

Kommersiellt kontra kooperativt

Styrning av franchisetagare och motiv till franchising
i en ekonomisk förening

Anders Grahn, Hans Nilsson

Luleå tekniska universitet

D-uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för Ekonomistyrning

Förord

Denna D-uppsats är ett examensarbete omfattande tio akademiska poäng. Uppsatsen är skriven under höstterminen 2004 vid avdelningen för ekonomistyrning tillhörande institutionen Industriell ekonomi och samhällsvetenskap vid Luleå tekniska universitet.

Många människor har för oss varit till stort stöd under arbetets gång. Vi vill här tacka er alla. Utan att glömma någon vill vi, framför allt för värdefull och insiktsfull feedback, speciellt tacka vår handledare Anders Nilsson. Ett stort tack går även till Staffan Magnusson på OK Norrbotten ekonomisk förening och till de övriga tre personer vi gjort intervjuer med. Utan er tid och insiktsfulla information hade uppsatsen inte blivit av.

Luleå den 5 januari 2005

Anders Grahn

Hans Nilsson

Sammanfattning

I Sverige har vi en företagsform som heter ekonomisk förening. I en sådan ska dess medlemmars intressen främjas genom att föreningen driver en affärsmässigt organiserad verksamhet i vilken medlemmarna deltar. Detta innebär att den ekonomiska föreningen måste tillfredställa både medlemmarnas finansiella önskemål såväl som deras önskemål om vad verksamheten ska tillhandahålla. Har den ekonomiska föreningen många medlemmar kan det bli svårt för den att tillfredställa alla medlemmars önskemål. Ett alternativ som vissa ekonomiska föreningar då nyttjar är verksamhetsformen franchising. För att kunna utreda varför ekonomiska föreningar väljer att nyttja franchising och för att kunna se hur de styr sina franchisetagare har vi genomfört en fallstudie av OK Norrbotten ekonomisk förening. Med franchising möjliggörs det för den ekonomiska föreningen att driva verksamheter i situationer där föreningen internt inte skulle lyckas driva verksamhet till rimliga kostnader. Följaktligen skapar franchising förutsättningar för bättre resultat hos den ekonomiska föreningen. Franchising medför också att den ekonomiska föreningen lättare kan omstrukturera sin verksamhet, utan att medlemmarna invänder mot omstruktureringen. Franchiseavtalet är ett viktigt verktyg för att den ekonomiska föreningen ska kunna formellt sett styra franchisetagarna in den riktning som önskas. Denna formella styrning försämrar dock relationen mellan parterna, men om franchisegivaren gör mer än vad som krävs av franchiseavtalet skapas förutsättningar för en bättre partsrelation. Om de varor franchisetagarna erbjuds av leverantörer tillhandahållna av franchisegivaren prissätts till franchisegivarens inköpspris underlättas styrningen av franchisetagarna i avseendet att få dessa att saluföra ett likartat utbud som den ekonomiska föreningen i övrigt. Detta beror på att priset är den viktigaste faktorn för franchisetagaren när denne gör inköpsbeslut. En annan metod att styra franchisetagarna till att hålla likartat utbud med föreningen i övrigt är att låta franchisetagarna omfattas av den för alla enheter i föreningen gemensamma marknadsföringen. På så sätt blir franchisetagarna informellt tvingade att tillhandahålla visst utbud.

Abstract

In Sweden a specific type of business structure exists called economic association. In an entity as such, its member's financial interests are supposed to be satisfied by the association conducting an organized business in a business-like manner, in which the members partake. Accordingly, the economic association has to satisfy both the member's financial demands, as well as the member's requests regarding the economic association's product offering. If the economic association has many members, it can be hard to satisfy every member's request. One alternative used by some economic associations, is to solve this problem by using franchising. In order to be able to examine why economic associations utilize franchising as a business form, and to be able to study how it controls its franchisees, we have conducted a case-study. By utilizing franchising, the economic association is able to conduct business in situations where the association itself internally, could not be able to conduct business without incurring unreasonable expense. Accordingly, franchising creates conditions for the economic association to improve its net profit. Franchising also enables the economic association to more easily restructure its business, without opposition from the members against the restructuring. The franchise agreement is an important tool for the economic association to formally control the franchisees to align themselves in the direction desired by the association. By formally controlling the franchisees, the relationship between the parties will deteriorate. If the franchisor on the other hand exceeds the expectations established by the franchise agreement, and held by the franchisees, conditions arise for a better relationship between the parties. By pricing goods provided to the franchisee, by suppliers furnished by the franchisor, at cost, the franchisor will find it easier to informally control the franchisees in the direction desired. This is because pricing is the most important variable for franchisees when making purchase decisions. Another method to align the franchisees in the direction desired is to include the franchisees in the joint marketing by all entities within the economic association. By doing so, the franchisees are informally required to offer the goods advertised.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 Ekonomisk förening, en förening av motpoler	1
1.2 Syftet med uppsatsen.....	2
2 METOD	3
2.1 Metodologiska utgångspunkter	3
2.2 Val av studieobjekt	3
2.3 Undersökningsansats och metodsynsätt	3
2.4 Datainsamling och undersökningsstrategi	4
2.5 Intervjuernas genomförande	5
2.6 Övergripande synpunkter på metodvalet	6
3 TEORETISK REFERENSRAM	8
3.1 Ekonomisk förening	8
3.2 Organisationens legitimering	8
3.3 Organisationsstrukturer	9
3.3.1 <i>Franchising</i>	9
3.3.2 <i>Varför etablera franchiserörelser?</i>	10
3.3.3 <i>Har lokaliseringen och verksamhetsnamnet någon betydelse?</i>	10
3.4 Formell kontra informell styrning	11
3.4.1 <i>Formell styrning</i>	11
3.4.2 <i>Informell styrning</i>	12
3.4.3 <i>Franchiseavtalet</i>	13
3.5 Avslutande kommentarer till teorikapitlet	14
4 EMPIRI	15
4.1 OKQ8-kedjan och OK Norrbotten	15
4.2 Samarbetet mellan OK Norrbotten och OKQ8.....	15
4.3 Samarbetet mellan OK Norrbotten och dess franchisetagare	16
4.4 Varför franchising istället för internt drivna bensinstationer?	18
4.5 Varför franchising istället för internt drivna bilverkstäder?	19
4.6 Annan styrning av franchisetagarna	19
4.7 Annan formell påverkan på franchisetagarna.....	20
4.8 Annan informell påverkan på franchisetagarna	20
4.9 Skillnader mellan en ekonomisk förening och ett aktiebolag.....	21
4.10 Vad tillför varumärket OKQ8 till franchisetagarna?.....	22
4.11 Andra sätt franchisetagarna styrs av OK Norrbotten.....	23
5 ANALYS	24
5.1 Legitimitet	24
5.2 Samarbetet mellan OK Norrbotten och dess franchisetagare	24
5.3 Informellt agerande från franchisegivarens sida	26
5.4 Ersättningsarnas påverkan på förutsättningarna för franchising	27
5.5 Styrning av franchisetagarna genom ersättningsstrukturerna.....	28
5.6 Varför franchisetagare istället för intern etablering?	29
6 SLUTSATSER	31

7 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	32
7.1 Kan ledningen ta makten från medlemmarna?.....	32
7.2 Balansgången mellan att tjäna pengar och att hålla enhetligt utbud.....	32
7.3 Förslag till fortsatta studier	33
8 REFERENSLISTA.....	34

BILAGA A: Intervjuguide Magnusson

BILAGA B: Intervjuguide Franchisetagare

1 INLEDNING

Kapitlet inleds med en beskrivning av olika organisationsformer. Vidare behandlas styrning inom organisationer och motiv för franchising. Därefter belyses den ekonomiska föreningens delvis motstridiga intressen. Diskussionen utmynnar i uppsatsens syfte.

1.1 Ekonomisk förening, en förening av motpoler

Inom affärsvärlden finns ett antal olika former av organisationer beskriver Hemström (2002, s 13 ff) och nämner bland annat aktiebolag och ekonomiska föreningar. Han anger att för att kunna bilda någon av dessa krävs ett avtal om samverkan och gemensamt ändamål. Syftet med verksamheten är en av faktorerna som styr vilken organisationsform som väljs (ibid). Vidare menar han att de olika organisationstypernas övergripande ledning skiljer sig åt genom att de regleras i olika lagar. Kan då skillnaderna i syfte och övergripande ledning medföra att den interna styrningen skiljer sig åt mellan olika organisationsformer? Frågan leder oss till vad styrning är och hur den kan utövas.

Styrning av en organisation innebär att denna har etablerat rutiner och att resurser finns tillgängliga som är fördelade på ett sätt som säkrar att organisationen kan uppnå sina mål (Jönsson, 1992). Styrningen består ofta av en blandning av olika övervakningsmekanismer som strukturerats på ett sådant sätt att den aktuella organisationen effektivt kan hantera ekonomiskt utbyte med andra organisationer (Alvarez, Barney & Bosse, 2003). Agentteorin, utvecklad av Jensen och Meckling (1976), bygger på att inom styrning förekommer två parter. Dessa är den styrande principalen och den styrda agenten (ibid). Enligt dem strävar agenten efter att maximera sin egen nytta på principalens bekostnad, vilket denne försöker motverka genom begränsningar. Vanligtvis är utgångspunkten för styrning ett formellt kontrakt som begränsar den styrda partens möjligheter att handla efter eget godtycke (Alvarez, Barney & Bosse, 2003). Denna utgångspunkt anser de dock är en förhållandevis begränsad ansats att betrakta styrning, eftersom alla detaljer i parternas framtida relation knappast kan regleras i formella kontrakt. Istället menar de att ofta kan ömsesidig tillit mellan parterna minska behovet av formella avtal.

Olika typer av transaktioner som organisationer ingår har olika grad av avtalsmässighet (Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999). Även kvaliteten i parternas relation är en faktor som kan påverka kontraktets bruket (ibid). Eftersom en transaktion inte kan särskiljas från sitt sammanhang menar Hopkinson och Hogarth-Scott att sammanhanget därmed kan påverka hur transaktionen sker. Jönsson (1992) pekar på att det i styrningen finns skillnader som beror på var i organisationen styrningen sker. Bakgrunden till detta menar han går att finna i att styrningen får olika inriktning beroende på var den sker. Vi kan således se att utformningen av organisationens styrning är beroende av både sammanhang och parternas ömsesidiga tillit. Styrningen kan sålunda vara beroende av hur organisationen är uppbyggd och strukturerad.

Grundläggande kännetecken för organisationer är överföringen av varor och tjänster mellan berörda parter (Milgrom & Roberts, 1992). För att på bästa sätt hantera detta menar Coase (1937) att organisationer antar olika former. Williamson (1991) beskriver två organisationsformer som motpoler; den hierarkiska- kontra marknadsorganisationen. Franchiseverksamhet är enligt honom ett exempel på en hybridorganisation som är ett mellanting av de båda ytterligheterna. Franchising beskrivs av Castrogiovanni och

Justis (1998) som att franchisetagaren marknadsför produkter och eller tjänster under franchisegivarens varumärke.

Franchising som verksamhetsform har under de senaste 40 åren utvecklats till att bli en flitigt använd företagsstruktur (Castrogiovanni & Justis, 1998). För att belysa omfattningen nämner de att franchiseverksamheter idag står för 20 procent av bruttonationalprodukten i USA. När internationella detaljhandelsföretag etablerat sig i nya länder har de i allt större utsträckning valt att använda sig av verksamhetsformen franchising (Doherty & Quinn, 1999). Inom teorin framläggs som ett motiv till framväxten av franchiseverksamheter att denna verksamhetsform möjliggör för franchisegivaren att ta del av franchisetagarens resurser (Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999), och kan därmed vara en möjlighet att övervinna resursbegränsningar.

Williamson (1991) menar att organisationer gör olika val för att reducera sina kostnader med att existera. Organisationen har således möjlighet att välja det effektivaste sättet att hantera sina kostnader. Med denna utgångspunkt menar Dahlstrom och Nygaard (1999) att ett företags organisationsstruktur beror på hur företaget hanterar sina kostnader för att existera. Dant, Paswan och Stanworth (1996) menar dock att detta synsätt enbart är ett av flera perspektiv att se framväxten av franchising från. De pekar på att andra perspektiv än enbart kostnader kan påverka, såsom organisationens urvals- och kontrollmöjligheter liksom ideologiska värderingar.

Brunsson (1994) menar att ett vanligt affärsdrivande företag styrs i riktning mot att generera maximal avkastning på ägarnas kapital. Motpolen till detta menar han är den politiska organisationen som inte har ekonomisk avkastning som mål utan strävar snarare efter att tillfredsställa de behov som de som anlitar organisationen har. Eftersom enligt Föreningslagen (Lag 1987:667 om ekonomiska föreningar) ska en ekonomisk förening främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilken medlemmarna deltar förenas dessa motpoler i en ekonomisk förening. Detta eftersom den måste gå balansgången mellan att dels främja medlemmarnas ekonomiska intressen och dels driva en verksamhet som tillfredsställer medlemmarnas behov. En ekonomisk förening bildas och drivs med delvis andra motiv än den rena vinstmaximering som kännetecknar ett aktiebolag. Föreningen kan dock inte helt bortse från att verksamheten måste generera ett överskott för att trygga sin överlevnad. Den ekonomiska föreningen blir då en förening av motpoler. Genom franchisingavtal kan en del av verksamheten drivas av ett annat företag. Franchisetagaren har ofta sin verksamhet i form av aktiebolag. Vi finner det intressant att utreda de spänningar som kan uppstå mellan föreningens ekonomiska och icke ekonomiska mål, samt mellan föreningens värderingar och franchisetagarens avkastningskrav.

Den undersökningsfråga vi således finner intressant att utreda är: Om en ekonomisk förening väljer att driva en del av verksamheten med franchisetagare; varför gör den så, och hur styr den franchisetagarna så att de krav som ställs på den ekonomiska föreningen uppfylls med franchisetagarna?

1.2 Syftet med uppsatsen

Syftet med denna uppsats är att beskriva bakomliggande orsaker som kan påverka när en ekonomisk förening väljer att frångå intern etablering till fördel för etablering av franchisetagare, samt att analysera hur en ekonomisk förening kan styra sina franchisetagare så att den ekonomiska föreningens grundläggande mål och värderingar efterlevs

2 METOD

I vårt andra kapitel förklaras först de metodologiska utgångspunkter vi utgått från. Därefter ges motiven till vårt val av fallstudieobjekt, varför vi i undersökningen använt oss av fallstudie som forskningsstrategi, samt val av datainsamlingsmetod. Sist i kapitlet ges en inblick i hur vi praktiskt gått tillväga vid undersökningens genomförande, samt vilka problem vi stött på som kan ha påverkat studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

När vi påbörjade vårt arbete med uppsatsen hade vi inte bestämt i detalj vad vår undersökning specifikt skulle behandla. Vi inledde alltså arbetet utan att ha fastställt det exakta syftet. Det vi utgick ifrån var således endast en övergripande bild av vad uppsatsen skulle handla om. Från början visste vi inte heller exakt vilka undersökningsresultat som var tänkbara. Anledningen till att vi valde detta tillvägagångssätt var att vi ville undvika att filtrera bort väsentliga aspekter av problemområdet, vilket kunde ha skett om vi på förhand bestämt vilka tänkbara slutsatser studien kunde leda till. Detta sätt att arbeta, vilket enligt Taylor och Bogdan (1998, s 7 f och s 42) är utmärkande för den kvalitativa ansatsen, har under arbetets gång krävt att vi varit följsamma gentemot det vi studerat. Frenckner (1986, s 20) behandlar fördelarna med vårt sätt att agera. Han menar att traditionella kriterier för syftesprecisering och metodval vid en måldiffus undersökning kan göra det svårt att erhålla nödvändig information. Även Taylor och Bogdan (1998, s 8) framhåller vikten av att en kvalitativ undersökning följer en flexibel design. De menar att forskaren bör anpassa syftet och undersökningen efter vad som successivt framkommer i det specifika fallet. Sålunda fann vi teoretiskt stöd för vårt tillvägagångssätt att efter hand specifikt fastställa syftet.

2.2 Val av studieobjekt

Innan vi påbörjade vårt arbete med uppsatsen hade vi noterat att bensinstationer inom OKQ8 i Norrbotten kan drivas på olika sätt. Många bensinstationer drivs internt av OK Norrbotten ekonomisk förening (fortsättningsvis benämnt OK Norrbotten), medan somliga drivs av utomstående företagare, men marknadsförs under namnet OKQ8. Hos de internt drivna bensinstationerna finns i de flesta fall en bilverkstad, men i flera fall drivs verkstaden av en extern företagare som marknadsförs under namnet OKQ8-verkstan. Vi fann det intressant att undersöka motiven till varför delar av verksamheten drivs inom OK Norrbotten, medan vissa delar drivs av privata företag. Om det finns motstridiga intressen undrade vi hur de inblandade företagen hanterar detta. Därför valde vi att med utgångspunkt i teorin studera OK Norrbotten.

2.3 Undersökningsansats och metodsynsätt

Vi strävade efter att vår förförståelse om OK Norrbotten inte skulle påverka undersökningens utfall. Därför valde vi att angripa problemet med att ta avstamp i litteraturen. Denna systematik kan betecknas som ett deduktivt tillvägagångssätt (Artsberg, 2003, s 31). Med utgångspunkt i teorier skapade vi således en ram av teoretiska mönster som vi sedan använde som underlag för vår undersökning. Vid en undersökning menar Holme och Solvang (1997, s 34 ff) att tre olika metodsynsätt finns. Dessa är aktörssynsättet, systemsynsättet samt det analytiska synsättet. För att skapa bästa möjliga insikt krävs enligt dem ett huvudsynsätt som oftast har vissa inslag av de andra. Vid det analytiska

synsättet poängteras enligt författarna enkelheten och att modellen ska vara precis och entydig så att orsaksfaktorer kan isoleras. Genom att vi strävat efter att finna just orsaksfaktorer i empiriska mönster som kan analyseras mot teoretiska mönster kan vårt arbetssätt betecknas som ett analytiskt synsätt, även om inslag finns av de andra två synsätten.

