole i Frankrike som består av 2 512 lokale banker og 39 regionale med en eierandel

på 56,46 %. I Tyskland har de fire største bankene etablert et nettverkssamarbeid med felles minibanker for sine kunder (www.young-germany.de). I Spania har to store banker sammen med et teleselskap etablert en joint venture for å utvikle digitale banker/banktjenester. (www.santader.com)

I Norge er det etablert to "bank-allianser"; SpareBank 1 Alliansen og Eika Alliansen som fremstår som strategiske allianser og som har samarbeid innenfor områdene innkjøp, teknologi, produktutvikling og kompetanse. SpareBank 1-alliansen er en slags hybrid allianse, der man samarbeider på flere områder, men også har eierskap i et produkselskap, som en joint venture.

2.2. Allianser som lykkes og mislykkes

"There are no all-accepted criteria and measures for alliance success", (Jiang et al., 2008, s. 177)

I litteraturen og studier om allianser er det gjennomgående 4-7 kriterier som fremstår som viktige for at allianser skal lykkes. Tabell 2 under viser et utvalg av litteratur som beskriver kriterier som bør være tilstede for at en allianse skal lykkes, og hvordan mangelen på å etablere og fokusere på gitte kriterier får det motsatte utfallet, altså at alliansen feiler.

Forfatter	Tittel artikkel	Beskrivelse	Allianser som lykkes	Allianser som mislykkes
Bruner, R., Spekman, R. (1998)	The dark side of alliances	Beskriver seks faktorer som medføre at alliansen mellom Volvo og Renault ble oppløst etter tre år		X
Hoffmann, W.H., Schlosser, R (2001)	Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – an empirical survey	Artikkelen/studiens mål er å identifisere suksessfaktorer som kan sikre allianse suksess	X	
Medcof, J.W (1997)	Why too many alliances end in divorce	Beskriver fire områder ("The four Cs) som ikke hensyntas når allianser feiler		X
Wittmann, C.M. (2007)	Strategic alliances: What can we learn when they fail?	En teori-basert modell som viser hvorfor allianser mislykkes		X

Devlin, G., Bleackley, M (1998)	Strategic Alliances – Guidelines for success	Fokus på beslutning om å danne allianse, valg av alliansepartnere og ledelse av alliansen	X
Drulans, J., deMan, A-P., Volberda, H.W (2003)	Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance	Evaluering av forskjellige ledelsesteknikker og deres påvirkning på allianser	X
Wittmann, C.M, Hunt, S.D, Arnett, D.B (2009)	Explaining alliance success: Competence, resources, relation factors, and resource-advantage theory	Evaluering av hvilke faktorer som påvirker alliansenes suksess	X
Greve, H.R., Baum, J.A.C., Mirsuhashi, H., Rowley, T., (2010)	Built to last but falling apart: cohesion, friction and withdrawal for interfirm alliances	Beskriver viktigheten av forankring, tillitt og kontroll i en allianse som vil ha suksess	X

Tabell 2 Oversikt over et utvalg artikler som beskriver årsak til at allianser lykkes eller mislykkes

Allianser som lykkes har i stor grad en omforent strategi med hensyn til å etablere en allianse, hvem man inngår en alliansen med og en felles målsetning, (Koza & Lewin, 2000).

Fellestrekk som relasjoner, forpliktelser og læring er kriterier som utvikles og vedlikeholdes hos allianser som lykkes, i tillegg til at det finnes eller utvikles, et tillitsforhold mellom partene. Tillitsforholdet medfører at man stoler på alliansepartnerne uten å måtte sikres seg mot alle eventualiteter gjennom omfattende kontrakter og avtaler eller gjennom eierskap. Gjensidig tillit blant alliansepartnerne fører til mindre grad av konflikter og bedre stabilitet i alliansen og i følge Jiang et al. (2008), er stabilitet viktig for at en allianse skal overleve og utvikle seg. Stabilitet i seg selv er ikke nødvendigvis et kritisk kriterium for suksess, men vil være en medvirkende driver for overlevelsen av en allianse. (Das & Teng, 2001; Jiang et al., 2008).

Ulikheter i planlegging, struktur og kultur mellom foretak i en allianse, må det bygges bro over for at alliansen skal lykkes. Forskning viser til at der partene ignorerer kulturforskjeller, sosiale forhold og verdier, er det en høy risiko for å mislykkes. (Bruner & Spekman, 1998; Drulans et al., 2003; Lunnan & Nygaard, 2011).

Grundig strategisk planlegging og forberedelse for valg av alliansepartnere er en absolutt nødvendighet for at en allianse skal lykkes. Merverdien av en allianse må komme gradvis etter hvert som allianse utvikler seg, (Hoffmann & Schlosser, 2001).

2.3. Allianser som lykkes – hva gjør de?

"Once the ink is dry the hard work begins" (Gonzales, 2001, s. 50)

I litteraturen om allianser søker de fleste forfatterne å identifisere de kriteriene som er de viktigste for at en allianse skal bli en suksess. Kriteriene varierer noe, men enkelte kriterier gjentas i storparten av litteraturen som de viktige for suksess og disse er;

- Samkjøring (alignment)
- Kontrakt (alliance contract)
- Avhengighet /ressurser (path dependencies)
- Kultur (culture)
- Ledelse (management)

Disse fem faktorene er noen av flere faktorer som beskrives som suksesskriterier og er valgt ut på bakgrunn av funn i bl.a. artiklene i tabell 2 over.

Beslutningen å søke alliansepartnere for opprettelse av en allianse bør i første omgang være basert på en strategisk analyse. Analysen bør inneholde en evaluering av hva som må til få å oppnå de strategiske målene og hvorvidt et alliansesamarbeid kan medføre en sterkere strategisk posisjon, (Bronder & Pritzl, 1992; Hoffmann & Schlosser, 2001).

2.3.1. Samkjøring

"For some, a mismatched partner probably contributed to alliance failure" (Hoffmann and Schlosser, 2001, s. 373)

Samkjøring (alignment) inkluderer her valg av alliansepartner, strategi, samarbeidsområder og mål for allianser.

Valg av alliansepartner er en av de avgjørende kriteriene for hvorvidt alliansen vil kunne ha en lang og produktiv "levealder". Mange studier viser at feil valg og lite gjennomtenkte valg av alliansepartnere, er en av hovedgrunnene til at allianser mislykkes. Ved valg av alliansepartnere må den organisasjonen som ønsker å inngå i en allianse, være bevisst på hva eventuelle alliansepartnere kan tilby av "overskuddsressurser" og kartlegge om denne ressursen er ønsket fra en eller flere alliansepartnere.

Partene må identifisere de spesifikke strategiske og taktiske behovene de selv har og se dette i sammenheng med alliansens strategiske og taktiske behov. Motivasjon for å danne

en allianse må være klar; er det for å tilegne seg en mer effektiv produksjon, redusere kostnader, få tilgang til, eller utvikle ny teknologi, eller få bredere tilgang til et gitt markedet, (Bruner & Spekman 1998; Hoffmann & Schlosser 2001; Medcof 1997).

Gode relasjoner er også en faktor ved valg av alliansepartnere og etablering av en allianse. Gode relasjoner og tillit er dermed et godt fundament for å innlede diskusjoner om å etablere en allianse, (Todeva & Knoke, 2005).

Strategi

Formålet med strategisk planlegging er å utvikle planer som vil hjelpe organisasjoner å nå sine mål, og disse må først og fremst tilpasses organisasjonens behov for deretter å samkjøres med de strategiske planene til alliansepartnerne, (Wittmann, 2007).

Alliansepartnerne strategier trenger ikke være identiske, men de må kunne tilpasses og samkjøres. Forskjell i strategier kan bli en god basis for et fremgangsrikt samarbeid, så lenge disse ikke er i direkte konflikt med hverandre, (Hoffmann & Schlosser, 2001).

Det bør stilles spørsmål om det lar seg gjøre å samkjøre foretakets egen strategi med alliansens langtids-strategi, og om det er det vilje til det. For å lykkes i en allianse er det av stor betydning at toppledelsen er klare på at strategien er gjennomtenkt og analysert og er riktig vei å gå på lang sikt, og ikke med det mål for øyet at dette er en lettvidt løsning for en gitt situasjon, (Bronder & Pritzl 1992; Devlin & Bleackley 1988; Hoffmann & Schlosser 2001; Medcof 1997; Wittmann 2007). En operasjonell beslutning om et samarbeid er ikke det samme som beslutning om et strategisk samarbeid; et strategisk samarbeid baserer seg på et forventet framtidig fruktbart og lønnsomt samarbeid, i motsetning til et operasjonelt samarbeid som er basert på kostnadskalkulasjon, (Todeva & Knoke, 2005)

Samarbeidsområder

I tett sammenheng med strategi er det også av betydning at samarbeidsområdene kartlegges; hva som er driverne for å etablere eller gå inn i en allianse.

Skal samarbeidsområdene være teknologisk utvikling eller teknologisk innovasjon, som f.eks. alliansen mellom spanske banker og teleselskap som ønsker å etablere digital bank, eller et ønsket om å få tilgang til større markeder og markedsandeler. Økte krav fra offentlige myndigheter kan stille store krav til kompetanse og ønsket om å utvikle og

vedlikeholde høy kompetanse innen gitte områder kan være et relevant samarbeidsområde, (Devlin & Bleackley, 1988). Det må avklares for hver enkelt deltaker i alliansen om felles aktiviteter vil gi et tilfredsstillende bidrag på de områdene man ønsker å samarbeide om, (Medcof, 1997).

Måloppnåelse

Måloppnåelse er ytterligere et kriterium for at alliansens skal lykkes, men måloppnåelse er vel så viktig for hver av partene i alliansen som for alliansen totalt. En av de viktigste funksjonene for allianser som lykkes er konstant evaluering, overvåkning og kontroll av alliansens leveranser.

Fortløpende evaluering av leveranser fra alliansen er kritisk for å sikre at samarbeidet går i riktig retning, og at eventuelle korrigeringer og endringer av retning blir gjennomført før dette er for sent, (Hoffmann & Schlosser, 2001). Mål må defineres og følge opp for å sikre at allianse gir merverdi for partene. En allianse som ikke er i stand til å definere mål, oppnå mål som er satt og imøtekomme forventninger til leveranser og resultat vil mislykkes, (Witmann, 2007).

2.3.2. Kontrakt

Enhver allianse er avhengig av en eller annen form for kontrakt som beskriver samarbeidet. Hvor omfattende og detaljer kontrakten skal være er avhengig av hvilke type allianse eller samarbeid som inngås. Samarbeid på kun ett område vil ha behov for en enklere kontrakt enn et omfattende samarbeid, der f.eks. også eierskap skal inngå. Kontrakten mellom partene beskriver mål og hensikt med alliansen, hva som inngår med hensyn til finansielle krav og finansielle mål, bruk av ressurser, hvordan partene skal forholdet seg når problemer oppstår, hvilke muligheter og rettigheter som skal inngå, (Bruner & Spekman, 1998).

Kontrakten bør, i tillegg til mål og hensikt, også inneholde beskrivelse av nivå for forpliktelser, organisasjonsstruktur, roller og ansvar, kontroll og målinger og juridiske reguleringer. En allianse består av individuelle foretak og rammene for å balansere ressurser individuelt og i alliansesammenheng bør beskrives for å unngå å bli oversett eller "overforbrukt", (Jiang et al., 2008; Lunnan & Nygaard, 2011).

Kontrakt bør kunne justeres i forhold til endringer i det eksterne miljø som påvirker samarbeidet, strategien og målsetningen, men også i forhold til det interne miljøet. Alliansens formål må fortsatt være i fokus og mål og visjon må ivaretas. Så langt det lar seg gjøre skal en ikke endre på det fundamentale i kontrakten, (Bruner & Spekman 1998; Wittmann 2007).

