



UNIVERSITETET I AGDER

**Strategisk valg av organisasjonsstruktur i detaljhandel:
En teoretisk og empirisk analyse fra møbel- og
interiørbransjen**

av

Gunn-Kristin Christoffersen
Christen Hermansen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon/industriell økonomi og
teknologiledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap/teknologi og realfag
Universitetet i Agder

Grimstad, juni 2010

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på mastergraden i henholdsvis Økonomi og Administrasjon, og Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved Universitetet i Agder.

Oppgaven har hatt som mål å belyse forskjellige aspekter ved en fysisk organisering av møbel og interiørbutikken Interio.net. Vi har sett på kjede eide-, franchise- og medlemsfilialer i lyset av paradigmene transaksjonskostnader, læring og økonomi med dimensjonene kontroll, risiko og kundedialog.

Vi vil benytte anledningen til å rette en stor takk til veileder Professor Hans Christian Garmann Johnsen ved fakultet for økonomi for god veiledning under oppgaven. Vi vil også rette en stor takk til oppdragsgiver Interio.net ved Knut Kristian Johannesen, og Morten Goodwin for gode tilbakemeldinger og hjelp med L^AT_EX.

Til slutt må vi rette en stor takk til lille Oda som har vært en svært tålmodig medstudent.

Grimstad, 14.juni 2010

Gunn-Kristin Christoffersen

Christen Hermansen

Sammendrag

Denne oppgaven er en studie av hvordan man kan sammenlikne ulike organisasjonsstrukturer teoretisk, og om det vil være samsvar mellom de teoretiske indikasjonene og empiriske resultater. Spørsmålet er om vi kan avgjøre hvilken organisatorisk styringsform som gir det best resultatet for en gitt tjeneste. I oppgaven skal vi se om vi kan finne svar på hvilken organisasjonsstruktur som vil være best egnet for Interio.net. Bedriften er en møbel- og interiørbutikk som selger sine varer på Internett.

Formålet med oppgaven er å belyse ulike organisasjonsstrukturer som er aktuelle for bedriften slik at de kan gjøre en grundig vurdering før et eventuelt strategisk valg av videre ekspandering. Organisasjonsstrukturene vi skal belyse kan i hovedsak deles inn i tre hovedgrupper av fysisk tilstedeværelse; 1)kjede-eid filial, 2)franchise og 3)medlemsfilial. De ulike organisasjonsstrukturene vil bli sammenlignet og vurdert ut i fra et teoretisk perspektiv. Resultatene fra dette skal så sammenlignes med empiriske funn. Oppgaven er ment å klarlegge om teoriene kan bidra til å belyse de problematiske valgene.

For å sammenligne de ulike organisasjonsstrukturene mot teoriene har vi plassert tre dimensjoner; 1)kontroll, 2)risiko og 3)kundedialog i en analytisk modell sammen med tre paradigmer; 1)transaksjonskostnader, 2)læring og 3)økonomisk perspektiv. Dette er ment å gi oss en indikasjon på hvilke dimensjoner som leder til ulike valg i form av organisering, basert på en teoretisk vurdering.

Undersøkelsen er gjennomført ved hjelp av et digitalt spørreskjema med gradering og mulighet for å utdype ved behov. Respondentene har vært fem utvalgte nøkkelpersoner med mange års erfaring fra møbel- og interiørbransjen fra store og mellomstore norske kjeder. De har alle erfaring eller kjennskap til organisasjonsstrukturene — kjede-eide-, franchise- og medlemsfilialer.

De empiriske resultatene støtter til en viss grad våre teoretiske antagelser. Selv med den tredimensjonale modellen vi har jobbet utfra i oppgaven er det likevel vanskelig å gi noe klart og entydig svar på hvilken organisasjonsstruktur som vil være best egnet. Et strategisk valg av organisasjonsstruktur vil påvirkes av hvilken fase bedriften er i og hvilke dimensjoner man ønsker å vektlegge. Det er også viktig å påpeke at det nødvendigvis ikke er en struktur alene, det kan være en kombinasjon av ulike organisasjonsstrukturer som vil gi det beste resultatet.

Innhold

1	Innledning	10
1.1	Avklaring av aktuelle organisasjonsstrukturer	11
1.1.1	Kjede-eide filialer	12
1.1.2	Franchise	13
1.1.3	Medlemsfilialer	15
1.2	Organisasjonsstruktur tese	16
1.3	Problemstilling	17
1.3.1	Forskerspørsmål	17
1.3.2	Avgrensninger i oppgaven	17
1.4	Oppgavens oppbygging	18
2	Presentasjon av case knyttet til strategi, markedsføring og posisjonering	20
2.1	Interio.nets historie	20
2.2	Strategi	22
2.3	Markedsføring	24
2.3.1	Merkevarebygging	24
2.3.2	Kjøpsbeslutningen	27
2.4	Posisjonering og vekststrategi	29
2.4.1	Vekststigen	31
3	Teori	40
3.1	Transaksjonskostnadsanalyse	40