2.4 Datainsamling och undersökningsstrategi

För att erhålla kunskap inför vårt arbete började vi med att söka litteratur och artiklar inom ämnesområdet. Sökningen av böcker genomfördes via databaserna Libris och Lucia. Ebsco, Econlit, Emerald och Helecon är de databaser vi använde för att finna vetenskapliga artiklar. För att precisera sökningarna i databaserna har vi använt oss av operatorerna AND, OR och NOT. Vi har även trunkerat vissa ord för att vidga sökningarna. De söktermer vi använt oss av är olika kombinationer av följande ord: ekonomisk förening, ideologies, franchising, contract, trust, location, organization, brand, transaction cost economics, agency theory, franchise systems och networks. Utöver dessa har vi använt författarnamn vid sökningar i de ovan nämnda databaserna samt tillämpat seriesökning. Vi har även gjort en manuell sökning i Luleå universitetsbiblioteks tidskriftsavdelning och i dess avdelning för ekonomisk litteratur.

För att kunna uppfylla uppsatsens syfte ansåg vi att vi behövde djupgående svar. Därför valde vi att genomföra vår empiriska undersökning som en fallstudie av en organisation med flera enheter och olika driftformer. Vi ville försöka förstå hur delarna hänger ihop och ömsesidigt påverkar varandra, vilket kan beskrivas som ett holistiskt synsätt (Denscombe, 2000, s 42). Inom samhällsforskningen är fallstudier mycket vanliga, i synnerhet vid småskaliga undersökningar, eftersom fallstudien har fokus på en eller ett fåtal undersökningsenheter, menar Yin (1994, s 12). Möjligheterna att skaffa värdefulla insikter beror på att man kan studera saker i detalj och reda ut komplexiteten och samvariationen i en viss situation, enligt Denscombe (2000, s 12 och 42 f), vilket var precis vad vi önskade. En av fallstudiens starka sidor är också att den tillåter forskaren att använda en rad olika källor (Denscombe, 2000, s 42 f). I vår undersökning kunde vi som källor använda dels företagsledningen, dels de ansvariga för olika typer av driftenheter.

Vid insamling av empirisk data finns, enligt Denscombe (2000, s 101 ff), i huvudsak fyra metoder att tillgå; frågeformulär, observation, skriftliga källor och intervjuer. Vi sökte genom ett holistiskt synsätt svar på frågor som är integrerade och delvis påverkar varandra samt kan vara känsliga. Av den anledningen valde vi att inte använda oss av frågeformulär, eftersom dessa enligt Denscombe (2000, s 107) är mest produktiva när det gäller okomplicerad information och standardiserad data från ett stort antal respondenter. Metoden observation var inte heller aktuellt, då denna lämpar sig bäst vid studier av beteenden, kulturer och processer i grupper (op cit s 165 ff). Skriftliga källor kunde inte ge oss helhetsbilden och de djupa förklaringar som vi önskade. Detta då vi fann att forskningen inom området ekonomiska föreningar som nyttjar franchising var begränsat. Vi valde därför att använda oss av intervjuer som datainsamlingsmetod, eftersom vi efterstävade att få djupgående insikter i ämnet. Annat stöd för denna metod, vid sidan om uteslutningsmodellen, var Denscombes (2000, s 161) resonemang om intervjun som ett lämpligt sätt att nå djup information från ett fåtal personer.

Intervjuer kan ske personligen eller via telefon, samt ha olika grad av strukturering. Telefonintervjuer används ofta inom samhällsforskningen, då de har många fördelar gemensamt med personliga intervjuer, men är snabbare och billigare att genomföra

(Denscombe 2000, s 15 f). Eftersom vi intervjuade få personer inom rimligt avstånd ansåg vi dock att vi hade resurser att genomföra personliga intervjuer. Som en ytterligare fördel såg vi också möjligheten att kunna studera den intervjuades miner och kroppsspråk, vilket inte låter sig göras vid telefonintervjuer enligt Denscombe (2000, s 15). Dessutom förordas personliga intervjuer (op cit, s 132 ff) när man söker data som baseras på känsliga frågor och information som är tillgänglig för ett fåtal. Vi valde sålunda att göra personliga intervjuer. För att kunna triangulera våra undersökningsdata valde vi att försöka få olika perspektiv på det vi undersökte. Vi utgick från franchisegivarens (OK Norrbottens) bild av verkligheten ur ett ledningsperspektiv. Detta kompletterades med intervjuer med två franchisetagare och en internt driven enhet. På detta sätt ser vi vårt undersökningsobjekt ur tre vinklar varvid man kan enligt Taylor och Bogdan (1998, s 80 ff) säga att vi triangulerat våra källor. Fördelen med triangulering är enligt dem att forskaren kan kontrollera givna uppgifter på mer än ett ställe och följaktligen öka reliabiliteten i undersökningen.

De strukturerade intervjuerna är bättre lämpade för insamling av kvantitativa data i storskaliga surveyundersökningar än för de kvalitativa data vår fallstudie kräver (Denscombe, 2000, s 134 f). I den ostrukturerade intervjun får den intervjuade utveckla idéer och tankegångar, och formen passar därmed bättre i samband med aktörssynsättet än med det analytiska synsätt vi valt (ibid). Därmed föll vårt val på den semistrukturerade intervjun, som är ett mellanting mellan de båda andra. Vi avsåg att vid intervjutillfället styra inriktningen genom en intervjuguide, men samtidigt lämna öppet för den intervjuade att påverka frågornas ordningsföljd, samt vid behov utveckla frågeställningarna. Vid utformningen av våra intervjuguides strävade vi efter att ringa in de orsaksfaktorer som kunde vara relevanta för oss. Vi försökte få så entydiga svar som möjligt genom att utforma ett stort antal frågor med utgångspunkt i de teoretiska mönstren. Vårt motiv till detta var att kunna dra slutsatser som baseras på funna orsakssamband.

2.5 Intervjuernas genomförande

Vi har intervjuat fyra personer inom OKQ8-kedjan. Thurén (1998, s 22) menar att om man verkligen gör sitt yttersta för att prata med rätt personer ökar man också undersökningens validitet. Validitet innebär enligt honom att man verkligen undersökt det man ville undersöka och inget annat. Därför valde vi som vår huvudrespondent OK Norrbottens VD, Staffan Magnusson. Detta då vi bedömde att han är den som har den djupaste kunskapen om de frågeställningar som vi avsåg att undersöka. För att förbättra validiteten valde vi också tre respondenter till som samtliga är ledare för var sin enhet inom OKQ8-kedjan i Norrbotten och har alla mer än 15 års erfarenhet i branschen. Vårt motiv till att intervju dessa var att få en djupare förståelse för hur verksamheten bedrivs och hur samarbetsavtalen är konstruerade samt hur de praktiskt tillämpas. Intervjun med Magnusson genomfördes på hans kontor under tre timmar 2004-12-08. Den andra personen, Andersson, driver en OKQ8 bensinstation i franchisetagarförhållande till OK Norrbotten. Vi träffade honom på stationen under en timme 2004-12-09. Vår tredje intervjuperson var Ceder som är anställd som platschef för en bensinstation som drivs internt av OK Norrbotten. Slutligen intervjuades Bengtsson som driver bilverkstad i franchisetagarförhållande till OK Norrbotten. De båda sistnämnda träffade vi i deras respektive lokaler fredag 2004-12-17 under en timme vardera. Personerna Andersson, Bengtsson och Ceder har fingerade namn då de önskat vara anonyma.

Vid samtliga intervjutillfällen följde vi samma systematik. För att våra respondenter skulle få en möjlighet att vara införstådda i vad vi vid intervjuerna skulle fråga dem om

mejlade vi dem en intervjuguide en dag innan respektive intervju. Intervjuguiden till Magnusson presenteras i bilaga A och intervjuguiden till Andersson presenteras i bilaga B. Intervjuguiden till Bengtsson liknar i allt väsentligt den till Andersson med undantaget att skriftmässigt är frågorna anpassade till förhållandet att han driver bilverkstad och inte bensinstation som Andersson. Intervjuguide till Ceder var mycket begränsad och intervjun verifierade endast det Magnusson berättat. Därför bifogas varken intervjuguiden till Bengtsson och Ceder. Bakgrunden till att vi valt detta tillvägagångssätt att i förväg skicka ut intervjuguiderna är att det borde underlätta att vid en återupprepning av fallstudien med samma material få samma resultat. Detta då ogenomtänkta spontana svar kan undvikas. Kan en återupprepning av fallstudien ge samma svar menar (Yin, 1994, s 36 och Thurén, 1998, s 22) att uppsatsens reliabilitet, det vill säga dess tillförlitlighet, ökar. För att få med så mycket som möjligt använde vi oss av bandspelare. Dessutom förde vi båda anteckningar ifall inspelningen skulle bli av dålig kvalitet. Vi följde i huvudsak intervjuguiderna, men ibland gick olika frågor delvis in i varandra varvid frågornas inbördes ordningsföljd ändrades. Tack vare vår intervjuguide behövde vi nästan inte ställa någon följdfråga. Direkt efter intervjuerna sammanställde vi vårt inspelade material och våra anteckningar i skriftlig form. Vårt motiv till detta var att minska risken att glömma detaljer.

I så stor utsträckning som möjligt försökte vi använda samma frågeställningar och formuleringar i intervjuguiderna för att uppnå jämförbarhet mellan de olika respondenternas svar. Detta tillvägagångssätt förespråkas av Taylor och Bogdan (1998, s 105 f). Före vår första intervju granskade vår handledare Anders Nilsson vid Luleå tekniska universitet vår intervjuguide, och kom med en del förslag till förändringar. Vi testade även vår intervjuguide på en företagsledare med över 30 års erfarenhet som företagsledare. Avsikten med denna testkörning av intervjuguiden var att se om den kunde misstolkas och därav ge oss felaktiga svar. Efter testet ändrade vi ett fåtal formuleringar som kunde misstolkas.

2.6 Övergripande synpunkter på metodvalet

Vid en kvalitativ undersökning av ett fåtal enheter är det tveksamt om resultatet är generaliserbart. Denscombe (2000, s 49) påpekar att detta beror på i vilken grad det valda fallstudieobjektet liknar andra av samma typ. Därför menar han att det är viktigt att visa i vilken utsträckning fallet liknar eller kontrasterar mot andra (op cit, s 53). Även Wedin och Sandell (1995, s 14) poängterar att resultatet av en undersökning gäller bara med viss säkerhet för dessa försöksobjekt i just denna undersökning. I vår undersökning av OK Norrbotten har vi funnit det troligt att samarbetet med övriga ingående bensinstationer och verkstäder ser ut på ett liknande sätt. Därför borde undersökningen vara generaliserbar för OK Norrbotten som helhet. Vidare anser vi det inte helt omöjligt att övriga OK-föreningar i Sverige agerar på ett likartat sätt, eftersom de mest troligt har samma mål och värderingar. Huruvida våra resultat är generaliserbara på andra ekonomiska föreningar kan diskuteras. Vi överlåter därför till läsaren av denna uppsats att bedöma generaliserbarheten. Vi vill dock understryka att vi avsett beskriva ett tänkbart tillvägagångssätt, varvid generaliseringsmöjligheterna bäst utreds om våra resultat testas mot ett större urval ekonomiska föreningar.

Det faktum att den ene av oss varit anställd i företaget kan ha påverkat undersökningen på olika sätt. Denscombe (2000, s 79) förklarar att insiderkunskap kan vara en begränsning då insidern kan uppfatta vissa saker som alltför uppenbara. För att minska risken att förutfattade meningar skulle styra utformningen har denne person försökt hålla en neutral inställning till arbetet, vilket Denscombe (2000, s 244 f) ser som en

lösning på problematiken. Vid intervjutillfällena fick vi en känsla av att respondenterna gav oss information som de kanske inte skulle ha lämnat ut om det inte varit en före detta anställd som frågade. Detta är något som bör ha förbättrat validiteten på uppsatsen, men som också kan bidra till att en annan undersökning utförd av andra personer skulle kunna få ett delvis annat resultat.

Ett metodproblem vid personliga intervjuer är risken att den intervjuande påverkar respondenten genom sitt uppträdande och framtoning (Dencombe, 2000, s 138 ff). Förvisso är denna risk mest att förknippa med ett aktörssynsätt där respondentens åsikter och värderingar är vägledande, men då vi inte har ett strikt analytiskt synsätt menar vi ändå att detta kan påverka utfallet. För att hantera detta har vi försökt undvika intervjuareffekten genom att uppträda neutralt vid våra kontakter med respondenterna.

Vid vår analys utgick vi från teoretiska mönster och försökte matcha dessa mot empiriska mönster. Detta möjliggör att efter genomförda intervjuer kunna se avvikelser mellan mönstren. Vårt förfaringsätt beskrivs av Yin (2004, s 116 f). Om de teoretiska och de empiriska mönstren sammanfaller menar han att studiens interna validitet har stärkts. När vi utformade intervjuguiderna till de intervjuer vi i uppsatsen nyttjat för att se empiriska mönster valde vi att ställa frågor som utgick från en konkret praktisk nivå istället för den teoretiska nivån vårt teorikapitel baseras på. Bakgrunden till detta tillvägagångssätt var vår uppfattning om att vi kunde erhålla mer konkreta, specifika svar om frågorna hade mer konkret framtoning snarare än teoretisk sådan. Detta borde ha ökat uppsatsens validitet. Eftersom konkretiseringen av de teoretiska mönstren dock innehöll ett visst mått av subjektivitet från vår sida, kan subjektiviteten negativt ha påverkat validiteten. Vår förhoppning är dock att åtgärden sammantaget bidragit till förbättrad validitet. Den av oss som varit anställd i företaget har också försökt minimera sitt engagemang i utformningen av intervjuguiden, för att inte styra frågornas utformning mot subjektiva åsikter och därmed försämra studiens validitet. Vi kan dock inte utesluta att subjektiviteten i viss mån kan negativt ha påverkat uppsatsens validitet.

För att skapa de teoretiska mönstren har vi nyttjat ett flertal olika teorier. Dessa teorier kan var för sig på vetenskapligt sätt kritiseras. För att kunna mildra denna kritik har vi utgått ifrån att skapa teoretiska mönster som så långt möjligt utgår från av oss bedömda teoretiska motpoler. Detta för att på så sätt fånga in undersökningsområdet mellan motpolerna. Det kan dock inte uteslutas att med andra teorier och teoretiska motpoler kan undersökningsresultatet bli annorlunda. Då skulle uppsatsens validitet kunna ifrågasättas. I denna diskussion kommer vi dock in på det Thurén (1998, s 14) beskriver som positivism. Som positivist menar han att det finns en sanning att uppnå. Vi har i vår uppsats efterstävavat att uppnå denna och ansett att om vi kan fånga in "sanningen" mellan motpoler som på flerdimensionellt sätt kombineras ihop borde vi ha kommit i närheten av denna. Huruvida vi uppnått "sanningen" anser vi inte kan uttydas förrän våra resultat testats på en större population som kan visa resultatens generaliserbarhet.

3 TEORETISK REFERENS RAM

I vårt tredje kapitel kommer vi att beskriva uppsatsens teoretiska referensram. De teorier som ingår i referensramen ligger till grund för vår empiriska undersökning och för våra analyser och slutsatser.

3.1 Ekonomisk förening

Ekonomiska föreningars verksamhet regleras i första hand av Föreningslagen (Lag 1987:667 om ekonomiska föreningar). Som ekonomisk förening menar Hemström (2002, s 79 f) att denna har till uppgift att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att bedriva en affärsmässigt organiserad verksamhet i vilken medlemmarna deltar. Denna typ av föreningar kallas ofta kooperativa föreningar (ibid). Centralt för deltagande i ekonomiska föreningar är enligt honom att de i princip är öppna för alla som vill delta. Den demokratiska rätten att besluta i föreningens angelägenheter beskrivs enligt Hemström (2002, s 83) i sjunde kapitlet som att varje medlem har en röst, om inte annat anges i stadgarna. Hult (2002) nämner för att betona detta att ekonomiska föreningar ofta förknippas med demokratiska värderingar.

Den juridiska skillnaden mellan en ekonomisk förening och en ideell förening består i att den förra ska ägna sig åt ekonomisk verksamhet som främjar medlemmarnas intressen (Hemström, 2002, s 95 f). Om inte dessa båda kriterier uppfylls så är det fråga om en ideell förening (ibid). Han nämner bland annat fackliga organisationer, idrottsföreningar och politiska partier som exempel på ideella föreningar. Lagstiftningen har dock de senaste åren förändrats så att gränsen mellan ekonomiska och ideella föreningar har blivit mindre tydlig än den tidigare var (op cit, s 80).

3.2 Organisationens legitimering

När en organisation reagerar på marknadshot och -möjligheter måste ett system av principer och värderingar existera för att ett för ledningen förutsägbart beteende ska uppnås (Simons, 1995). Dessa ska kombinerat med en förståelse ute i organisationen för dess övergripande syfte möjliggöra att personalen gör lämpliga avvägningar (ibid). Brunsson (1994) menar att organisationer måste uppfattas som legitima av sin omgivning, vilket innebär att de accepteras av sin omgivnings värderingar och normer. Därutöver måste de dessutom ha ett resursutbyte med sin omgivning. Beroende på vilken typ av organisation det är frågan om ser omgivningens krav för att organisationen ska uppfattas legitim olika ut (ibid). För att en organisations intressenter ska bli villiga att tillföra resurser måste de enligt Brunsson anses attraktiva av kunder eller finansiärer. Med denna utgångspunkt sker organisationens legitimering gentemot finansiärerna genom att organisationen skapar värden för finansiären som är större än de tillförda resurserna (ibid). Legitimering gentemot kunder kan enligt honom uppnås genom att organisationen marknadsför produkter som av kunderna upplevs mer värdefulla än de konkurrerande produkter som finns på marknaden.