Avtalen må innehold beskrivelse av terminering av avtalen fra en av partene og eventuelle konsekvenser dersom dette skjer, (Wittmann, 2007). De fleste allianser opphører før eller siden og avtalen bør inneholde en beskrivelse av hvordan alliansesamarbeidet skal opphøre og inkludere forutsetninger og betingelser ved en oppløsning av alliansen. (Hoffman & Schlosser, 2001).

2.3.3. Avhengighet - Ressurser

Enhver organisasjon er avhengig av å få tilført ressurser, ingen er pr definisjon selvforsynte. Organisasjoner som har tilgang til gode og nødvendige ressurser har da et konkurransefortrinn overfor andre med manglende ressursene. Tilgang til ressurser og forvaltning av disse er igjen avhengig av den finansielle situasjonen til organisasjonen og dens evne til å håndtere kostnadene, (Lowensberg, 2010).

For en organisasjon med manglende ressurser på et område, kan en allianse være en metode for å få tilgang til kritiske ressurser. Partene i en allianse deler og utvikler disse ressursene til felles verdiskapning, (Anand & Khanna, 2000). I hvilken grad alliansedeltakerne klarer å tilordne og tilpasse ressurser har stor betydning for om alliansen lykkes eller ei. Komplementære og supplerende ressurser spiller en rolle i ressursallokering. I den grad en allianse er kapabelt til å kombinere komplementær ressurser kan dette føre til at alliansen tilegner seg særegne ressurser som igjen kan føre til et konkurransefortrinn, (Wittmann, 2007).

De viktigste ressursene i en organisasjon er fysiske, teknologiske, finansielle, menneskelige, organisatoriske ressurser og dynamiske kapabiliteter, (Borch, Rasmussen & Madsen, 2005). Foretak som proaktivt investerer i etablering av formelle strukturer og systemer for å styre alliansens sine aktiviteter og ressurser, forbedrer sin posisjon for verdiskapning i alliansen, (Kale et al., 2001). Mangel på systematisk prioritering av

alliansen og allokering av ressurser i henhold til strategiske behov, kan medføre irrasjonale valg for foretak og alliansesamarbeidet kolliderer (Wittmann, 2007).

2.3.4. Kultur

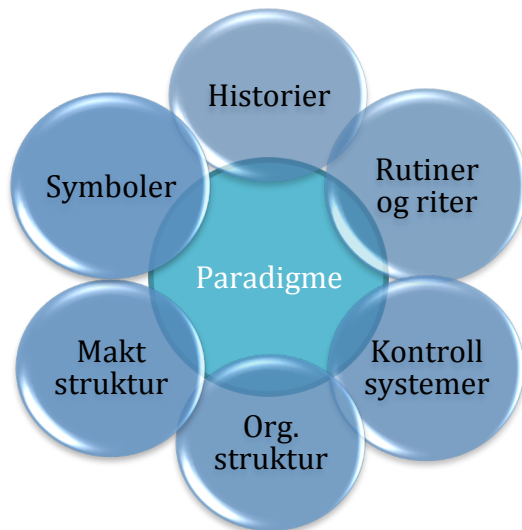
Forskjellene i kultur kan indikere ulikheter i verdier og holdninger, og kan dermed skape usikkerheter i en allianse. I internasjonale allianser vil språk, skikk og bruk, og nasjonale tradisjoner også skape usikkerhet, (Bruner & Spekman 1998; Lunnan & Nygaard 2011). På lik linje med å finne alliansepartnere med tilnærmet strategisk match, er det viktig å ikke ignorere kulturforskjeller. En analyse av organisasjonskulturen hos potensielle alliansemedlemmer vil kunne identifisere mulige konfliktområder. Når forskjellige kulturer møtes er der flere mulige reaksjoner;

- kulturell pluralisme, flere kulturer kan eksistere side om side, et kulturelt mangfold
- kulturell assimilasjon, positive elementer fra medlemmenes kulturer integreres og det utvikler seg en felles kultur
- kulturell overføring, en av medlemmene prøver å overføre sin kultur til de andre medlemmene i alliansen, som da vil miste en viss grad av sin uavhengighet
- kulturell motstand, en sterk kulturell motstand kan føre til at alliansen mislykkes

(Bronder & Pritzl, 1992).

En analyse av kulturen kan inneholde elementer som vis i figur 2 nedenfor. Hvert element inneholder spørsmål som hvert alliansemedlem går gjennom og besvarer og vurderer.

En analyse av organisasjon og kultur vil gi en pekepinn på om foretakene er kompatible, og om de har en felles basis og struktur som grunnlag for et samarbeid. Struktur viser til type organisasjon, skal en matriseorganisasjon samarbeide med en hierarkisk organisasjon, og har man da en kultur og vilje til å få dette til å fungere. Har man rutiner og ritualer som lett lar seg endre og tilpasse, hvilke symboler er viktige for hver av organisasjonene, hvem får ting til å skje og hvem er bremseklossene når man vurderer maktstrukturen osv. En organisasjonskultur som kan betegnes som en "lærende" kultur, kan ha stor betydning for hvor enkelt kunnskap og viten deles mellom foretakene i alliansen, (Sluyts, Matthyssen, Martens & Streukens, 2011).



Figur 2 Det kulturelle nett (Johnson et al., 2011)

Overordnet skal gjennomgangen av hver av områdene gi en pekepinn på hvilket av disse som er hovedområdene som kan utgjøre en modell/standard. Videre hva som karakteriserer den dominante kulturen og hvor enkelt eller vanskelig, vil det være å endre eller tilpasse kulturen, (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

2.3.5. Ledelse

"There is no magic formula, the successful management of alliances takes time and effort"
(Bruner & Spekman, 1998, s. 149)

Allianseledelse omfatter ledelse og kontroll av alliansen, forankring av alliansens strategiske retning og mål, tillit og lojalitet og relasjoner mellom medlemmene i alliansen og til alliansen. Skal en allianse lykkes må partene klare å arbeide effektivt sammen, men samtidig være i stand til å ivareta sine individuelle roller, (Medcof, 1997).

Alliansens kapabilitet kan defineres som de mekanismene og rutineene som er målrettet designet for å samle, lagre, integrerer og distribuere kunnskap om hvordan forvalte en allianse, (Drulans et al. 2003; Kale et al. 2002).

Evnen til å utnytte alliansens kapabilitet er kritisk for hvorvidt en allianse vil lykkes eller ikke. Alliansens kapabilitet trenger ikke bli etablert fra bunnen av, men kan bygges på eksisterende kunnskap hos alliansepartnerne, (Drulans et al., 2003). Alliansens kapabilitet avhenger av partenes effektivitet i å fange opp, dele og distribuere ledelseskunnskap og evnen til å restrukturerer det formelle samarbeidet, dvs. kontakten, og

eventuelt terminere denne dersom det blir nødvendig, (Kale et al. 2002; Sluyts et.al, 2011).

Allianse- ledelse og styring kan defineres som en kombinasjon av eksterne/rettslige og interne kontrollmekanismer som koordinerer og sikrer alliansepartnernes bidrag av ressurser og som definerer det administrative ansvaret og leveranser fra felles aktiviteter, (Jiang et al., 2008).

En separat allianseledelse vil synliggjøre og legitimere at alliansen har en egen ledelse. En sentralisert ledelse vil letter kunne dele og distribuere erfaring og kunnskap, utvikle en felles strategi for alliansen, og også å etablere en infrastruktur som gir support til allianseledelsen i sitt arbeid. Toppledelsen i de enkelte foretakene i alliansen vil ha stor betydning for alliansens suksess. Dersom øverste ledelse signaliserer at alliansen er strategisk viktig og har tett oppfølging av allianseledelsen, har dette betydning for alliansens suksess, (Sluyts et al., 2011).

Tillit, lojalitet og relasjoner

Et samarbeid basert på gjensidig tillit vil medføre stabilitet i en allianse. Konfliktnivået vil være lavere og behovet for formelle kontraktuelle sikkerhet- og kontrollmekanismer vil bli redusert, (Dalton 2008; Jiang et al. 2008). En høy grad av tillit og tiltro til alliansepartnerne vurderes som en betingelse for at et alliansesamarbeid skal lykkes, og motsatt assosieres en lav grad av tillit med fiasko for alliansesamarbeidet, (Wittmann, 2007).

Godt etablerte relasjoner ligger i bunnen for stabilitet i en allianse og kan vanskelig, for ikke å si umulig, erstattes av eksterne faktorer, (Jiang et al., 2008).

Relasjonsrisiko kan defineres som risikoen for at en av alliansepartnerne ikke vil samarbeide fult ut, (Adobor, 2006).

I ledelse og styring av en allianse vil sterke relasjoner mellom individer i deltakende foretak være et viktig moment for å knytte alliansesamarbeidet tetter og styrke tiltroen til alliansen. Organisasjoner kan ikke stole på hverandre direkte og er derfor avhengige av personer med gode relasjoner for å bygge tillit. Å stole på de personlige relasjonene

organisasjoner imellom kan utvilsomt være veldig nyttig, men er ikke nødvendigvis uproblematiske. Interessekonflikter kan oppstå, personlig lojalitet og oppfatning kan fravike fra organisasjonen og alliansens interesser eller tilliten til alliansen er personavhengig og avhengig av de relasjonene som finnes. Det vil derfor være viktig at alliansen i sin ledelse og styring er oppmerksom på at tette relasjoner også kan være utfordrende, (Adobor 2006).

Over tid vil samarbeidet la alliansepartnerne komme inn i "komfortsonen" hva gjelder tillit og fortrolighet til sine alliansepartnere. Imidlertid kan denne tilliten og et tett alliansesamarbeid også føre til at organisasjoner frykter for sin egenart og autonomi i å bli alt for avhengige av alliansepartnerne, (Todeva & Knoke, 2005). Og videre, brytes tilliten kan oppfølgings og overvåkingsmekanismer medføre store kostnader, i tillegg til at fokuset flyttes fra verdiskapende og kreative aktiviteter til å overvåke og "passe på", (Dalton, 2008).

Kontroll og kontrollmekanismer

Alvorlige konflikter eller uenigheter kan oppstå i en allianse og det kan være krevende å være overbærende, samt at tilliten kan bli satt på prøve. Uenigheter kan imidlertid ha en positiv effekt på en allianse, f.eks. kan det føre til en tettere dialog og bedre forståelse for medlemmenes utgangspunkt og oppfatninger av problemstillinger, (Das & Tengs, 2003).

Når allianse ledelse- og styring skal besluttes, må lederne gjøre et valg om ledelse og styring skal basere seg på kontroll, eller tillit. En beslutningen om kontroll eller tillit skal være retningsgivende må sees i sammenheng med det strategiske valget til alliansen, og hvilke risikoer man har identifisert som alliansen står overfor, (de Man & Roijakkers, 2009).

I en allianse vil det genereres motsetninger og motgang, og ledelsen i en allianse må ha fokus på hvordan håndtere og respondere på motgang og uenigheter. Forskning viser til at ledelse av allianser krever en helt spesiell type lederskap, enn for eksempel ledelse av et stort konsern. Allianseledelsen må være i stand til å skape enighet mellom medlemmene, og til å skape buy-in og engasjere medlemmene til deltakelse og involvering, (Bruner & Spekman, 1998). Det er krevende å lede en alliansen noe som også

”bevises” all den tid godt og vel halvparten av alliansesamarbeidene feiler og løses opp. I de tilfeller der det proaktivt investeres i etablering av en formell struktur og formelle systemer for å styre alliansens aktiviteter, ser deltakerne ut til å være bedre posisjonert til å få medgang og verdiskapning gjennom alliansen, (Kale et al., 2001).