Brunson förklarar att två motsatta urtyper av organisationer finns, som legitimerar sig på skilda sätt. Den vanliga företagsorganisationen är enligt honom finansierad av en ägare eller ägargrupp, där vinstmaximering och effektivitet är centrala faktorer. Motpolen till dessa är de politiska organisationer som sällan drivs i vinstsyfte, utan snarare mot att tillfredsställa behov hos den kategori individer som anlitar

organisationen, vilket medför att kundnöjdhet kan vara ett mått på måluppfyllelse (ibid). Enligt Brunsson är den gruppen oftast stor och därmed finns ett brett spektra av förväntningar på de produkter i form av varor eller tjänster som organisationen ska leverera för att de ska känna tillfredsställelse. Enligt honom är i många fall ägare och kunder samma personer, medlemmarna utnyttjar organisationens utbud. Samhällets skattebetalare som utnyttjar skattefinansierade tjänster är enligt författaren ett exempel på detta. Han anser att detta skapar en situation där ägarna måste tillföra stora medel för att organisationen ska kunna identifiera och tillfredsställa de olika förväntningarna. Detta innebär att organisationen måste inrikta sig på mångfald och att finna alla aspekter på varje givet problem, vilket medför att organisationen inte kan bli kostnadseffektiv (ibid). Brunsson förklarar således att organisationens legitimering sker genom att så många som möjligt blir nöjda med organisationens prestation, men inte mätt i finansiella mått.

I praktiken menar Brunsson att företag och politiska organisationer lånar vissa karakteristiska drag av varandra. Trots att de olika formerna är motstridiga så finns tendenser till mer blandade former enligt honom. För stora företag är det idag inte tillräckligt att generera vinster menar Brunsson, utan det blir mer och mer vanligt att de måste visa att de arbetar med och uppnår andra värden för att legitimera sig mot sin omgivning. Som exempel hänvisar han till Thomas, Meyer, Ramirez och Boli (1987), vilka nämner hederlighet, rättvisa, rationalitet och modernitet som sådana värden. När ett företag associerar sig med medborgerliga värden kommer dess strukturer, processer och ideologier att bli mer viktiga, enligt Brunsson.

3.3 Organisationsstrukturer

Coase (1937) menar att två typer av transaktioner finns; inom organisationen och mellan organisationen och andra organisationer. Med detta som bas utgår Williamsons (1991) teori om transaktionskostnadsekonomi från att en organisation inte kan agera isolerat från omvärlden, utan verkar i ett ekonomiskt system med omvärlden. Att befinna sig i detta system menar han kostar pengar. Därför behandlar hans teori organisationers ansträngningar att minska dessa kostnader i relation till vad andra möjliga alternativ skulle kosta. De val en organisation gör för att reducera dessa relativkostnader påverkar enligt honom hur organisationen väljer organisationsstruktur. Valet sker enligt honom i relation till komparativa kostnader för planering, anpassning och övervakning. Teorin tar sin ansats i två beteendekarakteristika; begränsad rationalitet och opportunism (ibid). Med begränsad rationalitet avses oförmågan att förutse alla framtida aspekter och med opportunism menas människans benägenhet att agera med ändamål på personlig vinning (ibid).

Begränsad rationalitet får också påverkan på avtalsutformningen mellan parterna (Williamson, 1993). Detta beror enligt honom på att i komplexa avtal kan inte alla framtida aspekter förutses, vilket medför att komplexa avtal av sin natur är oundvikligen ofullständiga. Med denna utgångspunkt kan avtalsarbetet inte enbart fokusera på att i förväg fastställa allt, utan avtalsarbetet måste också fokusera på att övervakningen ska ske i efterhand (ibid).

3.3.1 Franchising

Williamson (1991) menar att teorin om transaktionskostnadsekonomi urskiljer tre generella typer genom vilka en organisation verkar i ett ekonomiskt system. Dessa kan ses i ett spektrum från den hierarkiska organisationen till marknadsorganisationen

(ibid). I den hierarkiska organisationen menar Williamson att organisationen hanterar sina transaktioner internt medan marknadsorganisationen hanterar transaktionerna med externa parter. Detta innebär att den hierarkiska organisationen är uppbyggd för att sköta hela verksamheten internt, medan marknadsorganisationen låter externa aktörer sköta delarna. Mellan dessa två motpoler finns hybridorganisationen som tar influenser från extremerna i organisationspektrumet; den hierarkiska och marknadsorganisationen (Williamson, 1991). Williamson förklarar att franchiseverksamheter är en typ av hybridorganisation. När en organisation väljer vilken organisationsstruktur de ska ha kommer möjligheterna att situationsanpassa verksamheten både internt liksom i externa sammanhang att vara en viktig aspekt att beakta (ibid).

Williamson anser det värt att påpeka att avtalsstrukturen mellan de i avtalet ingående parterna skiljer sig beroende på vilken typ av organisation det är frågan om. En franchiseöverenskommelse är ett avtal mellan två juridiska enheter, franchisegivaren och franchisetagaren (Castrogiovanni & Justis, 1998). Franchisegivaren är moderenheten som erbjuder någon form av produkt eller tjänst som franchisetagaren marknadsför på visst försäljningsställe (ibid). De förklarar att två urtyper av franchisestrategier föreligger med avseende på vad som erbjuds franchisetagarna. Dessa är enligt dem dels varumärkesfranchising där ett varumärkesnamn relaterat till vissa produkter eller tjänster erbjuds, dels affärskonceptfranchising där en förhållandevis fullständig verksamhet erbjuds franchisetagarna.

3.3.2 Varför etablera franchiserörelser?

När Dahlstrom och Nygaard (1999) studerade franchiseföretag konstaterade de att franchisegivarna anser att franchising är ett effektivt sätt att expandera med begränsad risk. Andra fördelar som de såg var att genom att franchisa verksamheter får franchisegivaren tillgång till företagare som är villiga att arbeta väsentligt mer än den normala arbetstid som med anställda chefer skulle uppnås. Därtill framgick att vid franchising, jämfört med att ha anställda chefer, uppnåddes en bättre kontinuitet i ledarskapet (ibid). Detta fann de berodde på att anställda chefer för en viss verksamhet var mer benägna att sluta sin anställning efter kortare tid än franchisetagare var vid en liknande verksamhet.

3.3.3 Har lokaliseringen och verksamhetsnamnet någon betydelse?

Genom att etablera verksamheter på många ställen menar Fock (2001) att fördelar genom storskalighet kan uppnås om utbudet i verksamheterna standardiseras. Fock gjorde en studie av varför kunder i en stor förort till en av världens största städer besökte två utvalda franchisetagare. Studien visade att merparten av kunderna besökte de två franchisebutikerna på grund av att läget var lättåtkomligt. Endast en liten del uppgav att de valde butikerna på grund av kvalitén på den ifrågavarande butikens utbud. Därför menar Fock att verksamhetens läge är mycket viktigt och främst så för franchisetagare vars utbud är inte urskiljer sig märkbart från konkurrenterna. Med detta som bakgrund studerade Fock hur kunderna skulle agera om de aktuella franchiseverksamheterna inte funnits på det aktuella läget. Resultatet han fann var att den stora majoriteten hade valt närmaste konkurrent medan endast en liten del av kunderna skulle uppsöka en annan verksamhet inom samma franchise.

Franchising innebär enligt Jobber (2001, s 743) att franchisetagaren får rätten att utnyttja franchisegivarens verksamhetsnamn. Ett exempel på detta är McDonalds som låter franchisetagarna få tillgång till varumärket McDonalds (Coughlan, Andersson, Stern, & El-Ansary, 2001, s 530 f). Med denna typ av varumärken får kunderna enligt Motameni och Shahrokhi (1998) uppfattningen att alla franchisetagare under samma

namn tillhandahåller en enhetlig kvalitet på utbudet. Detta menar de ökar kundlojaliteten vilket i sin tur leder till en ökad framtida efterfrågan och därmed större framtida kassaflöden för franchisetagaren. Om franchisetagarna upprätthåller en likartad kvalitet menar Motameni och Shahrokhi att franchisegivaren kan överföra kundrelationen till nya franchisetagare. De påpekar att detta är fördelaktigt då det kostar betydande belopp att skapa ett nytt inarbetat varumärke. Därtill har nya varumärken svårt att konkurrera mot etablerade varumärken (ibid).

3.4 Formell kontra informell styrning

Eftersom Jobber (2001, s 743) visat att franchisetagare driver verksamhet under franchisegivarens verksamhetsnamn, innebär detta att franchisetagarna kommer att associeras med franchisegivaren. Detta medför att Brunsons (1994) argument att organisationer måste legitimera sig även omfattar franchisetagarna. Med stöd av Simons (1995) kan vi se att organisationen måste på något sätt styra alla som tillhör organisationen. Detta är dock inte helt enkelt eftersom franchising som fenomen ger upphov till latenta konflikter mellan franchisegivaren och franchisetagaren (Castrogiovanni och Justis, 1998). Detta uppstår eftersom franchisegivaren tjänar pengar på hela franchisekedjans framgångar medan franchisetagarna tjänar på den enskilda verksamhetsenheten och samtidigt vill båda parter maximera sin egen vinst (ibid).

Även en annan latent konflikt föreligger inom franchiseverksamheter (Mukherjee 2003). Denna konflikt menar han uppstår på grund av både franchisetagarnas lika rätt till franchisekedjans verksamhetsnamn och faktumet att franchisegivaren inte alltid kan kontrollera de fristående franchisetagarna. Konflikten uppstår när en franchisetagare inte genomgående håller lika hög kvalitet på utbudet som franchisekedjan som helhet (ibid). Följden av detta menar han blir att vissa franchisetagare kommer att åka snål-skjuts på de andra franchisetagarnas bidrag till franchisekedjans kvalitetsanseende. Detta får enligt Mukherjee konsekvenser för hela kedjan på sikt då de franchisetagare som underpresterar gällande kvalitet kommer försämrar franchisekedjans genomsnittliga kvalitetsanseende. Mukherjee påpekar dock att på omvänt sätt kan en franchisetagare som på sitt utbud håller högre kvalitet än kedjan som helhet, medföra positiva effekter för andra franchisetagare i samma franchise (de får också bättre anseende) samt även bidra till att höja kedjans genomsnittliga kvalitetsanseende.

För att franchisegivaren skall kunna hantera dessa latenta konflikter menar Mukherjee (2003) att formell styrning av franchisegivaren över franchisetagaren sker. Den formella styrningen sker genom franchiseavtalet (ibid). Han påpekar dock att den formella styrningen bara till viss del kan hantera de latenta konflikterna, varför även informell styrning förekommer.

3.4.1 Formell styrning

Agentteorin, utvecklad av Jensen och Meckling (1976), anses av Quinn och Doherty (2000) vara en hörnsten för styrning inom organisationer där beslutsfattandet är decentraliserat. De två parter som agentteorin bygger på är principalen och agenten (Jensen & Meckling, 1976). Teorin utgår från att agenten strävar efter att maximera sin egen nytta, vilket sker på principalens bekostnad (ibid). Principalen är medveten om detta och ställer därför upp begränsningar för att motverka sin förlust (ibid). Enligt teorin kommer agenten att ta alla de möjligheter som ges att skaffa sig själv fördelar, inom de uppställda gränserna. Möjligheterna för parterna att ha ömsesidiga mål eller

likartade incitament för målöverensstämmelse är därför begränsade, menar Doherty och Quinn (2000). Parternas inbördes förhållande i agentteorin kan analogt överföras på förhållandet inom ett franchiseavtal, anser Doherty och Quinn (1999). Detta där franchisegivaren utgör principalen, medan agentens roll innehas av franchisetagaren (ibid).

Principalen har två metoder att tillgå i sin strävan efter att styra agentens beteende, menar Jensen och Meckling (1976). Den första innebär att principalen övervakar agenten. Den andra metoden innebär att principalen inför tvingande mekanismer som styr agenten till att begränsa omfattningen av självtjänande beteenden (ibid). Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) hävdar dock att övervakning inte är möjligt när en hög grad av självstyre eller tvetydigheter förekommer, eftersom övervakningskostnaderna då skulle bli alltför höga. I stället rekommenderar de i sådana situationer att principalen skapar incitament eller belöningar för att motivera agenten till önskat beteende. Agentteorin är följaktligen en metod enligt Dahlstrom och Nygaard (1999) för att minska principalens med agenten förknippade kostnader. Satt i ett franchisesammanhang innebär detta att minska franchisegivarens kostnader med franchisetagaren.

3.4.2 Informell styrning

Formell avtalsmässig styrning är inte det enda sätt som en organisation styrs på hävdar Alvarez, Barney och Bosse (2004) De påpekar att förtroende och förhandlingsförmåga även är viktiga verktyg för att framgångsrikt styra en verksamhet. Med denna utgångspunkt söker Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) finna en förklaring till detta. De utgår från Macneils studier från 1970-talet varvid Hopkinson och Hogarth-Scott konstaterar att samspelet mellan parterna inte går att särskilja från situationens sammanhang. Därför menar de att istället kan det vara sammanhanget som sätter normerna för hur samspelet skall ske. I ett franchisesammanhang menar de att två olika kontexter kan urskiljas. Den ena omfattar den övergripande samhällskontexten som rörelsen verkar i och den andra utgör det aktuella situationssammanhanget inom franchiseverksamheten (ibid). Normerna inom dessa två sammanhang kommer således att påverka hur samspelet mellan parterna sker (ibid). De betonar dock att även parternas relation påverkar hur ett utbyte mellan två parter sker. Då deras studie behandlar franchisesammanhang eftersträvar de att utreda hur förtroendet mellan franchisegivare och franchisetagare påverkar samarbetet. De strukturerar upp parternas utbytessituation i ett spektrum som speglar alltifrån helt åtskilda till helt relationsmässiga transaktioner. Med åtskilda transaktioner menar de transaktioner som strikt regleras i kontrakt eftersom parternas förtroende för varandra är begränsat eller okänt. Strikt relationsmässiga transaktioner å andra sidan är däremot inte reglerade i något kontrakt utan bygger på ömsesidigt förtroende mellan parterna (ibid). Oavsett var i spekrat partsrelationen befinner sig menar de att fyra relationskaraktäristiska reglerar hur utbytet mellan parterna sker. Detta i sin tur har inflytande på huruvida utbytet ska regleras i ett formellt eller informellt avtal. De fyra relationskaraktäristiska de avser är:

1. Upplevd enighet mellan parternas målintressen. I en strikt åtskild transaktion finns inte någon upplevd enighet då vardera parten har sitt egenintresse, vilket är oberoende av den andra partens. I en relationsmässig transaktion å andra sidan uppkommer upplevd enighet eftersom den ena partens egenintresse uppfylls när de andra parternas egenintressen är uppfyllda, parterna är med andra ord ömsesidigt beroende av varandra.
2. Framtidsförväntningar. I en åtskild transaktion måste för att samarbetet skall fortsätta fördelar och nackdelar; kostnader och intäkter sammanfalla tidsmässigt. I en relationsmässig transaktion behöver inte fördelar och

nackdelar; kostnader och intäkter sammanfalla för att relationen skall fortsätta. Det antas vara fullt acceptabelt att den ena parten bär en oproportionerlig del av kostnaderna/ nackdelarna förutsatt att det finns en långsiktig förväntan om nettovinst/fördel.

3. **Problemförväntningar.** Om transaktionen är åtskild finns inga förväntningar att problem utöver de som finns föreskrivna i avtalet ska uppstå. Med andra ord antas det av avtalet framgå hur alla eventuella problem skall lösas/hanteras. Detta innebär att samarbetet kan fokusera enbart på det substansmässiga utbytet. I en relationsmässig transaktion måste både processen och substansen beaktas eftersom den framtida relationen är osäker. Processer som stadgar hur förväntade problem ska hanteras måste således fastställas.
4. **Maktbalans.** I en åtskild relation utövas parternas makt när avtalet skrivs och därefter är maktstrukturerna fastställda. I en relationsmässig transaktion förblir maktbalansen dynamisk och kommer att bero på den aktuella situationen.

Med hjälp av dessa fyra kriterier förklarar Hopkinson och Hogarth-Scott hur utbytesrelationer kan vara av bättre och sämre kvalitet. Därmed kommer olika relationstransaktioner att ha olika styrkor och svagheter (ibid). Jönsson (1992) menar att när parternas samarbetet kan betecknas som gott kommer institutionella ramar att uppstå. Dessa ramar kan enligt honom bidra till att öka parternas förtroende för varandra och skapa bättre ekonomiskt resultat av samarbetet upp till en viss nivå. När denna nivå uppnåtts och förtroendet är det huvudsakliga som styr partsrelationen uppstår dock enligt honom andra risker såsom ekonomisk ineffektivitet.

3.4.3 Franchiseavtalet

Ett franchiseavtal är en juridiskt bindande överenskommelse mellan franchisegivaren och franchisetagaren som reglerar franchisetagarens rätt att nyttja franchisegivarens koncept (Doherty och Quinn, 1999). Avtalet har sin grund i att informationen mellan parterna är olika fördelad, vilket anses öka risken för "moral hazard"¹ från franchisetagarens sida. Med "moral hazard" avses, i detta partsförhållande, att franchisetagaren genom sitt beteende försöker berika sig på franchisegivarens bekostnad (ibid). För att reducera förutsättningarna för "moral hazard" anser Quinn och Doherty (2000) att franchiseavtalet noggrant skall utformas och vara förenat med betalningar till franchisegivaren. Behovet av att kontrollera franchisetagaren påverkas av två huvudsakliga faktorer (ibid). Detta dels med ökat avstånd mellan parterna, dels ökar franchisegivarens makt över franchisetagaren med starkare verksamhetsnamn i franchisen. Den senare faktorn är dock inte enbart endimensionell utan medför också att med allt starkare verksamhetsnamn kommer större krav av franchisegivaren att ställas på franchisetagaren att franchiseavtalet efterlevs (ibid).