Konflikter oppstår i alle organisasjoner, også i allianser. Konflikter mellom partene i en allianse kan oppstå dersom foretakene har konkurrerende interesser, konsesjoner og lisenser, eller praksiser som ikke lett forenelige i en allianse. Konflikter kan også være grunnet i store ulikheter i strategi, tekniske systemer, kultur, risikovillighet og synet på ledelse, ressursallokering og lignende.

Ifølge Chan et al. (1997), er det en potensiell risiko for opportunistisk oppførsel fra partnere i allianser. Opportunistisk oppførsel kan oppstå dersom deltakere i alliansen opplever at gjensidig fordel eller engasjement ikke lenger er tilstede i alliansen.

Allianseledelsen bør ha en responsstrategi for hvordan konflikter og opportunistisk oppførsel skal håndteres. Som vist til under strategi og samarbeidsområder, må alliansen ha en omforent forståelse av mål og hensikt med alliansen. Når problemer og konflikter oppstår bør alliansen, dersom alliansepartnere ikke kommer til enighet, også ha en omforent forståelse for de muligheter og rettsmidler som er avtalt for å rette opp i situasjonen, (Bruner & Spekman 1998; Tjemkes & Furrer 2010).

Kontroll kan bli sett på som en prosess for organisatorisk koordinering og regulering og inkluderer overvåking, regulering, evaluering og belønning av aktiviteter, (Jiang et al., 2008). Struktur på kontrollen i en allianse er betydningsfullt. I en allianse bestående av to parter anbefales det som oftest at ingen av partene er dominante. For allianser bestående av flere parter er spørsmålet om kontrollmønsteret vil medføre effektivitet i allianse eller ei, og hvorvidt den avtalte kontrollstrukturen faktisk er den som materialiserer seg, (Medcof, 1997).

Kontroll kan inndeles i formell kontroll og uformell kontroll. Den formelle kontrollen omfatter kontroll av regler, prosedyrer, prosesser og policyer for å overvåke etterlevelse og gjennomføring. Formell operasjonell kontroll inkluderer også planlegging, budsjettering og inntjening, kontrollmekanismer som skal skape felles interesse for alliansen og sørge for at alliansepartnerne har oversikt, forståelse og tillit i hverandres

metoder og framgangsmåter. Imidlertid kan prosess- og etterlevelses – kontroll ha en negativ effekt på dynamikken i alliansen dersom disse ikke er godt definert i de oppgaver som skal utføres.

Den uformelle kontrollen kalles også sosial kontroll. Sosial kontroll påvirker alliansedeltakernes metoder/måter gjennom etablering av felles mål, normer og verdier. Sosial kontroll kan medføre økt felles forståelse og tillit i alliansen, (de Man & Roijakkers, 2009; Jiang et al., 2008).

Kompetanse i allianseledelsen

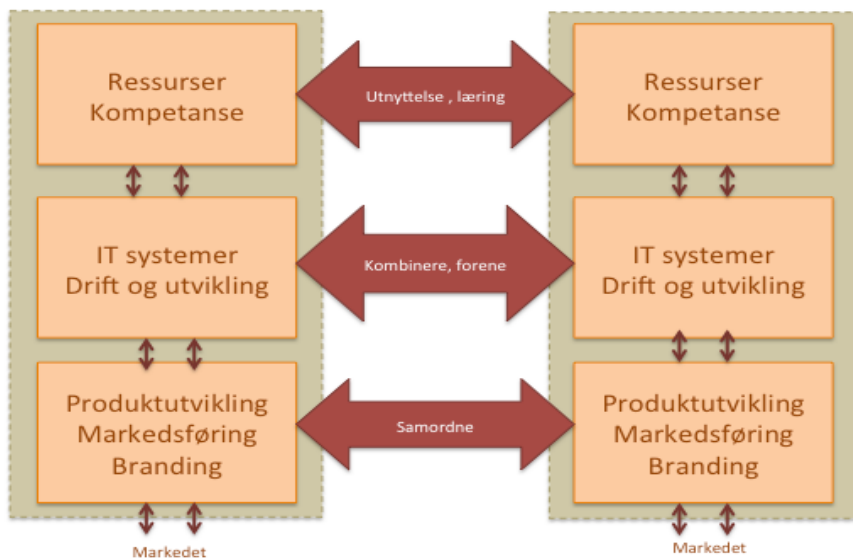
Allianse -kompetanse, -kunnskap og erfaring med å fungere i et alliansesamarbeid har stor betydning for et positivt samarbeid i en allianse og er også en kritisk suksessfaktor i alliansesamarbeidet. Ledere som velger å sats på fellesfunksjoner i en allianse og trening og oppbygging av alliansekompetanse, gir alliansen en større mulighet for å overleve, (Wittman, 2007). Fellesfunksjoner i alliansen er med på å bygge allianse kompetanse og kapabilitet. Fellesfunksjoner fasiliterer effektiv koordinering av allianserelaterte aktiviteter til og i foretakene i allianse, og blir et oppbevaringssted/lager hvor kunnskap om allianseledelse samles. Imidlertid er fellesfunksjoner mer effektive og nyttige for store allianser, som består av flere foretak, enn for små allianser som består av to til tre foretak. Å dele beste praksis, sammenfatt og dele informasjon og kunnskap er gode tiltak for å lære seg allianseledelse. (Schreiner, Prashant & Corsten, 2009).

Dersom øverste ledelse signaliserer at alliansen er strategisk viktig og har tett oppfølging av allianseledelsen, har dette betydning for alliansens suksess, (Sluyts et.al, 2011).

Allianser som tar dette på alvor oppretter egne kurs og programmer for allianseledere, (Kale et al., 2002).

2.4. Alliansens ressursutnyttelse

Fordelene med en allianse, i teorien, er ganske rett fram. To eller flere foretak kobler sammen sin kjernekompetanse for å levere et produkt eller en service, som er langt bedre enn det hver av foretakene kan levere på egen hånd (Dalton, 2008).



Figur 3 Samarbeidsområder (Basert på figuren til De Wit & Meyer (2010); "Inter-organizational cooperation objectives")

Utnyttelse og læring

Læringsorientert samarbeid. Når målet er utveksling av kunnskap, kompetanse og ferdigheter beskrives samarbeidet som læringsorientert. Foretak/selskaper kan samarbeide om utvikling av ny teknologi eller standarder, produkter og tjenester. Ressurser kan også lånes til/fra selskapene i en allianse, (De Wit & Meyer, 2010).

Kombinere og forene

Felles aktiviteter kan kombineres og forenes for bl.a. å oppnå stordriftsfordeler, og samarbeidet kan da beskrives som "kombinerende". Betalingssystemer, IT-systemer og andre felles aktiviteter er eksempel på dette. Fly-allianser er et godt eksempel på å kombinere og forene operasjoner og aktiviteter, f.eks. booking- og billettsystemer, baser (hubs) osv., (De Wit & Meyer, 2010).

Samordne

Et tredje område for selskaper å samarbeide er innen markedsføring, merkevarebygging/branding og innkjøp. Selv om selskapene ønsker å beholde og verne om sin egenart, kan et samarbeid om markedsføring og posisjonering gi resultater. Man er flere sammen om å posisjonere seg og kan dermed oppnå bedre resultater, (De Wit & Meyer, 2010).

3. Forskningsspørsmål

For å finne ut om kriteriene som defineres som sentrale for at en allianse skal bestå er vesentlige også for en norsk bank allianse er det formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1) Samkjøring – er alliansepartnerne samkjørte
- 2) Kontrakt – er kontrakten tydelig
- 3) Ressurser – er ressursallokering og avhengigheter godt definert og utnyttet
- 4) Kultur - er kulturen hos alliansemedlemmene tilpasset hverandre og alliansen
- 5) Allianseledelse – er allianseledelsen tydelig og godt organisert

Det er interessant å avdekke om disse kriteriene kan gjenfinnes i en allianse som har hatt en levetid på ca. 20, og om disse kriteriene er hovedgrunnen til at alliansen fortsatt eksisterer. Vil det vise seg at disse fem områdene er kritiske for et langvarig allianseforhold både ved inngåelse av en allianse og foredling av alliansen.

3.1. Begrensninger

Oppgaven begrenser seg til å omfatte en norsk bank allianse, og informasjon om alliansen er innhentet via intervjuer med representanter fra flere av bankene i alliansen.

Det er ikke innhentet informasjon fra andre bankallianser enn denne ene. Oppgaven er også begrenset i den forstand at det lite forskning og litteratur spesielt om norske bankallianser.

4. Metode og design

Metode; av gr. methodos, 'det å følge en bestemt vei mot et mål, forskning' (Store Norske leksikon, 2015)

Dette kapittelet beskriver metode og fremgangsmåte for å besvare problemstillingen i oppgaven. Det gis en beskrivelse av metode for innhenting og analyse av data. Avslutningsvis diskuteres reliabilitet, validitet og etiske sider av dataene og studiet.

4.1. Design

Forskningsdesign er en planmessig fremgangsmåte for hvordan forskere skal gjennomføre forskning og for å innhente og analysere data og tolke observasjoner. I denne oppgaven er det valgt et forskningsdesign som er et kvalitativ singel case studie.

En kvantitativ metode har sin styrke i å besvare spørsmål som "hva, hvorfor, hvordan", men gir ikke svar på "hvor mange", (Gripsrud, Olsson & Silkorset 2010; Martinuso 2001). Oppgaven består av kvalitative undersøkelser da det gjennomføres intervjuer for innhenting av data og benyttede data er ikke basert på statistikk eller tallfestet datamateriale. Undersøkelsen er en dybdeundersøkelse innenfor utvalgte områder for å få belyst de problemstillingene som er utgangspunktet for oppgaven. Informasjonen som kommer fram i undersøkelsen analyseres gjennom drøfting og ikke kvantitativ som f.eks. statistisk.

Besvarelsen er basert på en singel case studie, men for å komme fram til suksesskriterier for allianser er denne teorien i stor grad hente fra case studier.

Et single case studie, er som benevnelsen tilsier, en studie av en enkelt case, et utvalg på en. Single case studie setter begrensninger, men gir også muligheter. Den største begrensningen er hvor representativ studien er, og om den kan benyttes generelt. En slik studie må kunne stå "på egne ben". Muligheten ved et single case studie er tilgangen til dybdeinformasjon og utstrakt forståelse for problemstillingen, (Easton, 2010). Det er ikke funnet at det gjort tilsvarende studie for strategiske bankallianser i Norge tidligere. I dag er det to norske bankallianser, og disse alliansene opererer under

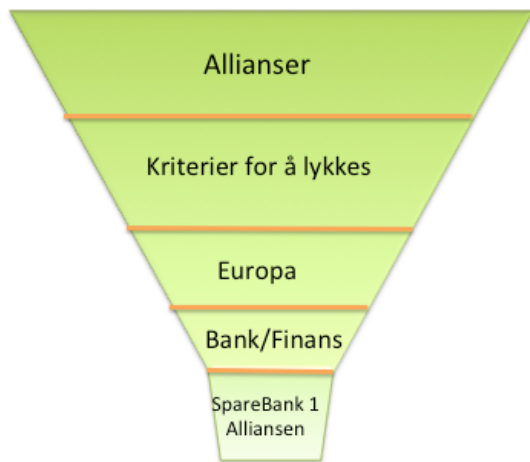
samme regulatoriske rammebetingelser og også i det samme markedet. Det er derfor grunn til å tro at funnene i en singel case studie i stor grad vil kunne være tilsvarende i begge de norske bankalliansene.

Et eksplorativt forskningsdesign passer også basert på at det ikke er funnet tilsvarende undersøkelser om strategiske bankallianser i Norge. Studien er eksplorativ fordi den undersøker et område der det ikke er noe klar oppfatning av hvilke sammenhenger som finnes, i tillegg til at det er uklart hvilke resultater som vil komme fram. Det er her aktuelt å hente inn egne data (primærdata) i tillegg til å undersøke hva som er skrevet om temaet (litteraturstudier) slik som litteratur og teori om strategiske allianser generelt (Gripsrud et al., 2010). Case studier, eller litteraturstudier, gir muligheten til å undersøke problemstillinger innenfor forskjellige typer kontekst og i forholdsvis stort omfang. Case studier gir også en mengde slutninger og konklusjoner av et omfattende og forholdsvis komplekst område av variabler, (Niederkofler, 1991).

Formålet er å forstå hvordan og hvorfor bankallianser tenker og handler som de gjør gjennom kvalitative intervjuer og dokumentstudier.

Forskningsstrategien som er valgt for denne oppgaven er et singel case studie. Det er ønskelig å få kunnskap om og god innsikt i en allianse for deretter å kunne trekke paralleller til andre bankallianser der kvalitative data ligger til grunn.

For å finne fram til relevant litteratur og artikler til besvarelsen, startet søket ganske vidt med "allianser" som utgangspunkt. For å redusere mengden av litteratur skrevet om allianser ble søket spisset til å gjelde suksesskriterier for allianser. Deretter ble det søkt etter allianser spesifikt innenfor bank og finans i Europa, for å finne litteratur i tilnærmet kontekst til norske forhold. Imidlertid viser det seg å være begrenset med litteratur om allianser i bank og finans, og da særskilt i Europa, slik at det er benyttet litteratur om suksesskriterier i allianser innenfor et bredt spekter av bransjer.



Figur 4 Søk og utvalg av relevant litteratur

Av totalt 105 artikler er 45 artikler "forkastet", 64 ble funnet som relevante for besvarelse av oppgaven, og av disse er xx benyttet som referanser. Artikler om allianser har et stort tidsspenn og utvalgte artikler som er benyttet her er i stor grad publisert fra slutten av 1990-tallet og fram til i dag.

Artikkelen til Bruner og Spekman (1998); "The dark side of alliances: Lessons from Volvo-Renault", beskriver seks kriterier som utpeker seg til å være viktige for at en allianse skal lykkes. Disse kriteriene danner utgangspunktet for valg av faktorer som sees nærmere i oppgaven, i tillegg til andre utvalgte artikler med tilnærmet samme utvalg av kriterier. Jfr. tabell 2 side 11.

4.2. Forskingsintervju

I følge Kvale og Brinkmann (2009, s 49) bør et kvantitativt forskningsintervju inneholde både faktaspørsmål og meningsspørsmål. Det kvantitative forskningsintervjuet søker kvalitativ kunnskap uttrykt i normalt språk. Intervjuet sikter mot nyanserte beskrivelser av den intervjuedes livsverden gjennom ord og ikke tall. Målet er ikke kvantifisering.

Forskingsintervjuene er basert på "Intervjuundersøkelsens syv stadier", som består av tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering (Kvale & Brinkmann, 2009).

Kvale og Brinkmann (2009) viser til at de sentrale spørsmålene i forbindelse med planlegging av en intervjuundersøkelse dreier seg om intervjuets;

- *hvorfor*: klargjøre formålet med studien
- *hva*: innhente forhåndskunnskap om emnet som skal undersøkes, og
- *hvordan*: innhente kunnskap om ulike intervju- og analyseteknikker, og bestemme hvilken man skal benytte for å innhente den kunnskapen man ønsker

Basert på intervjuets hvorfor, hva og hvordan ble først den overordnet problemstillingen for undersøkelsen utarbeidet. Forskningslitteratur ble så gjennomgått som grunnlag for en teoretisk analyse, og på bakgrunn av den teoretiske analysen ble forsknings-spørsmålene utformet sammen med intervjuguide.

I litteraturen om allianser søker flere forfatterne å identifisere de kriteriene som er de viktigste for at en allianse skal bli en suksess. Kriteriene varierer noe, men flere av disse er lett å finne igjen i storparten av litteraturen som de viktige. Disse kriteriene er samkjøring, kontrakt, ressurser, kultur og ledelse.

4.3. Intervjuguide og valg av intervjuobjekter

Intervjuene i studien er semistrukturerte, det er verken en åpen eller lukket spørreskjemasamtale. Det ble utarbeidet en intervjuguide som beskriver temaer og som inneholder forslag til spørsmål. (Kvale & Brinkmann 2009; Lawrens & ul-Hag 1998).

Spørsmålene knytter seg tett opp til de fem hovedkategoriene som undersøkelsen ønsker å finne svar på og er utformet i henhold til disse for å ha en ramme for intervjuet og samtidig sikre at alle emnene ble dekket. Spørsmålene ble satt i rekkefølge, men for å unngå å legge hindre for spontanitet og improvisasjon, var det mulighet for å endre rekkefølgen og for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål.

Valg av intervjuobjekter

I følge Kvale & Brinkmann (2009) avhenger antall intervjupersoner av formålet med undersøkelsen. Vanlige intervjuundersøkelser består ofte av 15 +/-10 intervjuer og dette antallet kan skyldes en kombinasjon av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for undersøkelsen. Det kan også være et uttrykk for at man ser at det er en fordel med færre intervjuer i en undersøkelse og at man prioriterer forberedelse og analyse av intervjuene.

I denne studien ble 16 respondenter valgt ut og kontaktet. Av disse er 10 intervjuer gjennomført. Respondentene er personer fra alliansemedlemmene i SpareBank 1-alliansen. I utvalget er det valgt ut personer som var med å etablere alliansen, personer fra dagens allianseledelse, ledere for alliansens kompetansesentra og andre ledere hos

alliansemedlemmene. Respondentene er valgt på bakgrunn av sin erfaring og kompetanse med alliansesamarbeid og allianseledelse.

Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Etablering av alliansen	Dagens allianseledelse	Andre ledere i alliansebankene
- Personer involvert i beslutning om etablering av alliansen - Personer involvert i "operasjonalisering" av alliansen	- Adm. direktører i tre alliansebanker - Ledere i alliansen	- Sentrale ledere for kompetansesentra i alliansen - Lokale ledere for kompetanseområder - Konserndirektører for divisjoner i alliansebanker

Tabell 3 Intervjuobjekter

Gruppe 1 består av personer som var med å ta beslutningen om å danne alliansen, velge alliansepartnere, utforme kontrakt og operasjonalisere alliansen.

Gruppe 2 er ledere i allianseledelsen, som består av administrerende direktører hos alliansemedlemmene, og medlemmer av "Ledelsen i Alliansesamarbeidet" som er ledere for gitte fellesområder i alliansen.

Gruppe 3 er andre ledere på alliansenivå, ledere for kompetansesentra som er etablert i alliansen, i tillegg til konserndirektører for forskjellige ansvarsområder hos alliansemedlemmene.

4.2. Datainnsamling

Innsamling av data består av informasjon hentet fra SpareBank 1-alliansens nettside, www.sparebank1.no, i tillegg til intervjuer av relevante personer i alliansen.

Respondentene ble kontakter pr e-post og per telefon med informasjon om oppgaven, problemstilling og tema, i tillegg til informasjon om forventet tidsbruk, lydopptak og at svar ville bli behandlet anonymt. Avslutningsvis i henvendelsen var en hyggelig oppfordring til å bidra.

Alle intervjuene er like og med samme intervjuguide. Imidlertid varierer fokuset på spørsmålene i forhold til hvilke gruppe respondenten tilhører, jfr. tabell 3 over.

Intervjuet inneholdt både faktaspørsmål og meningsspørsmål, og spørsmålene ble sendt til respondentene i forkant slik at de var innforstått med de emnene som skulle belyses.

Intervjuene ble gjennomført som individuelle dybdeintervjuer for å fram respondentens

personlige erfaringer og meninger, i tillegg til fakta. Respondentene ble informert om at intervjuet ikke skulle vare i mer enn 45 minutter og at intervjuer ville forbeholde seg retten til å avbryte respondenten dersom retningen i intervjuet tok en vei som var utenfor emnene, eller at intervjuer blir for lojal mot respondentene og lar de styre samtalen. Intervjuene ble gjennomført ved personlig tilstedeværelse, via telefon og via videomøte. Respondentene behandles anonymt i denne undersøkelsen.

4.3. Analyse av data

Intervjumaterialet ble klargjort for analyse ved at intervjuene ble transkribert fra tale til skriftlig tekst. Deretter ble teksten strukturert i forhold til spørsmål og tema, for at analysen av intervjumaterialet skulle bli lettere, samt at meningsfortetting ble inkludert. Dette betyr at respondentens uttalelser blir forkortet til kortere formuleringer, (Kvale & Brinkmann, 2009). For analyseformål ble det som var relevant for spørsmålene i oppgaven prioritert i besvarelsene fra respondentene og analysert i kronologisk rekkefølge i henhold til rekkefølge på forskningsspørsmålene;

- 1) Samkjøring – er alliansepartnerne samkjørte
- 2) Kontrakt – er kontrakten tydelig
- 3) Ressurser – er ressursallokering og avhengigheter godt definert og utnyttet
- 4) Kultur - er kulturen hos alliansemedlemmene tilpasset hverandre og alliansen
- 5) Allianseledelse – er allianseledelsen tydelig og godt organisert

4.4. Reliabilitet og validitet

Validitet er beskrivelse av gyldigheten av resultatene, og om undersøkelsen faktisk undersøker den ønskelige problemstillingen. Teoretisk validitet er oppnådd ved at datamateriell som er hentet inn gjennom intervjuer inneholder informasjon og eksempler fra reell kontekst, og relevansen er klart knyttet til teorien.

Datamaterialet er bearbeidet og analysert så nøyaktig som mulig og bruk av lydopptak i intervjuene medfører en sikker og nøyaktig rapportering av informasjonen.

Datainnsamlingen har et deskriptivt design, altså beskrive situasjonen på et bestemt område med informasjon fra et representativ utvalg av respondenter fra en gitt målgruppe (Gripsrud et al., 2011). Dersom flere personer hadde utført intervjuene ville den deskriptive validiteten vært mer styrket. Det er imidlertid benyttet flere direkte

sitater fra respondentene, noe som er med å sikre at respondentens utsagn og budskap blir gjengitt så nøyaktig som mulig, og dermed også underbygger validiteten.

Intervjuene i undersøkelsen består i stor grad av åpne spørsmål, noe som kan medføre at funnene i studien vil kunne variere om denne var blitt gjennomført på nytt. Dette svekker reliabiliteten til en viss grad, men det kan likevel argumenteres for funnene er pålitelige all den tid alle respondentene mottok samme spørsmålene i forkant, intervjuguide ble utarbeidet og inkluderte oppfølgingsspørsmål. I tillegg styrkes reliabiliteten av at det er benyttet lydopptak og transkribering av alle intervjuene.

Ved å stille åpne spørsmål kan det medføre at deler av informasjonen som blir gitt er irrelevant for problemstillingen som det søkes å få svar på, eller at respondenten ikke svarer direkte på spørsmål som blir stilt. Det kan tenkes at slike situasjoner undergraver viktig informasjon og viktige elementer som ikke kommer fram. Det samme gjelder for tolkning av både intervju spørsmål og respondentenes svar. Validiteten til studien kan svekkes av dette.

Et annet moment er at respondentene formulerer sine svar enten slik man ønsker å bli oppfattet eller alliansens eller alliansemedlemmenes offisielle syn, og ikke sin egen oppfatning. Respondentene fremstår i intervjuene som åpne, ærlige og reflekterte. Ved å intervju et utvalg personer fra flere av alliansemedlemmene gir dette et realistisk informasjonsmateriale i forhold til de emner som undersøkes.