De betalningar som görs från franchisegivaren till franchisetagaren är olika beroende på i vilket stadium partsrelationen mellan franchisegivaren och franchisetagaren befinner sig (Frazer, 1998). Vidare fäster hon uppmärksamheten på att man inte skall glömma att franchisegivaren löpande tar ut ersättning under samarbetets löptid. Dessa ersättningar menar hon kan dels avse betalningar för franchisegemensamma tjänster, men även vara betalningar till franchisegivaren för franchisetagarens tillgång till franchisekonceptet.

¹ Enligt Fregert och Jonung (2003, s 202) finns det idag inte finns någon vedertagen svensk översättning av begreppet moral hazard. De menar dock att innebörden av begreppet kan översättas med "beteenderisk".

Dessa löpande franchiseersättningar struktureras ofta som en procentandel av omsättningen (ibid). Varför de löpande ersättningarna till franchisegivaren inte baseras på vinsten förklarar Coughlan et al (2001, s 548) med att vinsten lätt kan manipuleras och därför blir svår att kontrollera, medan omsättningen vanligtvis enkelt kan observeras och verifieras. Nwogugu (2004) påpekar dock att alltför höga franchiseersättningar kan leda till att det blir svårt att attrahera nya franchisetagare vid överlåtelser eller nyetableringar. Frazer (1998) erinrar dock att franchiseersättningen även kan bestå av fasta vecko- eller månadsvisa ersättningar till franchisegivaren. Hennes studie visar att sådana fasta ersättningar leder till att franchisegivaren behöver tillhandahålla mindre support, behöver övervaka mindre och kan expandera snabbare. Med löpande (rörliga) ersättningar är franchisegivaren mer motiverad att ge löpande support och övervaka franchisetagaren mer då detta hos franchisegivaren ger resultatmässiga effekter (ibid).

Tonndorf (1985, s 36) menar att franchisegivarna ibland försörjer sig med extra intäkter, utöver de synliga avgifterna, på ett indirekt eller osynligt sätt. Ett exempel han ger på detta är om franchisegivaren i stort är ensamleverantör till franchisetagarens varuförsörjning finns det möjlighet för franchisegivaren att belasta franchisetagarna med högre varupriser genom att belägga varorna med påslag och därigenom erhålla en extra-intäkt från franchisetagaren (ibid). Frazer (1998) menar dock att sådana påslag inte alltid sker utan det förekommer franchisesystem där franchisegivaren inte tar ut några löpande påslag och istället helt finansierar sin verksamhet genom löpande franchiseersättningar.

3.5 Avslutande kommentarer till teorikapitlet

Som vi ovan sett deltar den ekonomiska föreningens medlemmar i föreningens verksamhet och får ekonomisk avkastning från föreningen. Med anknytning till Brunssons (1994) teori kan vi se att i den ekonomiska föreningen föreligger organisatoriska likheter med den politiska organisationen genom att medlemmarna i stor utsträckning har intresse av verksamhetens utbud. Detta sker samtidigt som medlemmarna har ekonomiska krav på verksamheten. Därmed ser vi att den ekonomiska föreningen som sådan ställs under större krav än den strikt vinstmaximerande organisationen såväl som den strikt politiska organisationen. Detta eftersom verksamheten måste uppfattas som legitim både finansiellt såväl som utbudsmässigt av medlemmarna. Då legitimitetskravet omfattar hela den verksamhet som associeras med den ifrågakvarande organisationen innebär detta att legitimitetsaspekten måste beaktas oavsett hur den ekonomiska föreningen väljer att strukturera sig. Nyttjas franchisetagare som genom sitt verksamhetsnamn associeras med den ekonomiska föreningen så måste även dessa franchisetagare upplevas som legitima. Om organisationen således väljer att nyttja franchisetagare måste dessa på något sätt styras i en riktning som innebär legitimitet för franchisegivaren. Denna styrning kan ta sig form i formell eller informell styrning. I den formella styrningen är franchiseavtalet centralt på samma sätt som partsrelationens kvalitet är i den informella styrningen.

4 EMPIRI

Detta kapitel inleds med en översiktlig beskrivning av OKQ8-kedjan och OK Norrbotten, för att sedan följas av en sammanfattning av de intervjuer vi genomfört.

4.1 OKQ8-kedjan och OK Norrbotten

Magnusson berättar att en av Sveriges största drivmedelsleverantörer är OKQ8. Centralt i verksamheten finns OKQ8 AB (härefter endast benämnt OKQ8) som ägs till 50 procent av intressenter i Kuwait och till 50 procent av OK ekonomisk förening. OKQ8 tillhandahåller via ett antal dotterbolag drivmedel (huvudsakligen bensin och diesel), bilrelaterade produkter samt fritidsartiklar som genom externa leverantörer till OKQ8 koncernen levereras till de till OKQ8-kedjan tillhörande företagen. OKQ8 koncernen ansvarar även för central marknadsföring för och transportlösningar till OKQ8-kedjan. De till OKQ8-kedjan tillhörande företagen är förutom delägaren OK ekonomisk förening, de regionala OK-föreningarna i Norrbotten, Västerbotten och Värmland, samt tre lokala föreningar i Sverige.

Magnusson fortsätter med att förklara att OK Norrbotten bedriver sin verksamhet i Norrbotten. Företaget ägs av drygt 90 000 medlemmar och agerar som en samarbetspart till OKQ8. Verksamheten innefattar till största delen försäljning av drivmedel, biltillbehör, fritidsprodukter samt livsmedel och kioskvaror genom bensinstationer i Norrbotten, som alla agerar under kedjans varumärke OKQ8. OK Norrbotten driver i egen regi 19 bemannade bensinstationer i form av egna resultatenheter och 14 automatstationer där endast drivmedel försäljs. Utöver dessa finns även elva bemannade bensinstationer som drivs av fristående företagare under varumärket OKQ8. OK Norrbottens många medlemmar utgör en betydande del av kunderna i företagets verksamhet.

Merparten av de internt drivna bemannade bensinstationerna har en bilverkstad. Av 14 verkstäder i länet, drivs sex stycken i OK Norrbottens lokaler av utomstående företagare under namnet OKQ8-verkstan. Dessa fristående företagare som driver bensinstationer respektive verkstäder agerar enligt Magnusson i ett avtalsförhållande mellan OK Norrbotten och de fristående företagarna som bland annat reglerar hyra av anläggningstillgångar samt rättigheter, skyldigheter och ersättningsnivåer förknippade nyttjandet av med varumärket OKQ8.

4.2 Samarbetet mellan OK Norrbotten och OKQ8

Magnusson förklarar att år 1999 skedde en betydande händelse i OK-kedjans existens. OK-kedjan hade ett bensinstationsnät med dålig täckning i södra Sverige. Detta gjorde det svårt för kedjan att konkurrera med andra bensinstationskedjor för att nå rikstäckande kunder såsom Posten och Telia. Detta då kunderna inte på ett tillfredsställande sätt kunde nyttja OK-bensinkortet i södra Sverige då antalet bensinstationer var för få. Då började OK-kedjan söka samarbetspartners för att bättre kunna tillfredsställa dessa rikstäckande kunder. Sedan tidigare hade OK-kedjan haft ett samarbete med Q8 AB som fungerat bra. En överenskommelse träffades om att ett gemensamt bolag skulle skapas mellan OK-kedjan och Q8 AB varvid OKQ8 skulle bli moderenheten. Alla fristående OK föreningar fick möjlighet att delta i sammanläggningen, så även OK Norrbotten. Magnusson påpekar dock att för OK Norrbottens del var detta alternativ inte fördelaktigt då kravet för att delta i affären var att hela OK

Norrbottnens bensinstationsnät skulle tillföras OKQ8 i utbyte mot delägarskap i detta företag. Innebörden av ett sådant agerande skulle bli att OK Norrbotten som ekonomisk förening i praktiken skulle upphöra och alla beslut av betydelse skulle flyttas till Stockholm. Därtill nämner han också faktorn att sannolikt skulle också nyinvesteringar i det sammanslagna OKQ8 ske i Mälardalen och i södra Sverige då stationsnätet där var att anse som relativt dåligt. OK Norrbotten befarade därför att nyinvesteringar i verksamheten i Norrbotten skulle bli lidande. På grund av dessa faktorer valde OK Norrbotten att stå utanför sammanslagningen. Magnusson konstaterar vidare att i norra Sverige finns mer, om än avtrubbade jämfört med tidigare, kooperativa värderingar som också kan ha påverkat motståndet till fusionen.

Konkret innebar dock inte avståendet från samgåendet något för OK Norrbottens verksamhet. Detta då ett samarbetsavtal med OKQ8 tecknades som innebar i princip att samarbetet som OK Norrbotten tidigare hade med OK-kedjan skulle fortsätta. Detta avtal var och är skrivet som ett ramavtal utan nämnvärda detaljregleringar. OK Norrbotten åtog sig att mot kund skylta med OKQ8 namn och driva bensinstationer på ett sätt som gör att kunden uppfattar stationen som en OKQ8 bensinstation. Magnusson betonar att inom OK-sfären finns en lång tradition baserat på att man arbetar mot samma mål och många överenskommelser formaliseras bara med handslag. Denna tradition har inneburit att samarbetet med OKQ8 inte behövt detaljregleras utan företaget har bara fortsatt agera i invanda handlingsmönster. I enlighet med detta reglerar inte avtalet med OKQ8 hur OK Norrbotten etablerar sina verksamheter, utan det står OK Norrbotten fritt att välja huruvida de driver sina anläggningar; internt eller med franchisetagare.

Genom samarbetet med OKQ8 får OK Norrbotten tillgång till OKQ8 förhandlade leveranser av drivmedel och alla varor i butik exklusive livsmedel och färskvaror. Det bolag som sköter dessa leveranser ägs till viss liten del av OK Norrbotten varvid OK Norrbotten får del i vinsten hos detta företag. Leveranser av livsmedel till OK Norrbotten sker via ett grossistföretag som OK Norrbotten äger tillsammans med bland annat ett antal Konsumföreningar. Detta innebär enligt Magnusson att OK Norrbotten även i livsmedelsförsörjningen har del i vinsten. Beträffande färskvaror sker upphandlingen av dessa lokalt av OK Norrbotten.

4.3 Samarbetet mellan OK Norrbotten och dess franchisetagare

OK Norrbottens franchisetagare kallas enligt Magnusson arrendeverkstäder och återförsäljare. Han menar dock att principiellt är de avtalsförhållanden som råder mellan OK Norrbotten och återförsäljarna respektive arrendeverkstäderna identiska med franchiseförhållanden. Som stöd för detta påstående pekar han på att de avtal som råder mellan OK ekonomisk förening och deras återförsäljare och arrendeverkstäder i södra Sverige kallas just franchiseavtal. På grund av att de av OK Norrbotten tecknade avtalen historiskt kallats återförsäljaravtal respektive arrendeverkstadsavtal har OK Norrbotten inte agerat för att namnändra dessa till franchiseavtal. För att få en enhetlighet i vår framställning hänvisar vi till avtalen som franchiseavtal och arrendeverkstadsinnehavarna respektive återförsäljarna som franchisetagare.

OK Norrbottens franchisetagare erbjuds enligt Magnusson att driva en bensinstation eller bilverkstad i enlighet med ett färdigt koncept under OKQ8 skylt mot ersättning till OK Norrbotten. Vidare erbjuds franchisetagarna nyttja OK Norrbottens inköpskanaler så att de kan tillhandahålla ett utbud som överensstämmer med OK Norrbottens internt drivna anläggningar. Därtill deltar franchisetagarna i den gemensamma

marknadsföringen för OK Norrbotten. OK Norrbotten vill enligt Magnusson att alla verksamheter som tillhör kedjan håller sig till konceptet. Därför strävar OK Norrbotten att styra franchisetagarna i denna riktning. Denna styrning tar sig enligt Magnusson form i dels franchiseavtalet, dels genom styrning vid sidan av avtalet. Franchiseavtalet är så detaljreglerat som svensk lag tillåter. Magnusson poängterar att avtalen vid behov granskas av företagets jurister så att avtalen ska vara lagenliga. Detta eftersom franchisetagarna är fristående företagare vilket gör att en alltför omfattande styrning av franchisetagarna från franchisegivarens sida innebär lagöverträdelser. Därför försöker OK Norrbotten nyttja positiv styrning såsom exempelvis ”när man är med i konceptet tar man del av dess fördelar”. Magnusson menar att franchisetagarna inser dessa fördelar, vilket Andersson och Bengtsson också instämmer i.

Eftersom OK Norrbotten inte kan ”tvinga” en franchisetagare att till exempel köpa varor från de tillhandahållna inköpskanalerna måste OK Norrbotten även konkurrera genom inköpspriset. Magnusson menar att OK Norrbottens priser till sina franchisetagare som driver bensinstation är mycket konkurrenskraftiga eftersom de får på alla varor exklusive bensin nyttja OK Norrbottens inköpspriser utan att något påslag sker. Beträffande drivmedel säljs detta med en fast marginal till franchisetagaren, vilket innebär att OK Norrbotten tar en marginal på franchisetagarens bensin. Detta sker enligt Magnusson eftersom OK Norrbotten är den part som svarar för återbäringen till medlemmarna (även den återbäring som är relaterad till franchisetagarens försäljning).

Franchisetagare Andersson anser att OK Norrbottens priser på varor är mycket konkurrenskraftiga. Detta har inneburit att han köper 99 procent av alla varor från de av OK Norrbotten tillhandahållna leverantörerna. Andersson anser inte att någon lojalitetsfaktor spelar roll när han köper varorna från dessa leverantörer, utan baserar uteslutande sina inköp på leveransvillkor, främst priset. De enda gånger han fått fråga leveranser från de tillhandahållna leverantörerna är när leverantörerna inte kunnat leverera varor när Andersson behövt varorna. Vid dessa tillfällen har han nyttjat externa leverantörer som kunnat leverera omgående.

Franchisetagare Bengtsson är inte lika positiv till de av OK Norrbotten tillhandahållna leverantörerna som Andersson. Bengtsson anser att de tillhandahållna leverantörerna håller generellt sett erbjuder ungefär samma priser som han själv kan förhandla sig till ”ute på stan”. Magnusson förklarar detta med att de franchisetagare som driver verkstad inte får köpa varorna (huvudsakligen bilreservdelar) till inköpspris, utan OK Norrbotten bestämmer att franchisetagaren ska ha viss marginal på de varor denne säljer. Detta innebär att OK Norrbotten även själva tar ut ett visst påslag på varorna.

Bengtsson anser att de enda varor som verkligen är prismässigt konkurrenskraftiga hos de tillhandahållna leverantörerna är bildäck. Detta får enligt honom till följd att hans inköp från de tillhandahållna leverantörerna överskrider 50 procent av hans totala inköp. Utan bildäck skulle de underskrida 50 procent. Den förutom priset främsta faktorn till att Bengtsson håller sig med egna leverantörer i denna utsträckning är de långa leveranstiderna för varor från de av OK Norrbotten tillhandahållna leverantörerna. Detta menar Bengtsson orsakar att han måste nyttja andra leverantörer för att kunna vara konkurrenskraftig i tidsaspekten mot sina kunder.

Ytterligare en faktor som hämmar inköpen från de tillhandahållna leverantörerna menar han uppstår genom att OK Norrbotten inte tillåter hans dator vara uppkopplad mot de tillhandahållna leverantörernas datasystem. Detta medför att Bengtsson varje gång han ska ge en kund en prisoffert måste gå in till den OKQ8 bensinstation som ligger i

samma byggnad som den ifrågavarande franchisetagarens bilverkstad och beräkna priset. Bengtsson poängterar att en extern leverantör sedan länge tillhandahållit direkt uppkoppling mot deras centraldator varvid han lätt kan se vilka varor som finns tillgängliga och till vilket pris. Detta medför att Bengtsson hellre beräknar priset och beställer varorna från denne leverantör hellre än från de av OK Norrbotten tillhandahållna leverantörerna. Bengtsson förklarar vidare att det främsta skälet till att han ändå införskaffar betydande mängd varor genom OK Norrbotten är att när varorna finns i lager hos den till Bengtssons verkstad närbelägna OKQ8 bensinstationen sparar han tid genom att köpa varorna där.

Som ersättning till OK Norrbotten för att få tillgång till ”konceptet” och rättigheten till att nyttja OKQ8-märket betalar franchisetagarna som driver bilverkstad enligt Magnusson en fast procent av verksamhetens omsättning till OK Norrbotten. Franchisetagarna som driver bensinstation betalar likaså en fast procent på verksamhetens omsättning men omsättningen beräknas exklusive försäljning av drivmedel. Utöver dessa ersättningar till OK Norrbotten utgår enligt Magnusson fast månatlig lokalhyra för de franchisetagare som driver verkstad. För de franchisetagare som driver bensinstationer utgår för det fall att OK Norrbotten äger byggnaden även lokalhyra på samma sätt som för de franchisetagare som driver verkstad. För att bli franchisetagare utgår enligt Magnusson ingen inträdesavgift till OK Norrbotten.

4.4 Varför franchising istället för internt drivna bensinstationer?

OK Norrbotten har valt att i lägen med gott kundunderlag (huvudsakligen större städer/orter) driva sina bensinstationer internt i form av egna resultatenheter. På ett flertal mindre orter har företaget istället valt att driva bensinstationer med franchisetagare istället för i egen regi. Magnusson förklarar dessa val i två dimensioner. Först och främst finns en tradition att driva verksamheter internt vilket gör att alternativa driftsformer inte utvärderats. Detta syns främst i OK Norrbottens stora bensinstationsanläggningar. Ceder poängterar också att dessa internt drivna verksamheter fungerat bra varvid inga förändringar varit nödvändiga att göra i verksamhetsformen de bedrivits i. Den andra påverkande dimensionen på OK Norrbottens val av verksamhetsform är enligt Magnusson faktumet att OK Norrbotten själva inte skulle på ett framgångsrikt sätt lyckas driva de verksamheter som idag drivs av franchisetagare. Han förklarar detta med att en franchisetagare har en helt annan möjlighet att driva en småskalig verksamhet på ett lönsamt sätt än vad OK Norrbotten har. Detta eftersom varje arbetad timme som sker i en av OK Norrbotten internt driven enhet måste av naturliga skäl avlönas. En franchisetagare arbetar på ett helt annat sätt. Franchisetagaren gör enligt Magnusson vad som behövs för att verksamheten ska fungera och sedan blir verksamhetens resultat franchisetagarens lön.