4.5. Etikk

Etiske retningslinjer og eventuelle etiske dilemmaer som måtte kunne oppstå gjennom prosessen med undersøkelsen har hatt stort fokus. Det har vært viktig å være åpen og ærlig om formålet med studien og ivareta og beskytte eventuell taushetsplagt informasjon.

Alle respondentene ble spurt om aksept for bruk av lydopptak. Alle opptak er slettet etter at transkribering er utført. Transkribering av intervjuene er gjort uten å endre innhold slik at den skriftlige og muntlige fremstillingen er identisk. I tillegg holdes respondentene anonyme i forhold til hvilke selskap i alliansen de representerer.

Der er gitt tilgang til alliansens strategiplan samt andre interne dokumenter. Disse er ikke offentlig tilgjengelige og i den grad det henvises til eller siteres fra disse, er det merket med fotnote. Sitatene inneholder ikke detaljert informasjon som er utover generell informasjon.

5. Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatet av intervjuene i samme rekkefølge som suksesskriteriene er presentert i teoridelen.

SpareBank 1 –alliansen vil i dette og påfølgende kapitler bli kalt *SPB1A*. Eierne av alliansen vil bli kalt *regionbankene*.

5.1. Samkjøring

Samkjøring inkluderer her av valg av alliansepartnere, strategi, samarbeidsområder og mål for alliansesamarbeidet.

Bakgrunnen for å starte opp arbeidet med å etablere en allianse var at man i begynnelsen av 1990 tallet befant seg i slutten av en bankkrise i Norge, og for flere banker meldte det seg et behov for å vurdere veien videre.

Første initiativet som ble iverksatt strandet da man ikke klarte å enes om modellen og organisering av alliansen. Man hadde ikke samme visjon for et alliansesamarbeid, og kjemien mellom partene stemte heller ikke.

Imidlertid ble ideen om en alliansen ikke forkastet, og flere av regionbankene, som også deltok i første runde, besluttet å gjøre et nytt forsøk på å danne en allianse.

Denne gangen klarte man å enes om idegrunnet for alliansen, hvilke områder man skulle samarbeide om og organisering. Medlemmene i alliansen på etableringstidspunktet bestod av regionbanker samt en sammenslutning av mindre banker. Partene var omtrent av samme størrelse, de var regionale og opptatt av å bevare sin selvstendighet.

Idegrunnet som ble utarbeidet ved etablering av alliansen gjenspeiler dette; "Sikre bankens verdiskapning for egen region og for bankens eier gjennom overlegen markedskraft, gjennom å være nær, lokal og regional, og ha stordriftsfordeler som de store aktørene"¹. Organisering og styringsstrukturen av allianse ble vedtatt og det ble etablert et eget produktselskap som eies av alliansemedlemmene.

De enkelte alliansemedlemmene, som er egne juridiske enheter, har egne strategier og mål for sin virksomhet, men det utarbeides også en strategiplan for alliansesamarbeidet.

¹ Idegrunnet for alliansen, 1996.

Strategiplanen beskriver hva alliansesamarbeidet skal bidra med for utvikle regionbankenes konkurransekraft og hvordan bidra til at de når sine mål. Strategiplanen behandles og vedtas av alliansestyret, som består av administrerende direktører hos allianse-medlemmene.

"Alliansen handler om å gjøre en rekke ting sammen, men når det gjelder drift av den enkelte regionbank, har man eget styre, egen forretningside og egen målsettinger", (adm. direktør i regionbank, 2015).

Samarbeidsområdene er definert til å gjelde utvikling og felles merkevare- og markedsføring, forretningskonsepter, IT/mobilløsninger, teknisk utvikling, produkt og tjenester, kompetanse, analyser prosesser og innkjøp. Målet er å dele utviklingskostnader, oppnå stordriftsfordeler og kritisk kompetansemasse.

Samarbeidets overordnede mål er å sikre regionbankenes selvstendighet og regionale forankring, gjennom sterk konkurransevne og lønnsomhet. Alliansen har som mål å skal representere et konkurransemessig fullverdig og regionalt forankret alternativ til sentralstyrte finanskonsern.

5.2. Kontrakt

Enhver allianse er avhengig av en eller annen form for kontrakt som beskriver samarbeidet og kontrakten skal beskrive mål og hensikt og rettigheter og plikter.

"Det som er viktig for å holde alliansen sammen er å ha limstoff, og limstoff lages ved å ha noen formelle kontrakter i bunn..."(adm. direktør i regionbank, 2015).

Alliansen utarbeidet kontrakt ved etablering i 1996. Kontrakten skal sikre at det formelle rundt et alliansesamarbeid er på plass, med en ambisjon om at kontrakten skal ligge i bunn for alliansesamarbeidet, men ikke være styrende for samarbeidet. Kontrakten er et formelt juridisk dokument som klart beskriver avtaleforholdet, og omhandler hvordan man skal håndtere en eventuell situasjon der en av partene ønsker å gå ut, (exit) av alliansesamarbeidet. Så langt i alliansens levetid har et medlem valgt å gå ut av alliansen.

”Når du skal lage en avtale for en allianse må du tenke annerledes enn om du skal lage en ren kommersiell avtale. Du kan ikke være ekspert i alle problemstillinger. Du er nødt for å ha et annet grunnsyn, og være løsningsorientert”, (direktør i regionbank, 2015).

I tillegg til hovedkontrakten utarbeides det egne SLA-avtaler (Service Level Agreements) innenfor samarbeidsområdene, som drift og forvaltning.

5.3. Avhengighet - Ressurser

Enhver organisasjon er avhengig av å få tilført ressurser og ressurstildelingen er bestemmende for framdriften for planlagte aktiviteter.

For å kunne utnytte felles ressurser er det bl.a. etablert kompetansesentra som skal tilføre alle alliansemedlemmene kompetanse fra sine eksplisitte områder. Det er etablert kompetansesentra innen fagområdene betalingsformidling og kredittmodeller.

Kompetansesentra skal tilfører alliansen nødvendig spisskompetanse på sine områder, samtidig som dette gir hvert enkelt alliansemedlem kostnadsbesparelse ved at de ikke må ha denne kompetansen selv.

”Løsningsutvikling” er et av samarbeidsområdene i alliansen og prioritering av oppgaver gjennomføres etter gitt modell. Løsningene som utarbeides er felles for alle alliansemedlemmene. Dersom noen av alliansemedlemmene ikke har tid og anledning til å følge oppsatt prioriteringsplan har de mulighet for å gjøre egenutvikling. Prosjekter som er store allianseprosjekter er krevende både med hensyn til ressursallokering, tidsforbruk og enighet mellom alliansemedlemmene.

”Når en bank ikke har tid til å vente på at man i fellesskap skal komme fram til gode løsninger, må enkeltbankene i noen tilfeller utvikle løsninger selv. Med disse deles med alliansemedlemmene etterpå”, (adm. Direktør regionbank, 2015).

Ressurser og kompetanse deles i stor grad på tvers av alliansemedlemmene, og på de fleste fagområder. Både tekniske løsninger og rammebetingelser gitt fra regulerende myndigheter kan kreve en høy grad av spisskompetanse. Ved ha denne kompetansen

tilgjengelig for alliansemedlemmene etableres det kompetansemiljøer hvor effektivitet og kostnadsbesparelse kommer medlemmene til gode.

5.4. Kultur

"Sparebank identiteten og sparebank DNA'et har vært viktig for kulturen og er med å binder bankene sammen", (adm. direktør regionbank, 2015).

Alliansen ble dannet av regionale sparebanker som alle hadde "sparebankkulturen" som utgangspunkt. Noe av sparebankkulturen sitt særpreg er samfunnsinteresse, interesse for sitt nærområde, sin region og for ikke å være "ekstremt kommersielle". Sparebankene tilbakefører årlig store deler av bankenes overskudd i form av gaver og støtte til samfunnsnyttige formål i lokalsamfunnene der de har virksomhet.

All den tid alliansen består av egne selvstendige juridiske enheter, vil det også finnes kulturforskjeller mellom disse i den organisasjonskulturen som preger hver enkelt organisasjon. Alliansemedlemmene vil være preget av øverste ledelse, markedsområde man operer i osv.

"Man har en felles kultur for at her er det høyt under taket!", (leder i alliansesamarbeidet, 2015).

Ikke desto mindre kan det viktig å ha en felles kulturell plattform for alliansen. Alliansen har etablert et "allianseutviklingsprogram" for ledere hos alliansemedlemmene. Programmet skal medvirke til å bygge en felles kultur og kulturforståelse for alliansemedlemmene. Programmet er med på å føre alliansemedlemmene og dere ledere tetter samme, gir muligheten til å bygge nettverk og skape en forståelse for alliansen og hva denne står for.

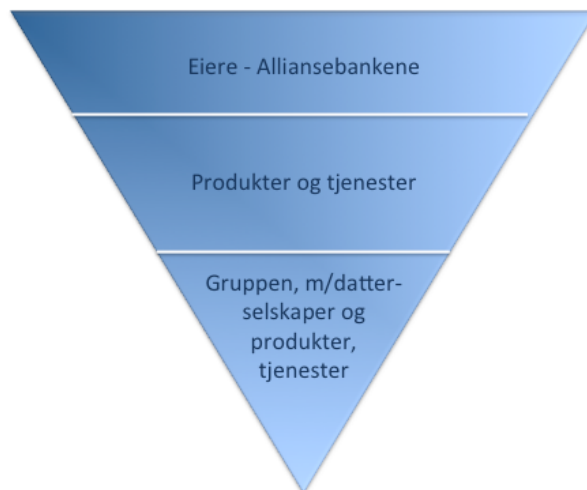
"Dette programmet er kanskje den viktigste investeringer vi har gjort, for å bygge felles kultur og kulturforståelse, ikke minst for nivået under daglig leder", (adm. direktør i regionbank, 2015).

5.5. Allianseledelse

Alliansen har forholdsvis kompleks eier-og ledelsesstruktur og kan beskrives som motsatt av en "normal" konsernstruktur. I en konsernstruktur finner en konsernledelse på toppen, men i allianses styringsstruktur har man eierne på toppen.

Alliansen er eier av "Gruppen" som består av produktselskap som leverer produkter som distribueres gjennom alliansemedlemmene.

Eierne, dvs. eierbankene av alliansen og disses ledere utgjør allianseledelsen. "Gruppen" ledes av adm. direktør som sitter i en "mellomposisjon", der eierne står over og man har en organisasjon under seg som skal ledes. "Gruppen" har det administrative ansvaret for samarbeidsprosessene i alliansen gjennom "Banksamarbeidet DA", som eies av regionbankene.



Figur 5 Styringsstruktur i SPB1 -alliansen

Allianseledelsen har ukentlige telefonmøter og faste treffpunkter, som lederne ser som viktig for å håndtere den komplekse strukturen. Man har en fellesarena samtidig som alliansemedlemmene, eierne, er opptatt av å ivareta sin regionale selvstendighet.

Tillit, lojalitet og relasjoner mellom alliansemedlemmene er en kritisk faktor for stabilitet i alliansesamarbeidet.

"Det er mye tillit i alliansen og det henger nødvendigvis sammen med personlige relasjoner. Vi bruker veldig mye tid vi leder på allianseledelse. Vi har ukentlige telefonmøter og har møtepunkter et par ganger i måneden, og et par ganger i året møtes vi uten agenda", (adm. direktør i regionbank, 2015).

Allianseledelsen bruker mye krefter på å bygge gode relasjoner seg imellom, på lik linje med at alliansen generelt bruker ressurser på relasjonsbygging på ledernivåene i alliansen gjennom "allianseutviklingsprogrammet".

Konflikter oppstår i enhver allianse og i et hvert samarbeid. I et samarbeid med tillit og gode relasjoner åpner det opp for lettere å håndtere konflikter, og i følge ledere i alliansesamarbeidet er det en stor vilje til å kompromisse og til å løse konflikter og uenigheter som måtte oppstå.

"Jeg mener man har en høy tillit til hverandre. Det er, og det vil være rom for konflikter og det er uenigheter, men i bunnen så ligger det en tillit. Og jeg tror den verste konflikten alliansen kan oppleve er om det skulle være brudd på tilliten". "Ingen av konfliktene er løst med kontrakten eller jussen, de er løst ved at lederne setter seg sammen, og at man har et utgangspunkt for at konflikter det klare vi å løse", (adm. direktør i regionbank, 2015).

"Det er veldig stor vilje til å løse konflikter. Og den er genuin, og det er jo basert på at vi i bunn og grunn liker hverandre veldig godt. Vi har vært veldig heldige der, og sånn må det faktisk være", (adm. direktør i regionbank, 2015).

"Evne og vilje til å kompromisse er det. Ja, mye vilje, fordi man ser at oppsiden er så mye større en nedside, og da bli jo viljen stor da", (leder i alliansesamarbeidet, 2015).

Relasjoner og tillit som er bygget opp gjennom årene i alliansesamarbeidet vurderes av ledere i alliansen å være et viktig suksesskriterium for at konflikter håndteres og løses når disse måtte oppstå.

6. Diskusjon

Denne delen av oppgaven drøfter resultater og funn sett i sammenheng med teori. Innledningsvis gis et sammendrag av funn i caset.

6.1. Sammendrag av funn i caset

I intervjuene med personer som har erfaring og kompetanse i alliansesamarbeid og allianseledelse, er disse blitt spurt om sitt syn på alliansesamarbeidet i SPB1A og kriterier, som i følge litteraturen, anses som vesentlige for å etablere og vedlikeholdet en allianse over tid.

Når det gjelder etablering av alliansen og de vurderinger og valg som da ble gjort, er det bare et fåtall av respondentene i undersøkelsen som har direkte erfaring med etableringen. Imidlertid er historien bak etableringen godt kjent blant ledere i alliansen. Det samme gjelder for visjonen, verdien og hensikten med alliansesamarbeidet. På ledernivå er det en omforent forståelse og respekt for samarbeidet, og at deltakelse i alliansen både har og gir merverdi for alliansemedlemmene.

Det er også en felles holdning til at det ligger en kontrakt i bunnen for alliansen som omhandler samarbeidet generelt, inklusive håndtering av en eventuell "exit" fra en av partene. Uenigheter og konflikter som måtte oppstå søkes løst uten å ta fram avtalen. Samarbeidet er tuftet på en stor grad av tillit og tette relasjoner mellom partene som treffes jevnlig og som samarbeider på fellesarenaen for alliansemedlemmene.

Den store graden av tillit mellom partene forenkler også deling av ressurser og erfaringer mellom alliansemedlemmene. Det er også en omforent forståelse for at dersom en av medlemmene ønsker å utvikle løsninger og prosesser på egen hånd, gjøres det og så deles løsningen blant alliansemedlemmene i ettertid.

Det er imidlertid fra ledere i regionbankene påpekt at det er viktig å understreke for de som jobber på fellesarenaen den selvstendige rollen som regionene har og at fellesarenaen er til for disse, og ikke motsatt. Den regionale identiteten er overordnet.

All den tid alliansemedlemmenes egen identitet og selvstendighet er et viktig moment, vil disse ha ivareta sitt eget særpreget og sin organisasjonskultur. For å utvikle en

"alliansekultur" er "allianseutviklingsprogrammet" etablert som en viktig arena for å bygge nettverk og relasjoner mellom alliansemedlemmene. Flere av respondentene understreker at det å ha deltatt i dette programmet har gitt et stort nettverk, skapt gode relasjoner på tvers i alliansen, og skapt en grunnleggende forståelse for hva alliansesamarbeidet betyr for egen organisasjon, fellesarenaen og alliansen generelt. Det påpekes imidlertid at på nivået under ledernivå har "den jevne" medarbeider hos alliansemedlemmene ikke noe forhold til alliansen utover det faktum at den finnes og at man har felles logo.

Alliansen har en forholdsvis kompleks organisasjons- og ledelsesstruktur. Det er viktig for alliansemedlemmene at alliansen ikke fremstår eller bli oppfattet som en fusjonert enhet, men som egne selvstendige regionbanker. "Gruppen" har det administrative ansvaret for samarbeidsprosessene i alliansen gjennom "Banksamarbeidet DA", og premisene fra eierne er at denne ledelsen ikke skal være offentlig framtrædende på vegne av alliansemedlemmene. Dette gir en utfordrende situasjon for den som sitter som leder for "Gruppen", man skal ikke være synlig, men skal samtidig ha nok tyngde og påvirkningskraft til å være med å drive og videreutvikle alliansesamarbeidet.

Det er, fra respondentenes i undersøkelsen sin side, en stor tro på at alliansen kommer til å eksistere også videre framover. Samarbeidsområdene gir merverdi for det enkelte medlem i alliansen og alliansemedlemmene har over tid gode finansielle resultater, bedre enn benchmark med andre sammenlignbare banker og foretak.

Man ser at det er utfordringer framover i alliansesamarbeidet, men med historien i bakhånd og vilje og evne til å løse utfordringer er det stor tro på ny gode år for alliansesamarbeidet. Dersom det er noe som kan medføre store endringer eller en oppløsning av i alliansen vil det være en eventuell strukturell endring. Det kan være at en eller flere av de store eierne velger å gå ut av alliansen eller en fusjon mellom to eller flere av medlemmene. Dette sees imidlertid på som lite sannsynlig i den nærmest framtid.

"Så lenge fordelene med å bli i alliansen er større enn ulempene, er og blir alliansen en suksess", (adm. direktør i regionbank, 2015).

6.2. Hvor viktig er samkjøring i alliansesamarbeidet?

Valg av alliansepartnere er en av de avgjørende kriteriene for hvorvidt alliansen vil kunne ha en lang og produktiv "levealder". Motivene for å danne en allianse må være klare og alliansepartnerens strategiske og taktiske behov må samsvare med alliansen sine, (Bruner & Spekman 1998; Hoffmann & Schlosser; Medcof 1997).

Motivene for å etablere en alliansen var for det første at man hadde lagt bak seg en bankkrise og så behovet for å vurdere veien videre og gjøre strukturelle endringer. Et alliansesamarbeid i første omgang om merkevare, IT utvikling og kompetansebygging ville bety en kostnadsdeling og økt effektivitet for medlemmene.

I følge Hoffmann og Schlosser (2001) trenger ikke strategien til en allianse og alliansepartnere å være identisk, men de må kunne tilpasses og samkjøres, og ikke være i direkte konflikt med hverandre.

Alliansen utarbeider egen strategi for alliansesamarbeidet som behandles av alliansestyret slik at er konsensus med alliansemedlemmene om hva som er den videre strategien. I tillegg defineres overordnede mål for alliansesamarbeidet.

Da SB1A ble etablert i 1996 var størrelsen på alliansemedlemmene omtrent på samme nivå. I løpet av alliansens levetid så langt har størrelsesforholdet mellom regionbankene endret seg. Alliansen eier egne produkselskaper som leverer produkter som distribueres gjennom regionbankene, og som gir tilgang til et større produktspekter og også økt inntjening for alliansemedlemmene via avkastning fra produktselskapet. Man har dermed etablert en vertikal integrasjon innad i alliansen i forhold til egen produktleverandør.

To av bankene har vokst raskere enn de andre, har blitt større og utvidet sitt tjenestetilbud. Denne endringen i størrelse og ambisjonsnivå gir grobunn for ulike behov for alliansemedlemmene, slik at den tidligere "balansen" med felles initiativ, aksept og bruk av løsninger blir endret. Forskjellen i fokusområder for framtidige prioriteringer på løsningsutvikling kan bli betydelig større fram i tid.

Alliansen har utarbeidet en strategiplan for alliansesamarbeidet og påpeker at planen i hovedsak skal skape fokus og gi retning for hva samarbeidet skal prioritere. Videre er det

fra regionbankene påpekt at det i alliansen har vokst fram en større forståelse for at enkeltmedlemmer på eget initiativ kan utvikle løsninger som de andre alliansemedlemmene i neste fase kan ta i bruk.

I følge Medcof (1997) må det for hver deltaker i alliansen avklares om felles aktiviteter faktisk gir et tilfredsstillende bidrag til den enkelte deltaker, at tilgangen til nye markeder er et reelt resultat, og kompetanse deles, både hva gjelder teknologi dersom det er disse områdene man skal samarbeide om.

Så langt i alliansesamarbeidet ser det ut til at man har klart å komme til en forståelse for at det er forskjellige behov bland alliansemedlemmene og man har klart å dra nytte av dynamikken der enkelte medlemmer utvikler løsningen på egenhånd, som de andre medlemmene kan dra nytte av når der er modne for det.

En av regionbankene har endret selskapsform fra sparebank med grunnfondsbevis til å bli børsnotert som ASA (allmennaksjeselskap) med egenkapitalbevis. I ytterste konsekvens kan det bety at banken kan bli kjøpt opp og at ny eierstruktur i banken ikke lenger er tilpasset et alliansemedlemsskap.

Sett fra allianseeiernes synspunkt så er det strukturendringer som dette som kan framtvinge endringer i alliansen, men dette anses ikke som en reell mulighet i den aller nærmeste framtid.

6.3. Hvilken betydning har kontrakten for alliansesamarbeidet

Kontrakt ble laget ved inngåelse av alliansesamarbeidet i 1996. For medlemmene i alliansesamarbeidet er det viktig at det ligger en kontrakt i bunn, men samtidig har man et ambisjonsnivå om at problemer og konflikter skal kunne løses uten at kontrakten må tas fram.

I følge Bruner & Spekman (1998) er enhver allianse avhengig av en form for kontrakt som gir en beskrivelse av samarbeidet. Kontrakten bør beskrive mål, hensikt, krav og plikter, bruk av ressurser, hvordan forholde seg til problemer og hvilke muligheter og rettigheter som skal inngå. Videre må en allianse tilpasse seg endringer i omstendigheter og

rammevilkår. Når omstendighetene endrer seg kan det være fristende å endre på kontrakten. Dette kan medføre at uenigheten blir så stor at alliansen kollapse. Fokuset bør være på å justere visjon og hensikt samtidig som tilpasninger gjøres i kontrakten.

Kontrakten til alliansen har gjennomgått revisjon, i forbindelse med at et medlem valgte å gå ut av alliansen, nytt medlem kom inn, og at språkdrakten er tilpasset dagens nivå.

"(...) vi har evnet på lytte til hvilke behov alliansen har slik at det ikke er kontrakten som er det styrende vedlikehold av alliansen. Det forteller meg at det er noe sterkere som ligger på utsiden av det kontraktuelle", (direktør i regionbank, 2015).

Eierne i alliansen og alliansemedlemmene er bevisst at det ligger en kontrakt til grunn for samarbeidet. Samtidig har man valgt å i minst mulig grad gjøre endringer i kontrakten, med mindre det har vært endringer i eierforhold i alliansen.

Eierne av allianse påpeker at konflikter og uenigheter i alliansesamarbeidet løses uten å henvise til kontrakten. Samtidig pekes det også på at alliansesamarbeidet i stor grad er tuftet på tillit og gode relasjoner mellom eierne og at det, har vært og er et samarbeid som gir økonomisk merverdi til alliansemedlemmene. Alliansen ble etablert like etter bankkrisen på 1990 tallet, og spørsmålet er om man ved en eventuell ny bankkrise eller nedgangskonjunktur fortsatt vil ha samme effekt av alliansesamarbeidet.