Ytterligare en annan faktor som både Magnusson och Andersson menar påverkar OK Norrbottens nyttjande av franchisetagare är att med dessa får OK Norrbotten en verksamhet på den ifrågavarande orten. Detta möjliggör avsättning för de av OK Norrbotten tillhandahållna varorna i utbyte mot visst resultat i form av löpande ersättningar från franchisetagarna samt bättre marknadstäckning för OK Norrbotten. De båda personerna nämner också franchisetagarens kreativitet att uppnå resultat som ytterligare en faktor som talar för att OK Norrbotten driver bensinstationer med franchisetagare där det är svårt att driva anläggningen internt. Slutligen nämner Magnusson att OK Norrbotten som företag upplever sig mer granskade och ifrågasatta av medierna och omgivningen än vad andra företag i samma bransch blir. Man anser att det finns en förväntan att OK Norrbotten ska acceptera att driva förlustverksamheter på

grund av den kooperativa anda som är associerad med företaget. Detta medför att OK Norrbotten undviker denna negativa publicitet och association när de nedläggningshotade bensinstationerna istället drivs med franchisetagare.

4.5 Varför franchising istället för internt drivna bilverkstäder?

OK Norrbottens val att driva sina verkstäder i vissa fall med franchisetagare skiljer sig från valet OK Norrbotten gör med bensinstationerna. Magnusson förklarar att kundunderlaget inte har särskilt stor betydelse för valet av franchising eller ej. Förvisso förklarar han att viss kritisk volym måste uppnås för att det överhuvudtaget ska vara lönsamt att ha en verkstad, men det avgörande problemet är ändå svårigheten att få tillgång till en erfaren mekaniker. Om verkstaden är liten, som ofta är fallet med OK Norrbottens bilverkstäder, måste denna mekaniker i praktiken kunna driva den som en egen företagare fastän mekanikern är anställd. Detta då det inte finns skalekonomi i att ha administrativ personal som bland annat sköter bokningar. Både Magnusson och Bengtsson anser det vara mycket svårt att rekrytera en sådan person som kan driva verksamheten i praktiken själv, eftersom denna typ av människa ofta vill vara egen företagare och inte anställd. Lösningen på detta problem har enligt Magnusson blivit att nyttja franchisetagare till många av OK Norrbottens verkstäder.

En annan aspekt som Magnusson menar också påverkar valet av huruvida en bilverkstad ska drivas med franchisetagare är det utomstående trycket som finns att OK Norrbotten ska vara mer "ideellt" än dess konkurrenter. Då OK Norrbotten vet att det är mycket svårt att rekrytera rätt personal till en verkstad får företaget det svårt att kunna byta ut personal som inte är lämpade för att driva verkstaden. Detta beror dels på grund av ovan nämnda förväntningar, dels på grund av svenska arbetsmarknadslagstiftningen. Om verkstaden å andra sidan drivs med franchisetagare menar Magnusson att dessa problem inte uppstår utan det enda som krävs är att OK Norrbotten säger upp franchiseavtalet med den franchisetagare som driver verkstaden.

4.6 Annan styrning av franchisetagarna

OK Norrbotten styr sina interna driftsenheter enligt Magnusson och Ceder som resultatenheter med budgetansvar ställt på verksamhetens platschef. Magnusson, Andersson och Bengtsson menar att denna typ av budgetansvar inte ställs på franchisetagarna i den löpande driften, men däremot ställs budgetkrav när dessa tillträder verksamheten, så att OK Norrbotten ser att franchisetagaren kan driva verksamheten på ett lönsamt sätt. Magnusson tar ibland in årsredovisningar från franchisetagarna så att OK Norrbotten kan se att verksamheten har överlevnadsförutsättningar men han poängterar att denna granskning inte sker efter något fastlagt schema, utan sker vid behov. Eftersom franchisetagarna köper så pass mycket varor från de av OK Norrbotten tillhandahållna leverantörerna menar Magnusson att OK Norrbotten snabbt får indikationer om franchisetagarna börjar "slira med betalningarna". Detta eftersom dess leverantörer helt enkelt kontaktar OK Norrbotten när så sker.

OK Norrbotten har internt enligt Magnusson och Ceder ett datasystem kallat backoffice. Detta system är enligt dem uppbyggt så att alla leverantörer och artiklar som verksamheterna tillhandahåller i sitt utbud måste godkännas av viss person på OK Norrbottens huvudkontor. Artiklar som säljs som inte är godkända av huvudkontoret måste bokföras under visst specifikt kontonamn. På så vis menar de att huvudkontoret snabbt kommer att se om stora mängder icke godkända varor säljs i butiken. Magnusson menar att detta datasystem är mycket effektivt för att styra de interna enheterna till att

köpa de varor OK Norrbotten vill att de ska tillhandahålla i butik. Franchisetagarna omfattas dock inte av detta datasystem. Magnusson förklarar detta med att svensk lagstiftning inte tillåter en från OK Norrbottens sida alltför omfattande styrning av franchisetagarna, då dessa är att betrakta som fristående företagare. Detta medför enligt Magnusson att det är väsentligt svårare att styra franchisetagarna till att hålla samma utbud i sin verksamhet än vad det är att styra OK Norrbottens interna driftsenheter.

Franchisetagarna som driver bilverkstäder hanterar själva inga kontanter utan all betalning från kunder sker inne i den närbelägna OKQ8 stationen enligt Magnusson. Han förklarar att skälet till detta är att kunden ska uppleva verkstaden som en OKQ8 verkstad. Bengtsson är positiv till detta tillvägagångssätt då han anser när han inte behöver hantera pengar minskar risken för rån. Bengtsson poängterar dock att för OK Norrbottens del måste detta vara ett bra exempel på effektiv styrning. Han förklarar detta påstående med att OK Norrbotten i praktiken har ingen ekonomisk risk med att ha honom i lokalen. Detta eftersom att från de pengar han drar in till verkstaden avgår hans ersättningar till OK Norrbotten såsom den löpande franchiseersättningen och lokalhyran. Det nettobelopp som blir kvar utbetalas månatligen till honom. Av detta belopp ska Bengtsson sedan betala sina egna kostnader och sin lön.

För de franchisetagare som driver bensinstation används inte detta tillvägagångssätt enligt Andersson. Istället skickar han varje månad in en specificering till OK Norrbotten som bygger på hans omsättning. På denna beräknas sedan enligt honom hans löpande franchiseersättning till OK Norrbotten.

4.7 Annan formell påverkan på franchisetagarna

OK Norrbotten anser det viktigt enligt Magnusson att de verksamheter som skyltar med OKQ8 namn gör så i enlighet med andra internt drivna OKQ8 anläggningar. För att uppnå detta menar han att OK Norrbotten vill alltid skriva in i avtalet att de har underhållsansvar på anläggningen. För bilverkstäderna svarar franchisetagaren endast för sina handverktyg. Alla hydrauliska lyftanläggningar och liknande svarar OK Norrbotten för. Magnusson menar att en sådan säkerhetsfråga som lyftanläggningarna utgör vill företaget inte låta någon extern part ha underhållsansvaret för.

För att säkerställa att franchisetagaren inte överlåter sin verksamhet på någon som OK Norrbotten skulle uppleva vara olämplig franchisetagare förenas franchiseavtalet med överlåtelsehinder. I praktiken innebär detta att OK Norrbotten ska godkänna en tilltänkt köpare för att överlåtelse ska kunna ske.

4.8 Annan informell påverkan på franchisetagarna

Eftersom OK Norrbotten vet att de bensinstationer franchisetagarna driver, inte skulle gå att driva i egen regi menar Magnusson att OK Norrbotten försöker hjälpa dessa franchisetagare så mycket som möjligt utöver vad OK Norrbotten skulle behöva enligt avtalet. Magnusson menar också att OK Norrbotten vill att franchisetagarna ska vilja stanna kvar som franchisetagare så länge som möjligt så därför försöker OK Norrbotten ge dem extra support. Bengtsson nämner vidare att franchisetagarna vill värna om sin verksamhet och driver den ofta under flera år. Därför ger OK Norrbotten enligt Magnusson till franchisetagarna utan kostnad för dem exempelvis drivmedelspumpar som OK Norrbotten byter ut i sina egna anläggningar. En drivmedelspump kostar i storleksordningen 100 000 kronor plus moms. OK Norrbotten byter ut sina pumpar vart tionde år och därefter får någon franchisetagare ta dessa. Magnusson menar att ett

agerande som detta underlättar för franchisetagarna att driva sin verksamhet. Andersson, som även poängterar att han gratis fått begagnad inredning till sin bensinstation som om han varit tvungen att köpa ny skulle ha kostat hundratusentals kronor, menar att detta agerande från OK Norrbottens sida väsentligt förbättrar hur han ser på sin avtalspart.

Magnusson påpekar att även om OK Norrbotten har möjlighet enligt avtalet att ”mjölka ut” mycket från franchisetagarna betonar han att så inte sker i praktiken. Går verksamheten verkligen dåligt finns möjligheten att tillfälligtvis se över ersättningarna till OK Norrbotten. Magnusson ger ett exempel på detta där en franchisetagare under de senaste fyra åren endast tagit ut någon veckas semester. Att av en sådan person vara strikt avtalsenlig och försöka få ut varje möjlig krona vore enligt honom oskäligt. I stället försöker OK Norrbotten gå utöver avtalet och göra vad de kan för att hjälpa franchisetagaren så att verksamheten kommer ”på fötter” igen. Denna hjälp kan vara frågan om att OK Norrbotten ser över hur verksamheten drivs och försöker hitta sätt som förbättrar verksamheten. Andersson styrker detta påstående av Magnusson att OK Norrbotten försöker hjälpa sina franchisetagare. Detta har han själv upplevt när han försökte hitta tillvägagångssätt som skulle förbättra hans verksamhet. Han ringde bara upp OK Norrbotten och fick tillgång till enligt honom värdefulla råd som förbättrade hans verksamhet. Vad Andersson fann mest anmärkningsvärt var att trots att han nyttjade under relativt lång tid OK Norrbottens personal tog de inget betalt för hjälpen.

Utöver detta levereras regelbundet nya OKQ8 hinkar, flaggor kläder utan kostnad till franchisetagarna. Magnusson förklarar detta med att OK Norrbotten kan inte tvinga en franchisetagare att agera i enlighet med andra internt drivna OKQ8 anläggningar. Om OK Norrbotten istället ger franchisetagarna dessa saker gratis menar han att de förhoppningsvis använder sakerna och därmed ger de intryck av att vara en OKQ8 station.

4.9 Skillnader mellan en ekonomisk förening och ett aktiebolag

OK Norrbotten är enligt Magnusson en parlamentarisk organisation vilket innebär att medlemmarna har makten över organisationen. Som ekonomisk förening är medlemmarna även de som äger företaget. Samtliga intervjuade personer anser att OK Norrbotten präglas i viss mån av ett kooperativt tänkande. De menar dock att dessa värderingar har över tiden avtrubbats och är idag inte lika synbara, men trots detta är detta kooperativa tänkande mer utpräglat i Norrbotten än i storstadsområdena i Sverige. Magnusson anser vidare att företaget upplever sig ha ett tryck från allmänheten att företaget inte ska agera på ett lika kommersiellt sätt som företagens strikt vinstmaximerande konkurrenter.

Magnusson menar dock att vid första anblicken finns ändå ingen konkret praktisk skillnad mellan en ekonomisk förening och ett aktiebolag. Han förklarar detta med att oavsett verksamhetsform måste företaget drivas med överskott för att möjliggöra utdelning samt ”samla i ladorna” inför framtida investeringar liksom för att vara rustade för sämre tider. Samtliga fyra i empirin intervjuade personer anser dock att som ekonomisk förening har man inte samma fokusering på vinstmaximering som ett aktiebolag har. Konsekvenser av detta anser de vara att företaget kan arbeta mer långsiktigt, med viss tolerans för dåliga resultat givet att de långsiktiga prognoserna visar på goda resultat. Magnusson betonar dock att verksamheter som redovisar dåliga resultat och har inga utsikter till goda resultat kommer att läggas ned, söka franchisetagare till eller på annat sätt omstruktureras.

Som ekonomisk förening menar alla fyra intervjuade personer att företaget också måste driva en verksamhet som är tilltalande för medlemmarna. Detta sker enligt dem dels genom att lämna attraktiv utdelning på medlemsinsatserna så att medlemmarna vill fortsätta vara medlemmar, dels genom att driva en verksamhet som har ett utbud som tilltalar medlemmarna. Beträffande utdelningen leder detta till krav på att en lönsam verksamhet ska drivas precis som i ett aktiebolag. Skillnaden jämfört med ett aktiebolag är dock att insatsen från varje medlem är ringa jämfört med vad en stor aktieägare i ett aktiebolag kan investera. Magnusson poängterar också att endast en liten del av OK Norrbottens alla medlemmar gör sin röst hörd på föreningsstämmorna. Detta medför enligt honom troligtvis att företaget inte påverkas lika mycket av medlemmarna beträffande utdelning som ett aktiebolag blir påverkat av dess aktieägare i samma fråga. Å andra sidan påverkas OK Norrbotten troligtvis mer än ett aktiebolag beträffande företagets utbud. Detta eftersom medlemmarna också är kunder. Magnusson medger dock att väldigt få av OK Norrbottens medlemmar deltar i föreningsstämmorna, endast mindre än tre procent. De som deltar i föreningsstämmorna är inte heller ett representativt urval av OK Norrbottens medlemmar utan deltagarna har ofta hög medelålder i förhållande till OK Norrbottens genomsnittsmedlem. I praktiken innebär detta enligt Magnusson att företaget inte får någon påverkan på hur företaget ska drivas av den stora massan av medlemmar. OK Norrbotten försöker därför enligt Magnusson att på bästa sätt själva styra verksamheten i den riktningen de tror medlemmarna som helhet vill.

Eftersom endast ett fåtal besöker föreningsstämmorna får OK Norrbotten således enligt Magnusson själva försöka bedöma vad kunderna vill att företaget ska tillhandahålla. Som underlag för denna bedömning kan medlemskapet i föreningen anses utgöra en grundsten. Magnusson och Andersson beskriver medlemskapet i föreningen som en stor fördel för OK Norrbotten eftersom det möjliggör för företaget att se specifikt vem som handlar vad. På detta sätt menar de att den ekonomiska föreningen uppnår samma sorts kundrelation som stora aktiebolag som exempelvis Åhléns AB söker uppnå med sina kundklubbar. Fördelen med denna djupgående kunskap om medlemskundernas inköpsvanor menar de är att företaget kan direkt se vad som efterfrågas av vem så att företaget lättare kan planera vad som kommer att efterfrågas.

OK Norrbotten ska enligt Magnusson driva sina bensinstationer så att den "bilistiska" profilen behålls. Samtliga intervjuade anser att detta är en styrka hos OK Norrbotten då företagets närliggande konkurrenter i många avseenden börjat inrikta sig mot mat och begränsa det "bilistiska" utbudet. Magnusson och Ceder framhåller också att OK Norrbotten ska värna om den "lilla människan" som kund och ägare, vilket kan ha medfört att OK Norrbotten inte relativt sina konkurrenter är särskilt starka på företagsmarknaden.

4.10 Vad tillför varumärket OKQ8 till franchisetagarna?

Att vara franchisetagare innebär enligt Magnusson att verksamheten kan drivas under varumärket OKQ8. Mer specifikt förklarar han att bensinstationerna skyltar med verksamhetsnamnet OKQ8, men gör sina inköp i franchisetagarens firmanamn. Magnusson menar att tillgången till varumärket OKQ8 innebär en konkurrensfördel för franchisetagarna som de inte skulle ha om de drev verksamheten under egen skyltning. Andersson instämmer helt i detta och påpekar att under tidigare franchisetagare drevs den bensinstation han idag driver under eget firmanamn men sedan Andersson tagit över verksamheten och profilerat den som OKQ8 station går verksamheten resultatmässigt mycket bättre.

Som franchisetagare till en bilverkstad ökar kopplingen till OKQ8 enligt Magnusson ännu mer jämfört med för bensinstationerna. Detta då verkstadskunden inte betalar sin verkstadsräkning hos den franchisetagare som driver verkstaden utan inne i den bensinstation som ligger invid verkstaden. Innebörden av detta tillvägagångssätt är enligt Magnusson att kunden ska uppfatta verkstaden som en OKQ8 verkstad. Bengtsson poängterar dock att på kvittot som kunden erhåller står både OKQ8 och Bengtssons egna firmanamn. Bengtsson menar att varumärket OKQ8 är en fördel för honom men den största fördelen är hans egna inarbetade firmanamn som en majoritet av hans kunder känner till.

Både Andersson och Bengtsson ser det som positivt att delta i den för OK Norrbotten och OKQ8-kedjan gemensamma marknadsföringen som till viss del ingår i den löpande ersättningen till OK Norrbotten eftersom det minskar behovet av egen marknadsföring.

4.11 Andra sätt franchisetagarna styrs av OK Norrbotten

Genom att OK Norrbotten kontrollerar tillsättningen av franchisetagare kan också OK Norrbotten säkra att endast franchisetagare som delar OK Norrbottens värderingar tillsätts. Magnusson betonar dock att företaget vid rekryteringen av nya franchisetagare inte fokuserar på att dessa ska ha några ideologiska värderingar som överensstämmer med OK Norrbotten. Det viktigaste enligt honom är istället att den tilltänkte franchisetagaren är en driftig person, är utåtriktad så att kunderna känner sig välkomna till anläggningen samt främst inte har någon konkurs eller liknande i ”bagaget”. Om urvalet möjliga franchisetagare är för begränsat blir det enligt Magnusson svårt att finna nya franchisetagare. Han förklarar dock vidare att i de flesta fall finns förutsättningar för att finna fler än en möjlig franchisetagare givet att verksamheten har någorlunda rimliga förutsättningar att klara sig.

Sammanfattningsvis anser Magnusson att OK Norrbottens franchisetagare sköter sig på ett mycket bra sätt och i enlighet med OK Norrbottens önskemål. Detta gör att Magnusson anser sig nöjd med den verksamhetsstruktur företaget har. Andersson tycker att samarbetet med OK Norrbotten fungerar väldigt bra och han är mycket nöjd med att driva verksamheten som franchisetagare. Bengtsson är också mycket nöjd med att vara franchisetagare, men han påpekar att ersättningsnivåerna till OK Norrbotten gärna hade fått vara lägre.

5 ANALYS

I nedanstående kapitel analyseras resultaten från vår empiriska undersökning. Praktiskt sker detta genom att respondenternas svar analyseras med de i referensramen ingående teorierna. Utifrån analysen dras sedan slutsatser som presenteras i nästa kapitel.

5.1 Legitimitet

OK Norrbotten bedriver en affärsinriktad verksamhet i vilken dess kunder i stor utsträckning utgörs av föreningens medlemmar. Detta är precis hur Hemström (2002, s 79 f) beskriver hur en ekonomisk förening ska verka. Därigenom kan vi också uttyda att de fördelar och nackdelar som är förknippade med den ekonomiska föreningen i sig också kommer att påverka OK Norrbotten. OK Norrbotten upplever att dess omgivning ställer krav på att de ska vara mindre kommersiellt inriktade än sina vinstmaximerande konkurrenter. Med stöd av Brunssons (1994) teori kan vi utläsa att omgivningen ställer krav på att OK Norrbottens verksamhet i omgivningens ögon ska upplevas som legitim. Därmed ser vi också att OK Norrbotten mer förknippas med den politiska organisationen än den strikta företagsorganisationen beträffande de icke-finansiella aspekterna. Av detta kan vi dra slutsatsen att om OK Norrbotten hade varit ett vinstmaximerande aktiebolag hade inte omgivningens krav varit lika stora på sådana aspekter.

OK Norrbottens franchisetagare driver sin verksamhet med samma verksamhetsnamn som OK Norrbottens internt drivna verksamheter. Med stöd av Brunsson (1994) kan vi uttyda att även franchisetagarna måste legitimera sig mot omgivningen på samma sätt som OK Norrbotten gör för att omgivningens krav på organisationen som helhet ska uppfyllas. Följden av detta blir att OK Norrbotten måste styra sina franchisetagare att agera på sådant sätt. OK Norrbotten vill att franchisetagarna ”håller sig till konceptet”. Kopplat till Brunssons (1994) teori ser vi således att företaget försöker få sina franchisetagare att legitimera sig mot omgivningen på samma sätt som OK Norrbotten själva gör. Om franchisetagarna inte lyckas legitimera sig mot omgivningen på önskat sätt blir konsekvensen att legitimiteten för OK Norrbotten försämras.

Beträffande storlekskravet på företagets vinst anser OK Norrbotten att detta krav troligtvis är lägre än för ett vinstmaximerande företag. Med Brunssons (1994) teori som stöd kan vi uttyda att kraven från omgivningen för att upplevas som finansiellt legitim får då anses vara lägre än vad kraven på finansiell legitimitet är för ett vinstmaximerande företag. Om OK Norrbotten således hade varit ett aktiebolag hade kraven för att uppnå finansiell legitimitet troligtvis varit högre. Med detta sagt kan vi dock se när vi tillämpar Brunssons (1994) teori att om OK Norrbotten tjänar bra med pengar på franchisetagarnas verksamhet minskar omgivningens krav på att OK Norrbotten i sig ska vara finansiellt legitim. Detta då helhetsresultatet ändå blir legitimt.

5.2 Samarbetet mellan OK Norrbotten och dess franchisetagare

OK Norrbotten tillhandahåller till sina franchisetagare som driver bensinstation eller bilverkstad ett fullständigt koncept som omfattar att under OKQ8 skylt få tillgång till leveranskanaler som möjliggör driften av en fullständig verksamhet. Enligt teorin av Castrogiovanni och Justis (1998) är denna typ av franchising att beteckna som affärskonceptfranchising. Franchisetagarens förhållande till OK Norrbotten regleras

med franchiseavtalet som utgångspunkt. Denna reglering är precis vad Doherty och Quinn (1999) menar att ett franchiseavtal ska hantera för att skapa förutsättningar att styra franchisetagaren i den riktning franchisegivaren vill.

OK Norrbotten reglerar så strikt som möjligt sitt förhållande till franchisetagarna genom franchiseavtalet. Varför så är fallet kan vi med stöd Jensen och Meckling (1976) utläsa att OK Norrbotten befarar att franchisetagarna på OK Norrbottens bekostnad ska skaffa sig egna fördelar. Innebörden av ett sådant agerande menar de skulle orsaka nackdelar för franchisegivaren. Teorin visar därför att OK Norrbotten anser att de behöver juridiskt stöd utöver parternas förtroende för att kunna styra franchisetagarna. Att franchiseavtalet är strikt utformat och förenat med betalningar till OK Norrbotten medför enligt Quinn och Doherty (2000) att de förutsättningarna för moral hazard som Jensen och Meckling (1976) befarar, har förutsättningar att minska hos franchisetagaren. Med sämre förutsättningar för moral hazard skulle också de möjliga nackdelarna för franchisegivaren minska. Att OK Norrbotten avtalsmässigt söker styra sina franchisetagare så mycket som svensk lag möjliggör medför vidare att vi kan konstatera att samhällskontexten spelar roll för hur avtalet utformas. Detta är precis vad Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) också påstår. Med deras teori som stöd kan vidare uttydas att om lagstiftningen hade tillåtit mer omfattande avtalsstyrning av franchisetagarna kanske OK Norrbottens franchiseavtal varit ännu mer omfattande. Ett omvänt förhållande kan därmed också uttydas om svensk lag varit mer restriktiv i hur en franchisegivare avtalsmässigt kan styra sina franchisetagare; avtalen skulle då varit mindre omfattande.

Att situationens sammanhang påverkar samspelet mellan parterna såsom Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) påstår förefaller dock inte påverka avtalsutformningen mellan OK Norrbotten och dess franchisetagare. Detta eftersom avtalen är av standardtyp som inte förändras beroende på avtalspart. Om situationskontexten skulle ha betydelse skulle i detta avseende också avtalen vara möjliga att förhandla om beroende på vilken vem som är franchisetagare. Så är alltså inte fallet. OK Norrbotten försöker dock så långt som möjligt hjälpa sina franchisetagare utöver vad som krävs av avtalet. I detta avseende kan Hopkinson och Hogarth-Scotts (1999) påstående om situationskontextens påverkan på samspelet mellan parterna vara giltigt. Detta eftersom franchisetagarens agerande kan påverka hur mycket hjälp franchisetagaren får av OK Norrbotten utöver avtalet. Om franchisetagaren agerar på det sätt OK Norrbotten vill får denne också mer hjälp.

Bensinstationerna som drivs med franchisetagare är ofta belägna på ett visst icke oväsentligt geografiskt avstånd från OK Norrbottens huvudkontor. Quinn och Doherty (2000) menar att med ökat avstånd ökar också franchisegivarens behov att kunna kontrollera franchisetagaren. Denna avståndsmässiga aspekt kan således vara en orsak som förklarar det detaljerade avtalet. Eftersom avtalet är standardiserat och har samma utformning oavsett avstånd ter sig denna förklaring något tvekydig. Något vi istället funnit mer rimligt är faktumet att samtliga intervjuade parter anser vidare att varumärket OKQ8 är en betydelsefull tillgång. Om så är fallet skulle Quinn och Dohertys (2000) förklaring att med mer värdefullt varumärke ökar franchisegivarens makt över franchisetagaren verka mer rimlig än att avståndet skulle vara den enda påverkande faktorn på kontrollbehovet. Därför kan det antagas att OK Norrbotten anser att OKQ8 märket är så värdefullt att franchisetagarna måste i möjligaste mån styras på ett sätt som värnar om OKQ8 märket. Konsekvensen av detta blir enligt Quinn och Doherty (2000) att kraven ökar på att franchisetagarna ska följa franchiseavtalet. Då OK Norrbotten i vissa fall accepterar att franchisetagarna går utanför avtalen skulle detta tala emot denna teori vid första anblicken. När vi går djupare inser vi dock att om avtalet är så detalj-

reglerat som lagen tillåter kan kraven på franchisetagarna, vid en viss frisläppning från avtalet, ändå vara lika stor som med ett mindre detaljreglerat avtal med maximalt krav på att det efterlevs. Därmed skulle teorin således stämma.

5.3 Informellt agerande från franchisegivarens sida

Franchisetagarna uppger att OK Norrbottens hjälp till dem, utöver vad som krävs enligt avtalet med franchisetagarna, gör att deras syn på OK Norrbotten förbättras. Med stöd av Alvarez, Barney och Bosse (2004) kan vi utläsa att dessa förtroendeskapande åtgärder förbättrar förutsättningarna för OK Norrbotten att driva en framgångsrik verksamhet. Avtalets strikta reglering av förhållandet mellan OK Norrbotten och franchisetagarna medför att i Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) teori om parternas relationskarakteristika kan den upplevda enigheten mellan parternas mål anses vara låg. Som sådan blir relationen mellan parterna av sämre kvalitet. Genom att OK Norrbotten agerar på ett sätt som skapar mer förtroende för företaget kan vi dock utläsa med samma teori att den upplevda enigheten kring parternas mål ökar. Konsekvensen av detta blir enligt Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) att relationen mellan parterna blir av bättre kvalitet. Beträffande framtidsförväntningarna måste fördelarna/nackdelarna och intäkterna/kostnaderna för de båda parterna sammanfalla tidsmässigt i en sådan strikt avtalsrelation som OK Norrbotten håller till sina franchisetagare för att partsrelationen ska fortsätta enligt Hopkinson och Hogarth-Scott (1999). Genom att OK Norrbotten hjälper franchisetagarna utöver avtalet blir det mer acceptabelt enligt denna teori att kostnaderna/ nackdelarna bärs tidsmässigt av en av parterna givet att det finns en långsiktig förväntan hos denne part om en långsiktig nettovinst/fördel. På så sätt blir partsrelationen mellan OK Norrbotten och franchisetagarna starkare än den skulle ha varit om OK Norrbotten endast agerade i enlighet med avtalet.

OK Norrbottens underlättande för franchisetagarna utöver vad som krävs av franchiseavtalet gör, med stöd av Hopkinson och Hogarth-Scotts (1999) relationskarakteristika om problemförväntningar, det möjligt att informella processer bildas för hur uppkomna problem under avtalets löptid ska hanteras. Eftersom de legala förutsättningarna begränsar möjligheterna att i avtalet beakta alla tänkbara problem skulle den möjliga avtalsregleringen i sig vara otillräcklig för att beakta uppkomna problem. Om OK Norrbotten då endast gjorde vad som krävs enligt avtalet skulle partsrelationen enligt Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) vara sådan att i aspekten problemförväntningar kunde inte ett gott relationsmässigt samarbete uppstå. Därmed kan vi uttyda att OK Norrbottens underlättande för franchisetagarna utöver vad som krävs av franchiseavtalet utgör en kritisk faktor för hur framgångsrik partsrelationen blir.

Om OK Norrbotten endast skulle agera enligt avtalet med franchisetagarna skulle maktbalansen mellan parterna vara orubbliga. Denna slutsats kan uttydas ur Hopkinson och Hogarth-Scotts (1999) fjärde relationskarakteristika. Eftersom OK Norrbotten inte agerar enbart efter avtalet utan utöver detta, finns med stöd av samma teori en viss mån av flexibilitet i maktbalanserna. En fördel som Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) nämner med detta är att förbättringar i kvalitén i relationen mellan parterna skapas. Som slutsats kan vi därför konstatera att i alla fyra relationskarakteristika som de nämner skapar OK Norrbottens agerande, utöver vad som krävs av avtalet, bättre kvalitet i alla aspekter av partsrelationen mellan OK Norrbotten och franchisetagarna. Detta medför med stöd av Hopkinson och Hogarth-Scott (1999) att de svagheter som finns i partsrelationen som den står i avtalsenligt skick minskas med OK Norrbottens agerande, varvid förhållandet parterna emellan blir starkare.

När franchisetagarna visat att de följer avtalet kan vi också se med stöd av Jönssons (1992) teori att de också visar att de följer de institutionella ramarna som OK Norrbotten genom avtalet skapat och vill att franchisetagarna ska verka inom. Eftersom OK Norrbotten historiskt inom OK-kedjan haft en tradition av att inte avtalsreglera allt utan att en "handskakning" ofta räcker, visar detta att när parterna agerar inom de önskade institutionella ramarna räcker förtroendet för motparten långt. När således franchisetagarna över tiden agerar i enlighet med de uppställda ramarna och därmed bygger upp tillit kommer parterna, som Jönsson (1992) förklarar det, att komplettera varandra så att både det ekonomiska resultatet och det symboliska kapitalet i form av förtroende ökar. Jönsson varnar dock för att denna ömsesidiga komplettering kan gå för långt så att förtroendet blir för stort i förhållande till den formella styrningen varvid ekonomisk ineffektivitet uppstår. I OK Norrbottens fall, beträffande partsrelationen till franchisetagarna, finns troligtvis ingen stor risk för detta då i grunden finns alltid det strikta franchiseavtalet.

5.4 Ersättningarnas påverkan på förutsättningarna för franchising

Franchisetagarna betalar en löpande ersättning till OK Norrbotten baserat på sin verksamhets omsättning för att få tillgång till konceptet. Frazer (1998) förklarar att dessa löpande ersättningar ofta avser betalningar för tillgången till franchisegemensamma tjänster. Kopplat till OK Norrbottens franchisetagare kan den gemensamma marknadsföringen liksom all hjälp franchisetagarna får utan kostnad från OK Norrbotten vara exempel på franchisegemensamma tjänster. Frazer (1998) påpekar dock att en betydande del av ersättningarna till franchisegivaren utgör ersättningar till denne för tillgången till franchisekonceptet. Av detta ser vi att OK Norrbotten också tar ut ersättningar av franchisetagarna också för att de får möjlighet att driva den typ av verksamhet som OK Norrbotten och OKQ8-kedjan skapat.

OK Norrbotten anser sig ha ett visst urval när det gäller att finna nya franchisetagare till sina verksamheter. Med stöd av Nwogugus (2004) teori kan vi se att de ersättningar som OK Norrbotten tar ut av sina franchisetagare är förhållandevis väl avvägt. Detta då Nwogugu (2004) menar att för höga franchiseersättningar begränsar urvalet av möjliga franchisetagare vid överlåtelse. På omvänt sätt kan vi se med stöd av samma teori att om OK Norrbotten hade lägre franchiseersättningar skulle företaget ha fler möjliga franchisetagare att välja bland när det blir aktuellt att tillsätta nya franchisetagare.

OK Norrbotten tar inte ut någon ersättning när en franchisetagare tillträder sin verksamhet utan tar endast ut löpande ersättningar. Detta skiljer sig från Frazers (1998) påstående att olika ersättningar utgår beroende på i vilket stadium partsrelationen mellan franchisetagaren och franchisegivaren befinner sig i. Vid första anblicken förefaller det som om OK Norrbotten missat ett tillfälle att ta ut ersättningar av franchisetagarna. Vid en djupare granskning kopplar vi även in Nwogugus (2004) teori om att med för höga ersättningar till franchisegivaren blir antalet möjliga franchisetagare för få. Således ser vi att om OK Norrbotten skulle ta ut en inträdesavgift av franchisetagarna för att få möjlighet att driva verksamhet som franchisetagare finns risken att de totala ersättningarna till OK Norrbotten kan bli för höga. Detta skulle då medföra enligt Nwogugu (2004) att färre villiga franchisetagare skulle finnas att välja bland. Eftersom OK Norrbotten inte har alltför många villiga sådana uppstår därmed risken för stora svårigheter vid rekryteringen av nya franchisetagare.

5.5 Styrning av franchisetagarna genom ersättningsstrukturerna

OK Norrbottens franchisetagare betalar sina löpande franchiseersättningar baserat på omsättningen. Varför så sker kan förklaras av Coughlan et al (2001, s 548) med att om ersättningen skulle baseras på vinsten kan denna lätt styras av franchisetagaren genom att denne hanterar sina kostnader på olika sätt såsom genom att ta ut en hög lön till sig själv. De förklarar vidare att omsättningen inte har samma förutsättningar att påverkas av franchisetagaren då denna inte på alltför många sätt kan påverkas. Därför kan den lättare kontrolleras av franchisegivaren. Beträffande att OK Norrbotten strukturerat sina ersättningar i löpande form av franchisetagarna kan vidare, med stöd av Frazer (1998), ses som bakgrunden till att OK Norrbotten ger så mycket extra support till franchisetagarna utöver vad avtalet kräver. Detta eftersom hon menar att motivationen för franchisegivaren att ge löpande support till franchisetagaren ökar om ersättningarna till franchisegivaren baseras på omsättningen. Hon förklarar detta med att franchisegivaren då har direkta incitament då ersättningarna ökar med ökad omsättning. Sålunda finns en förtjänst för båda parter när det går bra för franchisetagaren. Om OK Norrbotten istället skulle införa fasta ersättningar som inte baseras på omsättningen utan utgår som en fast avgift varje månad skulle enligt Frazer (1998) franchisegivarens motivation att ge löpande support till franchisetagaren minska. Detta då den ömsesidiga förtjänsten för parterna skulle upphöra, givet att franchisetagaren inte får betalnings-svårigheter. Som vi ovan sett i analysen av franchisegivarens informella agerande skulle ett sådant agerande också enligt Hopkinson och Hogarth-Scotts (1999) medföra sämre kvalitet i partsrelationen mellan OK Norrbotten och dess franchisetagare. Detta eftersom då utan extra support tar sig partsrelationen endast grund i det strikta avtalet.