6.4.1 I hvilken grad klarer alliansen å optimaliser ressursutnyttelse?

Et alliansesamarbeid er en mulig måte å få dekket behovet for ytterligere ressurser. Det kan være raskere og mindre kostbart enn å skaffe disse på egenhånd, (Wittman, 2007). For et foretak med manglende ressurser på et område kan en allianse være en metode for få tilgang til kritiske ressurser. Partene i en allianse deler og utvikler disse ressursene til felles verdiskapning, (Anand & Khanna, 2000).

For å kunne utnytte tilgjengelige ressurser og kompetanse i alliansen er det bl.a. etablert kompetansesentra som skal tilføre alle alliansemedlemmene kompetanse fra sine eksplisitte områder. Ressurser og kompetanse deles i stor grad på tvers av alliansemedlemmene, og på de fleste fagområder. I strategien til alliansesamarbeidet er

det nedfelt at ressurstildeling er bestemmende for fremdriften for flere av de aktivitetene som foreslås og at aktiviteter må prioriteres opp mot de rammebetingelser og budsjetter som til enhver tid gis.

I følge Kale et al. (2001), vil foretak som proaktivt investerer i formelle strukturer og systemer for å styre alliansen sine aktivister og ressurser, forbedre sin posisjon for verdiskapning i alliansen.

Alliansesamarbeidet bygger på prinsippet om at aktiviteter bør samordnes dersom det foreligger tilfredsstillende kompetansemessige, kvalitetsmessige og økonomiske skalafordeler. Men det åpnes også for en mer uformell struktur.

Som beskrevet under *Samkjøring* over, er alliansesamarbeidet og ressursallokering definert i en egen strategiplan som gir føringer for samarbeidet på fellesarenaen. Det er videre etablert kompetansesentra som sitter med spisskompetanse på sine gitt områder, og som alliansemedlemmene har rett, men ingen plikt til å benytte.

Så langt i alliansesamarbeidet ser det ut til at man har klart å komme til en forståelse for at det er forskjellige behov bland alliansemedlemmene og man har klart å dra nytte av dynamikken der enkelte medlemmer utvikler løsningen på egenhånd, som de andre medlemmene kan dra nytte av når de er modne for det.

En organisasjonskultur som kan betegnes som en "lærende" kultur kan ha stor betydning for hvor enkelt kunnskap og viten deles mellom foretakene i alliansen, (Sluyts et.al, 2011).

6.5. Organisasjonskultur; alliansekultur vs. regional kultur

Alliansen har utarbeidet en felles verdi, visjon og hensikt for alliansesamarbeidet. Disse områdene fokuserer alle på at alliansemedlemmene skal forblir "sterke og selvstendige", men at samarbeidet skal bidra til konkurransekraft og lønnsomhet.

All den tid alliansen består av egne selvstendige juridiske enheter, vil det også finnes kulturforskjeller mellom disse og disse organisasjonskultur. Alliansemedlemmene vil være prege av øverste ledelse, markedsområde man operer i osv. Derfor ha alliansen valgt å investere i et "allianseutviklingsprogram" der målsetninger er å bygge en felles kultur

og kulturforståelse for alliansemedlemmene. Programmet skal føre alliansemedlemmene og deres ledere tetter samme og gir muligheter for å bygge nettverk og skape en forståelse av alliansen og hva den står for. Forskjellene i kultur kan indikere ulikheter i verdier og holdninger og kan dermed skape usikkerheter i en allianse, (Bruner & Spekman, 1998). Allianseutviklingsprogrammet har som mål å vise at alliansens mål og holdninger er kompatible med de som finne hos de enkelte alliansemedlemmene.

I følge Kale et al. (2002) vil allianser som tar dette på alvor opprette egne kurs og programmer for allianseledere for å skape tilhørighet, forståelse og eierskap.

6.6. Allianseledelse

Alliansen har som nevnt, en forholdsvis kompleks ledelsesstruktur. Eierne, dvs. eierbankene av alliansen og disses ledere utgjør allianseledelsen. Produktselskapet kaldt "Gruppen", ledes av adm. direktør som sitter i en "mellomposisjon", der eierne står over og man har en organisasjon under seg som skal ledes. "Gruppen" har det administrative ansvaret for samarbeidsprosessene i alliansen gjennom "Banksamarbeidet DA", som eies av regionbankene.

Bruner & Spekman (1998) viser til forskning på området som sier at å lede en allianse krever en helt spesiell form for ledelse som antakelig er forskjellig fra det å lede et stort konsern. Allianseledelsen må være i stand til å etablere en felles visjon for alliansen og kunne skape enighet både internt hos alliansemedlemmene, men også i forhold til eksterne interessenter, f.eks. eiere av regionbankene, tilsynsmyndigheter, leverandører osv.

Alliansen har etablert en ledelsesstruktur som i stor grad er "motsatt" av en konsernledelse, med eierne på toppen av hierarkiet. Denne lederstrukturen medfører at eierne av alliansen er "hands on" på alliansen og alliansesamarbeidet. I tillegg må det foreligge et godt samarbeidsklima til øverste leder av "Gruppen" som har det administrative ansvaret for samarbeidsprosessene i alliansen.

Allianseledelsen opprettholder en tett kontakt med ukentlige telefonmøter og med månedlige samlinger. Relasjoner og tillit som er bygget opp gjennom årene i

alliansesamarbeidet vurderes av ledere i alliansen å være et viktig suksesskriterium for alliansens eksistens.

All den tid allianseledelsen består av topplederne fra eierne gir man en tydelig signal til egne organisasjoner at alliansen og alliansesamarbeidet har prioritet og er viktig for alle parter.

I følge Bruner & Spekman (1998) vil allianser kreve forskjellige former for ledelse gjennom sin livssyklus. De ledelseegenskapene som var nødvendige for å etablere alliansen og fastsette visjon og hensikt, skiller seg ofte fra de egenskapene som må til for å sette visjonen ut i live og operasjonalisere alliansen.

I SPB1 alliansen har den opprinnelige ledelsen fra 1996, med unntak av en leder, gjennomgått generasjonsskifte og nye ledere er kommet inn. Man har i alliansens levetid så langt hatt et generasjonsskifte over tid, men har også opprettholdt kontinuitet og "historie" i allianseledelsen, samtidig som nye impulser har kommet inn.

Over tid vil samarbeidet la alliansepartnerne komme inn i en "komfortsone" hva gjelder tillit og fortrolighet til sine alliansepartnere. Denne tilliten og et tett alliansesamarbeid kan også føre til at foretak frykter for sin egenart og autonomi i å bli alt for avhengige av alliansepartnerne, (Todeva & Knoke, 2005).

I visjonen og strategien til både alliansesamarbeidet og hos alliansemedlemmene fokuseres det på at alliansemedlemmene, regionbankene, skal forbli sterke og selvstendige og opprettholde konkurransekraft og lønnsomhet. Alliansesamarbeidet er et middel til å nå sine individuelle mål.

7. Avslutning

7.1. Konklusjon

Hvordan lykkes noen allianser?

Kan suksesskriterier fra andre allianser identifiseres i en norsk bankallianse?

Stadig nye allianser ser dagens lys og i følge forskning vil 50-70 % av disse bli oppløst i løpet av en fireårs periode. Noen allianser klarer likevel å etablere et langvarig alliansesamarbeid med noen felles kriterier som ser ut til å måtte være tilstede for at alliansen skal ha et langt og lykkelig liv.

SpareBank 1 –alliansen har i snart 20 år overlevd, uten store strukturelle endringer innad i alliansen. En regionbank har i løpet av disse årene valgt å gå ut av allianse, og en ny har kommet til.

Alliansesamarbeidet i SpareBank 1 –alliansen er blitt vurdert med utgangspunkt i fem suksesskriterier som forskning om allianser sier bør være til stede for at en allianse skal lykkes; samkjøring, kontrakt, ressurser, kultur og ledelse

SPB1A ble etablert i etterkant av bankkrisen på slutten av 1990 tallet. Noen toppsjefer i regionbankene så at tiden var inne for strukturelle endringer og etablerte dermed en allianse eid av regionbanker. Hovedhensikten med alliansen var kostnadsdeling og stordriftsfordeler innen IT og markedsføring og merkevarebygging. I tillegg ble produkselskap etablert for å tilføre ytterligere produktspekter til regionbankene.

Funn i oppgaven tyder på at alliansen og allianseledelsen har hatt fokus på oppgaver som kan løses i fellesskap, som har ført til kostnadsreduksjon, økt effektivitet og inntjening for det enkelte alliansemedlem. Det er en klar oppfatning av at det koster å drive alliansesamarbeidet, men så lenge dette gir positivt bidrag til alliansemedlemmene er det et prioritert område.

Det er en gjennomgående oppfatning av at relasjoner og stor tillit blant alliansemedlemmene er kritisk. Av de personene som er intervjuet i denne oppgaven har samtlige samme oppfatning av at konflikter og uenigheter løses med diskusjon, og relasjonene alliansemedlemmene i mellom gir rom for dette. For alliansesamarbeidet

generelt er det utarbeidet kontrakt som regulerer alliansen. Den må ligge i bunn, men man tilstreber å klarer å løse problemstillinger og konflikter uten at kontrakten må opp og fram. Kontrakten ligger som en stabilisator til grunn for samarbeidet.

Ressursallokering og utnyttelse av ressurser er nært knyttet til de samarbeidsområdene man er enige om i alliansesamarbeidet. Man har utarbeidet en strategiplan for alliansesamarbeidet som skisserer fokus og retning for prioritering i alliansesamarbeidet, og som er godkjent av allianseledelsen.

Imidlertid er det åpnet for at alliansemedlemmer på eget initiativ kan gjennomføre utviklingsprosjekter som andre i alliansen kan knytte seg til dersom de måtte ønske det.

Det er i alliansen stort fokus på at eierne, regionbankene, skal være sterke og selvstendige, og er egne juridiske enheter. Hver av disse har sin egen organisasjonskultur, men det er i alliansesammenheng etablert et program for leder i alliansen hvor målsetninger er å bygge en felles kultur og kulturforståelse for alliansesamarbeidet. Programmet er med på å føre alliansemedlemmenes ledere tetter sammen og gir rom for nettverksbygging og forståelse av alliansen og hva den står for. Fra lederne som er intervjuet i denne oppgaven er opplevelsen av dette programmet unisont positivt. Programmet gir rom for nettverksbygging, og refleksjon om alliansen, og alliansens historie og hensikt blir gjenfortalt.

Allianseledelsen består av toppsjefene i regionbankene som eier alliansen.

Lederstrukturen medfører at eierne av alliansen er "hands on" på alliansen og alliansesamarbeidet, samtidig som de er ledere for sine respektive regionbanker.

Denne type ledelsesstruktur ser ut til å ha gitt både stabilitet og kontinuitet til alliansen, i tillegg til å opprettholde fokus både på fellesarenaen og på det individuelle organisasjonsnivå.

Oppgaven konkludere med at de fem suksesskriteriene for et langt alliansesamarbeid er tilstede i SpareBank 1 –alliansen. Hvorvidt disse har vært tilsiktet fra opprettelsen av alliansen og fram til i dag er det ikke grunnlag for å sin noe konkret om, men allianseledelsen har ivaretatt og videreforedlet disse kriteriene.

Funnene i oppgaven viser at man har også klart å beholde selvstendigheten til hver av regionbankene, i tillegg til at alliansesamarbeidet har gitt hver av disse merverdi.

Helt avslutningsvis i hvert av intervjuene ble respondentene spurt om man ser for seg at alliansen kommer til å bestå videre. Svaret på det er unisont ja. Man ser for seg at det vil bli utfordringer framover med digitalisering, effektivisering og økt konkurranse, men med det grunnlaget som allianse har pr i dag og dens strategiske posisjon og inntjening, er det ikke noe som skulle tilsi en oppløsning.