Franchisetagarna till OK Norrbotten omfattas av OKQ8-kedjans marknadsföring. Detta innebär att franchisetagarna styrs till att lagerhålla de varor som annonseras. Varför så är fallet förklaras av Fock (2001) med att om varorna standardiseras kan fördelarna med storskalighet uppnås. Detta då samma typ av varor levereras till alla verksamhetsställen oavsett om de drivs internt eller med franchising. Att den gemensamma marknadsföringen också styr franchisetagarna till att tillhandahålla det utbud som OK Norrbotten vill underlättar enligt Motameni och Shahrokhi (1998) att kunderna får uppfattningen att alla OKQ8 stationer håller enhetlig kvalitet på sitt utbud. Om så sker menar de att kundlojaliteten ökar vilket leder till ökad efterfrågan och följaktligen bättre förutsättningar för storskalighet i verksamheten. Därtill uppnås högre omsättning hos franchisetagaren varvid mer löpande ersättningar utgår till OK Norrbotten.

Franchisetagarna som driver bensinstation får tillgång till OK Norrbottens leverantörer av allt utom drivmedel utan att dessa beläggs med påslag från OK Norrbottens sida. Franchisetagarna som driver bilverkstad får köpa sina varor av dessa leverantörer med påslag till OK Norrbotten. Att styra franchisetagarna genom prissättningen av varor som levereras till dessa genom leverantörer tillhandahållna av franchisegivaren har vi funnit vara en mycket effektiv metod att styra franchisetagarna till att hålla ett enhetligt utbud. Detta eftersom oavsett vem vi intervjuat har den viktigaste faktorn vid varuinköp varit priset. Detta kan förklaras av Williamson (1991) med att en organisation har vissa val att göra för att minska sina kostnader. På så sätt ser vi att väljer inte franchisetagarna lägsta priset för en viss vara kommer deras kostnader att stiga varvid det blir svårare att driva verksamheten med positivt resultat.

Då svensk lagstiftning inte tillåter att franchisegivaren "tvingar" franchisetagaren att tillhandahålla visst utbud möjliggör attraktiva priser ändå att franchisegivaren kan styra franchisetagaren till att tillhandahålla visst utbud. Lyckas detta uppstår också

enhetlighet mellan franchisetagarens utbud och de internt drivna verksamheterna. På så sätt uppnås den legitimering av verksamhetens utbud som vi ovan konstaterat att Brunsson (1994) menade behövdes. Vi har vidare sett att när OK Norrbotten låter sina franchisetagare köpa varor till inköpspris blir dessa priser för franchisetagaren så konkurrenskraftiga att i stort sett allt köps genom dessa leverantörer. När priset beläggs med påslag finns inte priset som incitament utan andra faktorer såsom bekvämlighet måste då spela in för att franchisetagaren ska köpa varor genom OK Norrbotten. Detta för att bekvämlighet enligt Williamsons (1991) teori också reducerar transaktionskostnaderna. Att så är fallet beror på att när franchisetagarna kan göra något på enklare sätt kommer också tidsbesparingarna in vilket reducerar kostnader.

5.6 Varför franchisetagare istället för intern etablering?

OK Norrbotten nyttjar franchisetagare till bensinstationer där OK Norrbotten själva inte på ett ekonomiskt framgångsrikt kan sätt driva verksamheterna. Detta överensstämmer helt med teorin om transaktionskostnadsekonomi (Williamson, 1991), där det framgår att organisationer väljer viss verksamhetsform för att reducera sina kostnader. Med samma teori som stöd kan vi vidare utläsa att en annan verksamhetsform än franchising i vissa av OK Norrbottens verksamheter skulle innebära att företaget skulle få ökade kostnader och följaktligen sämre resultat än vad som idag uppnås.

Verksamhetens läge, med avseende på vilket kundunderlag som finns, är en avgörande faktor för huruvida OK Norrbotten nyttjar franchising eller ej för sina bensinstationer. Med bra läge väljer OK Norrbotten att driva verksamheterna internt. Detta då verksamheten visar lönsamhet med intern drift. Med stöd av Focks (2001) teori kan vi konstatera att OK Norrbotten genom att etablera franchisetagare i lägen där OK Norrbotten själva inte skulle lyckas driva verksamhet ändå kan uppnå skalfördelar. Detta förklaras av Fock (2001) med att om utbudet i verksamheterna är standardiserat kan franchisegivaren göra bättre inköp om volymerna blir större. Eftersom utbudet i OKQ8 stationerna är standardiserat möjliggörs således skalfördelarna. Därmed finner vi att genom att nyttja franchising får OK Norrbotten dels löpande ersättningar från franchisegivaren och dels bättre inköpspriser tack vare större avsaltningsmöjligheter från verksamheter som inte skulle gå att driva internt. Om OK Norrbotten istället för att nyttja franchising för de verksamheter som omfattas av franchising skulle OK Norrbottens resultat sjunka. Detta då verksamheterna i OK Norrbottens regi troligtvis skulle vara förlustgenererande. Detta överensstämmer med Dahlstrom och Nygaards (1999) observationer att franchisegivare ofta nyttjar franchising för att minska sin risk. Följaktligen ser vi att med franchising minskar den totala risknivån i företagens verksamhet trots att antalet verksamhetsställen inte minskas.

Som vi sett som en bakomliggande orsak till OK-kedjans fusion med Q8 AB var marknadstäckning ett viktigt skäl till att fusionen genomfördes. Detta för att kunna locka rikstäckande företag att bli kortkunder till OKQ8. Även på den regionala nivå som Norrbotten verkar i kan vi uttyda att marknadstäckningen är viktig för att locka kunder. Detta kan med stöd av Fock (2001) förklaras med att om inte OK Norrbotten har bensinstationer i ett läge som är lättillgängligt för kunderna, kommer kunderna att söka upp närmaste konkurrent och inte närmaste bensinstation som tillhör OK Norrbotten. Fock (2001) förklarar vidare att detta gäller speciellt när verksamhetens utbud i stor utsträckning inte skiljer sig märkbart från konkurrenternas. Så kan anses vara fallet när det gäller OK Norrbottens grundutbud. Mot detta ska ställas att OK Norrbotten är en ekonomisk förening och som sådan uppnås vissa ”inlåsnings effekter” av medlemmarna då dessa har medlemskap som ger vissa ekonomiska incitament att

söka upp en annan OK Norrbotten station. Varför så är fallet kan förklaras av Williamson (1991) teori med att inlåsnings effekterna skapar transaktionskostnader för medlemmarna när de går till en konkurrent.

OK Norrbotten nyttjar franchising för sina bilverkstäder för att det är svårt att rekrytera kompetent personal till verkstaden. Det som Williamsons (1991) teori säger om detta, innebärande att OK Norrbotten skulle nyttja franchisetagare för att erhålla lägsta möjliga kostnader, kan vid första anblicken förefalla felaktigt. Vid en djupare granskning finner vi dock att så inte är fallet. Detta på grund av att svårigheten för OK Norrbotten att själva driva verkstaden har att göra med de hinder som finns för att anpassa sig till rådande marknadsläge. Williamson (1991) betonar att det huvudsakliga problemet för en organisation är att kunna situationsanpassa sig. OK Norrbottens val av franchisetagare till sina verkstäder för att dels minska hindren med att rekrytera rätt personal till verkstaden, dels minska de arbetsmarknadsrättsliga hindren och det påföljande negativa anseende OK Norrbotten anser sig få vid avskedanden, syftar ju till situationsanpassning. Således kan vi med Williamsons (1991) teori som hjälp konstatera att företaget med sina franchisetagare till verkstäderna minskar sina hinder för att situationsanpassa sig. Den teoretiska konsekvensen av detta blir att OK Norrbottens kostnader minskar och följaktligen får bättre resultat.

Slutligen ser vi att ytterligare en orsak till att OK Norrbotten nyttjar franchising är att detta skapar förutsättningar för att franchisetagaren driver sin verksamhet under lång tid. Enligt Dahlstrom och Nygaard (1999) skapar franchisetagare bättre kontinuitet i ledarskapet för en verksamhet än vad anställda gör. Vi har sett att franchisetagarna driver verksamheterna under lång tid men huruvida de driver verksamheterna längre tid än anställda chefer har inte kunnat utredas. Oavsett detta medför ändå att franchise-tagarna driver sin verksamhet under lång tid att transaktionskostnaderna som Williamson (1991) nämner minskar. Detta eftersom OK Norrbotten får lägre kostnader att rekrytera franchisetagare och lägre kostnader att lära upp dessa i verksamheten.

6 SLUTSATSER

I detta kapitel presenteras de slutsatser som vi anser kan dras ur analysen. Slutsatserna har kopplats mot uppsatsens syfte, vilket presenterades i det första kapitlet.

Vår studie har funnit att en bakomliggande orsak till att den ekonomiska föreningen nyttjar franchising som verksamhetsform är att den själv inte alltid lyckas skapa mervärde internt och sålunda måste anpassa sig till omgivningen på annat sätt. Genom att nyttja franchising för vissa verksamhetsdelar kan företaget sänka sina kostnader och bättre anpassa sig efter omgivningen vilket medför förutsättningar för ett bättre resultat för den ekonomiska föreningen.

En annan bakomliggande faktor som kan påverka nyttjandet av franchising är externt ”tryck” från medlemmarna. Detta tryck tar troligtvis inte form i en önskan att föreningen ska driva franchising i sig utan kan avse önskemål att föreningen skall tillhandahålla tjänster i visst geografiskt område. Dessutom underlättar franchising för föreningen att på ett mer icke-kontroversiellt sätt omstrukturera partsförhållanden än vad som ofta är fallet vid interna etableringar.

Franchiseavtalet är ett viktigt verktyg för den ekonomiska föreningen att formellt sett styra franchisetagarna så att de efterlever den ekonomiska föreningens övergripande mål. Att med avtal styra en annan part kan försämra kvalitén i partsrelationen men genom att franchisegivaren för franchisetagaren gör mer än franchiseavtalet stadgar förbättras partsrelationens kvalitet. Med bättre kvalitet i denna skapas också bättre förutsättningar för franchisegivaren att driva en framgångsrik verksamhet.

För höga ersättningsnivåer till franchisegivaren från franchisetagare medför att färre villiga franchisetagare finns att välja bland när den ekonomiska föreningen byter eller tillför nya franchisetagare. Finns inte de ”rätta” kandidaterna blir det svårare för franchisegivaren att styra franchisetagarna på ett sätt som överensstämmer med franchisegivarens grundläggande mål och värderingar. Detta eftersom svensk lagstiftning begränsar hur mycket formell styrning som kan utövas av franchisegivaren, varvid denne sålunda blir beroende av att nyttja informell styrning.

Prissättningen av varor som tillhandahålls franchisetagaren genom franchisegivaren har vi funnit vara en mycket effektiv metod att styra franchisetagarna så att de tillhandahåller det utbud som franchisegivaren har som målsättning att franchisetagarna ska ha. Detta eftersom vi funnit att priset är den mest viktiga faktorn när franchisetagaren gör sina inköp. Om prissättningen också kombineras med gemensam marknadsföring för hela verksamheten som även omfattar franchisetagarna skapas ett informellt krav på dem att tillhandahålla det utbud som franchisegivaren vill att de ska saluföra.

7 AVSLUTANDE DISKUSSION

Nedan följer ett resonemang som i viss mån går utöver vad vårt syfte kräver och behandlar istället reflektioner vi gjort som kan få konsekvenser vi bedömt värda att beakta. Avslutningsvis följer ett avsnitt med förslag till fortsatta studier.

7.1 Kan ledningen ta makten från medlemmarna?

De medlemmar som deltar formellt i OK Norrbottens verksamhet genom föreningsstämmorna är endast en bråkdel av de medlemmar som föreningen har. Med denna utgångspunkt kan man ifrågasätta hurvida den ekonomiska föreningen egentligen är en demokratisk organisation där medlemmarna kan göra sin röst hörd. Risken finns att medlemmarna inte agerar förrän någon stor ”skandal” inträffar. Detta innebär att föreningens ledning och styrelse har stor frihet att agera efter eget önskemål. Av vad vi sett förefaller OK Norrbotten styras på ett förnuftigt sätt men eftersom företagsledningarna över tiden byts ut finns risken att någon gång tillträder en ledning som agerar på olämpligt sätt. Då endast ett fåtal av föreningens medlemmar aktivt deltar i beslutsorganen finns endast ett ytterst begränsat filter mot tillträdet av en sådan ledning. Eftersom varje insats från varje medlem är förhållandevis begränsad finns heller inga betydande ekonomiska incitament för medlemmarna att aktivt agera för företagets framgång. Medlemmen som kund kan lätt gå till konkurrerande verksamheter då OK Norrbottens utbud är förhållandevis standardiserat.

Skulle ett sådant scenario inträffa, att medlemmarna tar ut sina insatser och slutar handla hos företaget, blir OK Norrbottens framtida existens hotad. Den enda motkraft vi kan se på hur denna nedgång kan förhindras är om OK Norrbotten värnar om att behålla och nyskapa ideologiska värderingar inom företaget som kan internt förhindra att någon framtida skrupelfri ledning agerar fritt. Det Magnusson påstår att de kooperativa värderingarna avtrubbats kan således ses som ett hot mot företagets framtida existens. Vår rekommendation till företaget blir således att värna om de värderingar som skapat företaget men att i kommunikationen anpassa dessa till dagsaktuella värderingstrender. Detta för att om OK Norrbotten inte särskiljer sig från sina konkurrenter på något sätt kommer med tiden incitamenten att vara medlem i föreningen att fasas ut.

7.2 Balansgången mellan att tjäna pengar och att hålla enhetligt utbud

Vi har sett att om OK Norrbotten styr franchisetagarna med priset på de varor som tillhandahålls av OK Norrbottens leverantörer så underlättas förutsättningarna att hålla ett enhetligt utbud i verksamheterna. Om utbudet inte är enhetligt kommer OK Norrbotten att på sämre sätt legitimera sitt utbud mot medlemmarna. Om å andra sidan franchise-tagarna får köpa varor utan påslag kommer OK Norrbotten att förlora en intäktskälla och därför få svårare att legitimera sitt resultat mot medlemmarna. En avvägning av detta måste således ske. Eftersom ersättningsnivåerna från franchisetagarna för tillgången till konceptet baseras på omsättningen finns inget incitament här som styr var franchisetagarna gör sina inköp. Följaktligen kan OK Norrbotten ta ut hur stora löpande ersättningar som helst utan att det hindrar franchisetagarnas inköp från OK Norrbottens leverantörer. Detta givet att priserna är konkurrenskraftiga på varorna. Om detta tillvägagångssätt skulle införas finns dock risken att franchisetagarna upplever att ersättningsnivåerna till OK Norrbotten blir för höga varvid det skulle bli svårt att rekrytera nya franchisetagare.

Vår lösning på detta problem är att OK Norrbotten prissätter sina varor enligt inköpspris, tar ut högre löpande ersättningar, men sätter ett maximum på de löpande ersättningarna så att inte allt för stor del av vinsten kan gå i ersättningar. Förvisso skulle detta medföra att ersättningarna till OK Norrbotten blir mer volatila än när de enbart baseras på omsättningen, men å andra sidan skulle verksamheternas utbud bli mer enhetligt. Detta eftersom franchisetagarnas bästa inköpspris nås genom OK Norrbottens leverantörer. På detta sätt skulle det också bli lättare att kringgå faktumet att en franchisegivare inte enligt svensk lag formellt sett kan kräva att en fristående företagare som en franchisetagare ska tillhandahålla visst utbud.

7.3 Förslag till fortsatta studier

Vår studie omfattade som framgått ett fallstudieobjekt. Detta medför att generaliseringsmöjligheterna får anses begränsade jämfört med vad som kunnat uppnås med en studie omfattande väsentligt fler företag. Vi anser därför att det vore mycket intressant att i form av en surveyundersökning testa de slutsatser vi funnit står sig i förhållande till fler ekonomiska föreningar som driver verksamheter i franchiseform.

Vi har vid ett flertal tillfällen uppfattat att svensk lagstiftning i många avseenden påverkar hur OK Norrbotten styr sina franchisetagare, samt även i vissa fall sett att lagstiftningen kan påverka valet av att nyttja franchisetagare till en viss verksamhet. En intressant aspekt för fortsatta studier har vi därför sett i det juridiska perspektivet; att mer i detalj studera hur lagstiftningen påverkar valet av verksamhetsform och styrningen där.

8 REFERENSLISTA

Böcker och tidskrifter

- Alvarez, S., Barney, J., & Bosse, D. (2003). Trust and its alternatives. *Wiley Interscience* 42(4), 393-404.
- Brunsson, N. (1994). Politicization and "company-ization" - on institutional affiliation and confusion in the organizational world. *Magagement Accounting Research*, 5, 323-335.
- Castrogiovanni, G., & Justis, R. (1998). Franchising configurations and transitions. *Journal of consumer marketing* 15(2), 170-190.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Coughlan, A., Andersson, E., Stern, L., & El-Ansary, A. (2001). *Marketing channels* (Sixth edition). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Dant, R.P., Paswan, A.K., & Stanworth, J. (1996). Ownership redirection trends in franchising A cross-sectorial investigation. *International journal of entrepreneurial behavior & research* 2(3), 48-67.
- Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1999). Ownership decisions in plural contractual systems. *European Journal of Marketing* 33(1/2), 59-87.
- Doherty och Quinn (1999)
- Fock, H. (2001). Retail outlet location decision maker – franchisor or franchisee. *Maketing Intelligence & Planning* 19(3), 171-179.
- Frazer, L. (1998). Motivations for franchisors to use flat continuing franchise fees. *Journal of consumer marketing* 15(6), 587-597.
- Fregert, K., & Jonung, L. (2003). *Makroekonomi Teori, politik och institutioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Frenkner, T.P. (1986). *Motiverat vägval vid avhandlingar i företagsekonomi*. Stockholm: Stockholms universitet.
- Hemström, C. (2002). *Bolag - Föreningar - Stiftelser. En introduktion*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Holme, M., I., & Solvang, B., K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hopkinson, G., & Hogarth-Scott, S. (1999). Franchise relationship quality: micro economic explanations. *European Journal of marketing* 33(9-10), 827-843.
- Hult, Å. (2002). Ekonomisk förening - en företagsform som lockar många kvinnor. Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3, 305-360.
- Jobber, D. (2001). *Principles and Practice of Marketing* (3rd ed.). Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
- Jönsson, S. (1992). Accounting for improvement: Action research on local management support. *Accounting, management and information technology* 2(2), 99-115.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Motameni, R., & Shahrokhi, M. (1998). Brand equity valuation: a global perspective. *Journal of Product & Brand Management* 7(4), 275-290.
- Mukkerjee, A. (2003). Franchisee management, a model of service-quality interactions. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(3), 325-344.
- Nwogugu, M. (2004). Corporate governance, strategy and corporations law. *Managerial Auditing Journal* 19(1), 29-67.
- Quinn, B., & Doherty, A-M. (2000). Power and control in international retail franchising. *International marketing review* 17(4/5), 354-372.

- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review* 73(2), 80-88.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods* (3rd ed.). Milton: John Wiley & Sons, Ltd.
- Thomas, G. M., Meyer, J. W., Ramirez, F. O. & Boli, J. (1987). *Institutional Structure: Constituting State, Society, and the individual*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Thurén, T. (1998). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.
- Tonndorf, H. (1985). *Framgång genom franchising*. Lund: Studentlitteratur.
- Wedin, L., & Sandell, R. (1995). *Psykologiska undersökningsmetoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The analysis of Discrete Structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Williamson, O.E. (1993). Transaction cost economics meets Posnerian law and economics. *Journal of institutional and theoretical economics* 149(1), 99-118.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Elektroniska referenser

Lag (1987:667) om ekonomiska föreningar. (Datum saknas). [On-line] Tillgänglig på: <http://www.riksdagen.se/debatt/sfst/index.asp> [2004, november 12]

Intervjuer

Andersson, franchisetagare bensinstation, 2004-12-09, klockan 14.00-15.00.

Bengtsson, franchisetagare bilverkstad, 2004-12-17, klockan 13.00-14.00

Ceder, platschef OKQ8 bilvårdsanläggning, 2004-12-17, klockan 9.30-11.00

Magnusson, OK Norrbotten, 2004-12-08, klockan 13.45-16.45.

Intervjuguide Magnusson

Personuppgifter

- Vilken befattning har du och vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på OK Norrbotten i denna befattning?
- Vad är din bakgrund (utbildning, tidigare arbete)?

OK Norrbottens verksamhetsstruktur

- Hur drivs OK Norrbotten i förhållande till OKQ8 Sverige? Hur är avtalet för att OK Norrbotten ska få nyttja OKQ8-namnet i sin verksamhet utformat
- Finns det någon restriktion från avtalets sida hur OK Norrbotten etablerar och driver sina verksamhetsställen (det vill säga internt eller med externa franchisetagare)?
- Vilken typ av verksamheter bedrivs inom OK Norrbotten av franchisetagare (långa avtalsliknande förhållanden med externa parter som driver verksamhet i OK Norrbottens intresse)? Vilka är dessa? (Antal, orter, mm.)
- Vad är den bakomliggande tanken bakom att OK Norrbotten driver verksamheter med franchisetagare i vissa lägen och med egna driftsställen i andra (kommersiella intressen, marknadsandelar, marknadstäckning, svårt att driva vissa verksamheter internt, tillgång till driftiga företagare, tillgång till andra resurser hos franchisetagarna, förklara)?
- Vilka är fördelarna respektive nackdelarna med att driva verksamheten internt? Vilka är fördelarna/nackdelarna med att driva verksamheten med franchisetagare?
- Vad tillför franchisetagarna er som ni inte kan tillföra vid internt drivna verksamheter?
- Vilka anser du är de inneboende värderingarna i OK namnet?
- Hur säkras att franchisetagaren driver sin verksamhet på ett för OK Norrbotten gynnsamt sätt, Detta med avseende på att de inneboende värderingarna i OK-namnet inte ska försämrats?
- Har verksamheter som idag drivs av franchisetagare någon gång varit helägda av OK Norrbotten? Om ja varför drivs de idag med franchisetagare?

Franchiseavtalet

- Vad innebär det att vara franchisetagare hos er (övergripande)?
 - Hur är franchiseavtalet mellan OK Norrbotten och de egna återförsäljarna utformat? Vad är standard och vad är förhandlingsbart?
 - Innefattar franchiseavtalet även leveransvillkor från externa leverantörer som till exempel KF?, på vilket sätt? Ger franchiseavtalet tillgång till andra leverantörer (Ex direktavtal med producenter, datasupport, service på teknisk utrustning mm.)?
 - Hur använder ni franchiseavtalet till att styra handlaren mot samma mål som era?
 - På hur lång tid tecknas franchiseavtalet? Finns förlängningsmöjligheter? Om ja - sker en omförhandling av avtalets innehåll och/eller krävs en ersättning till OK för förlängningen?
 - Kan franchisetagaren/OK säga upp avtalet? Om ja - hur lång är uppsägningstiden?
 - Hur mycket betalar återförsäljaren i royalty/ersättning till OK för rättigheten att driva verksamheten under namnet OKQ8? (ersättning vid kontraktets tecknande, löpande ersättning (fast eller rörlig), ersättning vid förnyelse av avtalet) Hur
-

mycket i procent av nettoomsättningen betalar franchisetagaren i royalty/ersättningar till OK? Skillnader beroende på förutsättningar? Förhandlingsbart? Betalas eventuell royalty/ersättning till OKQ8 centralt och/eller till OK Norrbotten?

- Vad baseras ersättningsnivån på och vad får egentligen återförsäljaren för denna (eventuell gemensam marknadsföring, utbud av tjänster)?
- Skiljer sig royaltyn/ersättningen beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs (verkstad eller mack eller båda) om ja - hur mycket och varför? Påverkar verksamhetens läge royalty/ersättningen? (Högre ersättning vid bra läge?)
- En alltför hög royalty/ersättning kan leda till att återförsäljaren anser det olönsamt att tillhöra OK Norrbotten. Hur resonerar ni från regionalt håll i denna fråga?
- Finns det någon maxbegränsning för hur stor del av återförsäljarens vinst som går i ersättning till OK Norrbotten?

Etablering av verksamheter

- Nyetableras OK-mackar (interna respektive med franchisetagare)? I så fall vilka bakomliggande faktorer påverkar om OK stationer ska etableras? Hur resonerar ni när ni bedömer om det blir en alltför intensiv konkurrens i ett visst område? Kan en franchisetagare förhandla till sig ett avtal där konkurrensen från eventuella framtida OK-mackar begränsas? Hur resonerar ni från regionalt håll i dessa ”undanträngningsfrågor”?
- Finns det begränsningar generellt sett på hur många OK-stationer som maximalt kan finnas per invånare eller mot bakgrund av lönsamhet? Hur utformas dessa begränsningar?
- Kan villiga franchisetagare komma med förslag om etablering av nya OK-stationer eller bestäms detta regionalt?
- Beaktas läget på en bensinstation vid bedömningen av om verksamheten ska drivas internt eller med franchisetagare? Bra läge intern drift, eller?
- Vem har bekostat kapitalinvesteringarna i de anläggningar som drivs av franchisetagare (OK Norrbotten, franchisetagarna eller annan)?

Styrning av franchisetagarna

- Vilka övergripande styrningsaspekter finns när ni styr franchisetagarna i önskad riktning?
 - Hur skiljer sig OK Norrbottens styrning av franchisetagarna i förhållande till er styrning av internt ägda verksamheter?
 - Kan en franchisetagare köpa varor från andra grossister än OK? Om ja hur styr ni denne så att denne skall köpa, lagerhålla och utbjuda varor köpta ifrån OK? Styr detta genom avtalet mellan franchisetagaren och OK eller på annat sätt (incitament, värderingar att gynna OK)? Om nej varför?
 - Vad händer om franchisetagaren hittar många egna leverantörer till sitt utbud (finns det någon maxgräns för mängden externa leverantörer)?
 - Styr franchiseavtalet priserna på varorna till kund och finns något samband mellan royalty och priserna på varor till kund? Finns det något samband mellan royalty/ersättningar till OK och franchisetagarens inköpspriser på varor som förvärvas genom OK?
 - Har franchisetagarna samma inköpspriser som de internt drivna verksamheterna på de varor som köps från ”grossisten” OKQ8 och från andra grossister?
 - Då OKs varumärke är starkt kan det finnas intresse hos en franchisetagare att börja sälja andra varor vid sidan av de varor/tjänster denne normalt skall sälja. Hur styr OK denne (genom franchiseavtalet, eller på annat sätt) så att inte OKs varumärke försämras av denna kringförsäljning?
-

Bilaga A

- Hur utses/tillsätts en ny återförsäljare? Vilka krav ställs på utbildning, erfarenhet, personlighet (entreprenör kontra förvaltare), kontakter, etc? Hur skiljer sig denna process vid tillsättningen av verksamhetschef kontra franchisetagare? Ska franchisetagaren tillföra något ”extra”?
- Finns hembud på franchisetagarnas verksamhet? Om ja hur struktureras hembudsklausulerna? Vad är bakgrunden till att ni har hembud på handlarens verksamhet? Om hembud saknas, vad beror det på? Hur säkrar ni då att inte franchisetagarens verksamhet avyttras till en för OK ogynnsam köpare?
- Hur ser franchisetagarna på hembudsklausulerna, vilken möjlighet har de att påverka hembudsklausulernas utformning?
- För hembud krävs att ni äger aktier i verksamheten. Hur ser era ägarandelar ut och hålls de konstanta över tiden?
- Om ni har förtroende för franchisetagaren så kommer sannolikt mindre kontroll att behöva utövas från OKs sida. Påverkar detta avtalsutformningen eller ej (till exempel genom royalty/ersättningar)?
- Finns annan styrning som strävar till att få franchisetagarna att köpa mer varor från OK? Kan franchisetagaren påverka sin totala erlagda ersättning till er genom att till exempel köpa mer ”OK-varor”?
- Finns gemensam marknadsföring för OK Norrbotten och franchisetagarna? Ingår något av detta i de löpande ersättningarna till er eller debiteras detta separat? (eller annan finansieringsform?)
- Har OK Norrbotten någon ekonomisk vinning av att franchisetagaren köper varor från grossist som omfattas av avtalet, eller handlar det enbart om gemensamt sortiment?
- Hur styrd är franchisetagaren till exempel gällande möjligheterna att välja sortiment, utforma verksamheten, färgsätta butikslokalen/inventarierna, välja butiks-inredning etc.?
- Stöttar OK Norrbotten på något sätt en franchisetagare som driver förlustverksamhet, eller på annat sätt kommit i svårigheter?
- Styr OK Norrbotten franchisetagarnas personalpolicy på något sätt?
- Hur hanteras medlemsförmåner med franchisetagare?
- Anser ni att myndigheterna på något sätt negativt begränsar er möjlighet att styra franchisetagarna?

Övrigt

- Om en verksamhet drivs av en franchisetagare, äger denne eller OK fastigheten, pumparna och dylikt?
 - Kan franchisetagaren påverka storleken på ersättningarna till OK genom att variera sitt utnyttjande av det franchisetagaren får i utbyte av avgifterna?
 - Hjälper OK en franchisetagare med finansieringen av modernisering & utveckling av utrustningen i macken? Är detta reglerat i avtalet eller görs bedömning i varje enskilt fall?
 - Hur balanseras franchisetagarens kommersiellt affärsmässiga intresse med det kollektiva tänkandet som präglar en ekonomisk förening? Finns motstridigheter i praktiken?
 - Hur anser ni att det skiljer sig att vara ekonomisk förening kontra att vara ett aktiebolag?
-

Intervjuguide franchisetagare

- Vad är din bakgrund (utbildning, tidigare arbete)?
- Vilken typ av verksamhet driver du och hur länge har du drivit den?
- Varför startade du din verksamhet?
- Vilka motiv har du (företaget) till att driva verksamheten i samarbete med OK Norrbotten?
- Vad anser du är den bakomliggande tanken till att OK Norrbotten inte driver din (företagets) verksamhet i egen regi (kommersiella intressen, marknadsandelar, marknadstäckning, svårt att driva vissa verksamheter internt, tillgång till driftiga företagare, tillgång till andra resurser hos samarbetspartners, förklara)? Vad anser du att du som samarbetspartner kan tillföra OK Norrbotten som de inte själva kan tillföra vid internt drivna verksamheter?
- Vilka är utpräglade fördelar/nackdelar för dig att driva verksamheten som samarbetspartner jämfört med hur det skulle vara om OK drev verksamheten internt med dig som anställd (möjligt scenario)?
- Vilka är fördelar/nackdelar för dig jämfört med om du skulle driva verksamheten utan samarbete med OK?
- Vilka anser du är de inneboende värderingarna i OK namnet? Hur påverkar detta hur du driver din verksamhet? Styr du på något sätt mot dessa värderingar? Om ja i så fall hur?

Samarbetsavtalet

- Vad innebär det att vara samarbetspartner med OK Norrbotten (övergripande)?
- Hur styr samarbetsavtalet dig (företaget) i din verksamhet?, Annan styrning från OK:s sida?
- Hur är samarbetsavtalet mellan OK Norrbotten och dig (företaget) utformat? Vad är standard och vad är förhandlingsbart?
- Innefattar samarbetsavtalet även leveransvillkor från externa leverantörer som till exempel KF?, på vilket sätt? Ger avtalet tillgång till andra leverantörer (Ex direktavtal med producenter, datasupport, service på teknisk utrustning mm.)?
- På hur lång tid tecknas samarbetsavtalet? Finns förlängningsmöjligheter? Om ja - sker en omförhandling av avtalets innehåll och/eller krävs en ersättning till OK för förlängningen?
- Kan du (företaget)/OK säga upp avtalet? Om ja - hur lång är uppsägningstiden?
- Hur mycket betalar du (företaget) i royalty/ersättning till OK för rättigheten att driva verksamheten under namnet OKQ8? (löpande ersättning (fast eller rörlig), ersättning vid förnyelse av avtalet) Skillnader beroende på förutsättningar? Förhandlingsbart? Betalas eventuell royalty/ersättning till OKQ8 centralt och/eller till OK Norrbotten?
- Vad baseras ersättningsnivån på och vad får egentligen du (företaget) för denna (eventuell gemensam marknadsföring, utbud av tjänster, tillgång till koncept)?
- Hur ser du på ersättningsnivåerna till OK?
- Finns det någon maxbegränsning för hur stor del av din (företagets) vinst som går i ersättning till OK Norrbotten?
- Vem har bekostat kapitalinvesteringarna i den anläggning som drivs av dig (företaget) (OK Norrbotten, du/företaget eller annan)?

Styrning av samarbetspartner

- Kan en samarbetspartner köpa varor från andra grossister än OK? Om ja hur styrs du så att du skall köpa, lagerhålla och utbjuda varor köpta ifrån OK? Styr
-

Bilaga B

detta genom avtalet mellan dig (företaget) och OK eller på annat sätt (incitament, värderingar att gynna OK)? Om nej varför?

- Vad händer om du (företaget) hittar många egna leverantörer till ditt utbud (finns det någon maxgräns för mängden externa leverantörer)?
- Anser du priserna på varor tillhandahållna från OK som konkurrenskraftiga? Finns andra aspekter än pris som påverkar att du köper varor från OK (lojalitet)?
- Då OKs varumärke är starkt kan det finnas intresse hos en samarbetspartner att börja sälja andra varor vid sidan av de varor/tjänster denne normalt skall sälja. Styr OK dig (genom samarbetsavtalet, eller på annat sätt) så att du inte ska driva denna typ av kringverksamhet?
- Finns hembud/överlåtelseförbud på din (företagets) verksamhet? Om ja hur struktureras detta? Hur ser du på detta? Om nej, hur säkras att verksamheten inte avyttras till någon för OK ogynnsam köpare?
- Finns gemensam marknadsföring för OK Norrbotten och samarbetspartners? Hur finansieras detta? Om gemensam marknadsföring finns, hur ställer sig OK till att du (företaget) även har egen marknadsföring?
- Är ditt företag känt av kunderna under företagsnamnet eller under OK-namnet? Är det positivt eller negativt? Nu och i framtiden?
- Hur styrd är du (företaget) till exempel gällande möjligheterna att välja sortiment, utforma verksamheten, färgsätta butikslokalen/inventarierna, välja butiks-inredning etc.?
- Stöttar OK Norrbotten på något sätt en samarbetspartner som driver förlustverksamhet, eller på annat sätt kommit i svårigheter?
- Styr OK Norrbotten din (företagets) personalpolicy på något sätt?
- Utövar OK Norrbotten ekonomisk styrning i någon form (ex löpande kontroller, budgetkrav, krav på viss revisor, datasystem)?
- Hur hanteras medlemsförmåner med samarbetspartners?

Övrigt

- Om en verksamhet drivs av en samarbetspartner, äger denne eller OK fastigheten, pumparna och dylikt?
 - Kan samarbetspartnern påverka storleken på ersättningarna till OK genom att variera sitt utnyttjande av det partnern får i utbyte av avgifterna? (Annat än genom omsättningsrelaterad ersättning)?
 - Hjälper OK en samarbetspartner med finansieringen av modernisering & utveckling av utrustningen i macken? Är detta reglerat i avtalet?
 - Hur balanseras samarbetspartners kommersiellt affärsmässiga intresse med det kollektiva tänkandet som präglar en ekonomisk förening? Finns motstridigheter i praktiken?
 - Hur anser ni att det skiljer sig att vara samarbetspartner med en ekonomisk förening kontra att vara det till ett aktiebolag?
-