7.2. Forslag til videre forskning

Oppgavens tema og spørsmål bør utredes nærmere, og da gjerne sett opp mot andre allianser innen bank og finans. Det meste av litteraturen omhandler allianser fra andre bransjer enn bank og finans og det er derfor vanskelig å si noe om allianser i denne bransjer er forskjellig fra allianser i andre bransjer.

I den perioden alliansen har eksistert har den gitt positiv avkastning for eierne. Et forslag til videre forskning er å gå grundigere inn i suksesskriteriene for å se om disse er like viktige og avgjørende i en økonomisk nedgangstid, f.eks. ved finanskrisen 2007-2010. Videre vil det være interessant å se på konsekvenser ved exit både for den organisasjonen som velger å gå ut og for alliansen som har mistet et medlem.

Et annet område for videre forskning er å se nærmere på ledelsesstrukturen i alliansen. Er ledelsesstrukturen der eierne er den øverste ledelse et bedre eller dårligere alternativ enn å ha en ledelsesstruktur som ligner på en konsernledelse.

Arbeidet med oppgaven har vært interessant og nye interessante problemstillinger har materialisert seg under veis. Det blir interessant og spennende i tiden framover å følge alliansen og se hvordan den evner å bestå i årene som kommer.

8. Referanser

Adobor, H. (2006). "The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunction, and some suggestions " Business Horizons(49): 473-486.

Agarwal, R., Croson, R., Mahoney, J.T., (2010). "The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation." Strategic Management Journal(31): 413-437.

Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci, O., Sist, F. (2013). "Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures." Journal of Banking & Finance(37): 1386-1396.

Anand, B. N., Khanna, T (2000). "Do firms learn to create value? The case of alliances." Strategic Management Journal(21): 295-315.

Borch, O. J., Rasmussen, E., Madsen, E.L (2005). "Strategisk entrepenørskap." Magma(2/2005).

Bronder, C., Pritzl, R. (1992). "Developing Strategic Alliances: A consptual Framework for Sucessful Co-operation." European Management Journal **10**(4): 418-421.

Bruner, R., Spekman, R (1998). "The DarkSide of Alliances: Lessons from Volvo-Renault." European Management Journal **16**(2): 136-150.

Chan, S. H., Kensinger, J.W., Keown, A.J., Martin, J.D. (1997). "Do strategic alliances create value?" Journal of Financial Economics(46): 199-221.

Contractor, F. J., Lorange, P. (2002). "The growth of alliances in the knowledge-based economy." International Business Rewiew(11): 485-502.

Dalton, C. M. (2008). "Strategic alliances: There are battles and there is the war." Business Horizons(52): 105-108

Das, T. K., Teng, B-S. (2001). "A risk persception model of alliance structuring." Journal of International Management(7): 1-29.

Das, T. K., Teng, B-S. (2003). "Partner analysis and alliance performance " Scandinavian Journal of Management(19): 279-308.

de Man, A.-P., Roijackers, N (2009). "Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk." Long Range Planning(42): 75-95

De Wit, B., Meyer, R. (2010). Strategy, Process, Content, Context. Hampshire, United Kingdom, Thomas Rennie.

Devlin, G., Bleackley, M (1988). "Strategic Alliances - Guidelines for Success." Long Range Planning **21**(5): 18-23.

Draulans, J., deMan, A-P., Volberda, H.W (2003). "Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance." Long Range Planning(36): 151-166.

Easton, G. (2010). "Critical realism in case study research." Industrial Marketing Management(39): 118-128.

Gonzales, M. (2001). "Strategic alliances; The right way to compete in the 21st century." Ivey Business Journal(September/October 2001): 47-51.

Greve, H. R., Baum, J.A., Mitsuhashi, H., Rowley, T.J. (2010). "Built to last but falling apart: Cohesion, friction, and withdrawal from interfirm alliances." Academy of Management Journal **53**(2): 302-322.

Gripsrud, G., Olsson, U.H., Silkosent, R. (2010). Metode og dataanalyse. Kristiansand, Høyskoleforlaget

Hoffmann, W. H., Schlosser, R., (2001). "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey." Long Range Planning(34): 357-381.

Jiang, X., Li, Y., Gao, S. (2008). "The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages." Journal of International Management(14): 173-189.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., (2011). Exploring Strategy. Prentice Hall, (Ninth edition), Pearson Education Limited.

Kale, P., Dyer, H.J., Singh, H. (2001). "Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure of systems." European Management Journal **19**(5): 463-471.

Kale, P., Dyer, H.J., Singh, H. (2002). "Alliance capability, Stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function." Strategic Management Journal(23): 747-767.

Kale, R., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). "Learning and Protection of proprietary assets in strategic alliances; Building relational capital." Strategic Management Journal(21): 217-237.

Koza, M., Lewin, A., (2000). "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success." European Management Journal **18**(2): 146-151.

Kvale, S., Brinkmann, S (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Lambe, C. J., Spekman, R.E., Hunt, S.D (2002). "Alliance Competence, Resources, and alliance success: Conceptualization, Measurement and Initial test." Journal of the Academy of Marketing Science **30**(2): 141-158.

Lawrens, P., Rehan ul-Hag (1998). "Qualitative research into strategic alliances." Qualitative Market Research: An International Journal **1**(1): 15-24.

Lei, D. (1993). "Offensive and Defensive Uses of Alliances." Long Range Planning **26**(4): 32-41.

Lowensberg, D. A. (2010). "A "new" view on "traditional" strategic alliances' formation paradigms." Management Decision **48**(7): 1090-1102.

Lunnan R., Nygaard, A. (2011). Strategiske Allianser. Bergen, Fagbokforlaget.

Martinuso, M. (2001). "Balancing large scope and project manageability in a qualitative research design." Management Decision **39**(7): 539-550.

Medcof, J. W. (1997). "Why too many alliances end in divorce." Long Range Planning **30**(5): 718-732.

Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods; Qualitative and Quantitative Approaches. Essex, British Library Cataloguing-in-Publication Data.

Niederkofler, M. (1991). "The evolution of strategic alliances: Opportunities for Managerial Influence." Journal of Business Venturing(6): 237-257.

Schreiner, M., Prashant, K., Corsten, D. (2009). "What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?" Strategic Management Journal(30): 1395-1419.

Sluyts, K., Matthyssen, P., Martens, R., Streukens, S. (2011). "Building capabilities to manage strategic alliances." Industrial Marketing Management(40): 875-886.

Takac P. F., Singh C. P., (1992). "Strategic Alliances in Banking." Management Decision **30**(1): 32-43.

Tjemkes, B., Furrer, O. (2010). "The antecedents of response strategies in strategic alliances." Management Decision **48**(7): 1103-1133.

Todeva, M., Knoke, D., (2005). "Strategic alliances and models of collaboration." Management Decision **43**(1): 123-148.

ul-Haq, R., Howcroft, B (2007). "An examination of strategic alliances and the origins of international banking in Europe." International Journal of Service Industry Management **18**(2): 120-139.

Wittmann, C. M. (2007). "Strategic Alliances: What can we learn when they fail?" Journal of Business-to-Business Marketing **14**(3): 1-19.

Wittmann, C. M., Hunt, S.D., Arnett, D.B. (2009). "Explaining alliance success: Competence, resources, relation factors, and resource-advantage theory." Industrial Marketing Management(38): 743-756.

Nettsider:

<http://www.young-germany.de/topic/live/settle-in-adjust/playing-your-cards-right>
18.01.2015

http://www.santander.com/cs/cs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&channel=CSCORP&cid=1278689613504&empr=CFWCSancomQP01&leng=en_GB&pagename=CFWCSancomQP01%2FSGSNoticia%2FCFQP01_GSNoticiaDetalleMultimedia_PT18
18.01.2015

<https://www.op.fi/op/private-customers?id=10000&srcpl=1&kielikoodi=en>
19.01.2015

<https://snl.no/metode>
21.01.2015

<https://www.sparebank1.no/bank/>
18.03.2015

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 1: Intervjuguide

Forskning viser at skal en allianse lykkes er det noen viktige kriterier som må oppfylles. Blant disse kriteriene finner vi etablering/samkjøring av alliansepartnere, kontrakt/forpliktelse, avhengighet/ressurser, kultur og ledelse, som noen av de mest framtrædende. Det er disse områdene jeg gjerne vil diskutere med deg, basert på din erfaring med allianseledelse og alliansesamarbeid. Nedenfor finner du en oversikt over temaene jeg ønsker å komme inn på.

Alle svar og uttalelser i forbindelse med intervjuet vil bli behandlet anonymt, og ingen navngitte sitater vil bli benyttet uten en avtale med deg om dette. Jeg håper du synes det er greit at jeg tar opp samtalen på bånd for å sikre datagrunnlaget til bruk ved den videre analysen av svarene.

1) Etablering/samkjøring (alignement)

- a) Hvor godt kjent er du med bakgrunnen for etableringen av alliansen for nesten 20 år siden?
- b) Vet du noe om hvilke krav eller vurderinger som ble lagt til grunn for valg av alliansepartnere?
- c) Hvorfor valgte din bank/organisasjon å være med i alliansen?
- d) Hva mener du er de viktigste samarbeidsområdene i dagens allianse?

2) Kontrakt – forpliktelse

- a) Har alliansesamarbeidet en forpliktende og formell kontrakt?
- b) Avklaring av "styrkeforholdet" – er dette kontraktsfestet?
- c) Exit muligheter – er disse klare mht grunn for exit, evt. konsekvenser, osv.

3) Avhengighet – Ressurser

- a) Tilfører alliansesamarbeidet tilstrekkelige ressurser?
Hvorfor/hvorfor ikke?
- b) Hvilke ressurstilgang anser du er viktigst?
 - IT teknisk/system
 - Kompetanse
 - Produktutvikling
 - Merkevarerbygging
- c) Er allianseledelsen gode på allokering av ressurser i alliansen?
- d) Er alliansemedlemmene gode på å dele ressurser

4) Kultur

a) Tror du, eller vet du om vurdering av organisasjonskultur var et tema da alliansen ble etablert?

Tror du dette var et viktig punkt?

b) Hva tenker du at organisasjonskulturen i alliansebankene har å si for samarbeidet?

c) Tenker du at alliansen og alliansebankene har en lærende kultur?

Hvorfor? Hvorfor ikke?

d) Er det noen av alliansebankene som har en dominerende kultur?

Hvordan oppleves dette?

5) Ledelse – allianseledelse

a) Er allianseledelsen synlig? Både sentralt og lokalt?

b) Har allianseledelsen god gjennomslagskraft?

c) Opplever du at alliansesamarbeidet bygger på gjensidig tillit mellom alliansen og bankene?

Hvorfor/hvorfor ikke/ hvordan?

d) Slik du ser det, hvor viktig er de personlige relasjonene for alliansesamarbeidet?

e) Kontrollmønsteret i alliansen (budsjetter, investeringer, måloppnåelse, etc) er det godt tilpasset alliansen og den enkelte bank?

f) Opplever kontroller som formelle og stringente, eller som realistiske og basert på tillit?

g) Er allianseledelsen i stand til å skape enighet/konsensus mellom alliansebankene?

h) Er alliansen godt rustet for å håndtere konflikter og motsetninger?

Avslutningsvis

a) Har alliansesamarbeidet medført større suksess enn det din bank kunne klart på egen hånd?

b) Etter din mening, hva tror du er hovedårsaken til at alliansen til neste år kan feire 20-års jubileum?

c) Er alliansesamarbeidet, etter din mening, optimalt?

Hvorfor/hvorfor ikke?

d) Hva mener du er alliansens strategiske posisjon i dag – og hva tror du denne vil være om 5 år, 10 år?

Tekst i kursiv er planlagte tilleggsspørsmål til respondentene under intervjuene