3.1.1	Dimensjoner i transaksjonskostnader	41
3.1.2	Grunnleggende antagelser rasjonell tankegang og opportunisme	44
3.1.3	Prinsipal-agent	47
3.1.4	Oppsummering	48
3.2	Læring i organisasjoner	51
3.2.1	Læringsskolen	52
3.2.2	Kjennetegn på en lærende organisasjon	54
3.2.3	Kunnskap	57
3.2.4	Hvordan kan forhold i organisasjonen fremme eller hemme læring?	59
3.2.5	Oppsummering	60
3.3	Økonomisk perspektiv/paradigme	62
3.3.1	Kapitalkostnad	62
3.3.2	Økonomisk risiko	63
3.3.3	BSC - Balanced Scorecard	63
3.3.4	Oppsummering	65
3.4	Samlet analytisk modell	66
4	Metode	71
5	Presentasjon av empiriske data	79
5.1	Transaksjonskostnader	80
5.2	Læring	87
5.3	Økonomi	90
5.4	Oppsummering	94
6	Drøfting av empiri og organisasjonsstruktur	95
6.1	Organisasjonsstruktur i et transaksjonskostnadsperspektiv	95
6.2	Organisasjonsstruktur i et læringsperspektiv	101
6.3	Organisasjonsstruktur i et økonomisk perspektiv	104
6.4	Marked og organsiasjonsstruktur	106

7	Konklusjon	111
8	Vedlegg	113

Figurer

1.1	Dagens drift og fremtidig konsept.	10
1.2	Franchiseutviklingen de siste 150 årene[Nilssen, 2002]	14
1.3	Franchisekonseptet ut mot kunden[Nilssen, 2009]	14
2.1	Skjerm bilde av dagens nettbutikk	21
2.2	En oversikt over merkevarebeslutninger[Kotler, 2005]	24
2.3	Kjøpsbeslutning[Doyle, 2000]	28
2.4	Dagens-, morgendagens- og muligheter for videre vekst[Doyle, 2000] .	30
2.5	Strategigap[Doyle, 2000]	32
2.6	Ansoff matrisen[Doyle, 2000]	34
3.1	Transaksjonskostnadsdimensjoner[Williamson, 1985]	42
3.2	Opportunisme[H.Wathne and B.Heide, 2000]	45
3.3	Prinsipal-agent[Durlauf and Blume, 2008]	48
3.4	De ti skolene[Mintzberg et al., 2003]	53
3.5	Kunnskapspiralen[Nonaka et al., 2001]	58
3.6	Kaplan og Nortons BSC rammeverk[Kapland and Norton, 1996] . . .	64

Tabeller

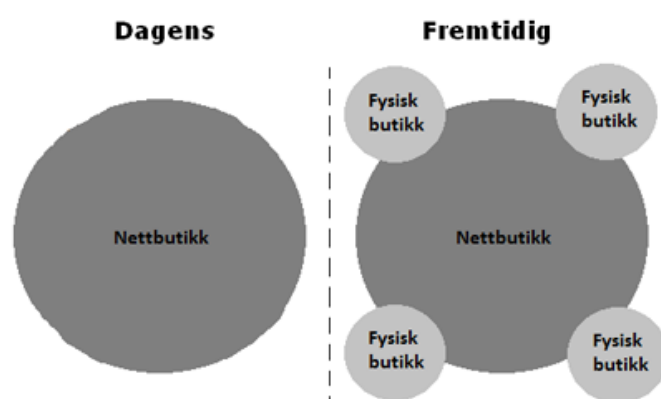
1.1	En organisasjonstruktur tese	16
3.1	Kilder og typer av transaksjonskostnader[Rindfleisch and B.Heide, 1997]	43
3.2	Oppsummering av transaksjonskostnader	50
3.3	Oppsummering av læring	61
3.4	Oppsummering av økonomi	65
3.5	Generell analytisk modell	66
3.6	Kjede-eid analytisk modell	67
3.7	Franchise analytisk modell	68
3.8	Medlems analytisk modell	69
4.1	Kvalitativt sammenlignet med kvantitativt[Johannessen and Tufte, 2002].	72
5.1	Respondentenes erfaring fra organiseringene	79
5.2	Respondentenes kjennskap til organiseringene	80
5.3	Tilgang til informasjon i de forskjellige organisasjonsstrukturene . . .	81
5.4	Aktiv opportunisme i de forskjellige organisasjonsstrukturene	82
5.5	Passiv opportunisme i de forskjellige organisasjonsstrukturene	83
5.6	Risikoreduserende tiltak kjede-eide filialer	83
5.7	Risikoreduserende tiltak franchisefilialer	84
5.8	Risikoreduserende tiltak medlemsfilialer	85
5.9	Tilpassning til markedet	85
5.10	Tilpassning til nærområdet (filial)	86
5.11	Tilpassning til endringer i omgivelsene	87

5.12	Kontroll av kundedialog	88
5.13	Bruk av sentralstyrt “best practise”	89
5.14	Organisasjonens læring av kundedialog	89
5.15	Tilpasse seg endringer i omgivelsene	91
5.16	Økonomisk risiko	92
5.17	Økonomisk fleksibilitet	92
5.18	Vektlegges økonomi fremfor læring?	93
5.19	Hvilken organisasjonsstruktur foretrekkes	94

Kapittel 1

Innledning

Denne masteroppgaven er skrevet i samarbeid med Interio.net, en møbel og interiørbutikk som selger sine varer på Internett. Interio.net ønsker å ekspandere, dette mener de best kan gjøres ved fysisk tilstedeværelse. Denne oppgaven er ment å belyse ulike strategier som kan være aktuelle for å øke den fysiske tilstedeværelsen. Konseptet Interio.net er ulik tradisjonell butikkdrift hvor den fysiske butikkdriften er hovedgeskjeften og nettbutikken fungerer som et supplement. Figur 1.1 illustrer til venstre Interio.net organisering i dag, til høyre i samme figur ser vi Interio.nets forventet framtidige konsept, hvor nettbutikken er hovedgeskjeften og fysiske butikker eller annen tilstedeværelse er ment å være et supplement.



Figur 1.1: Dagens drift og fremtidig konsept.

Oppgaven skal belyse ulike organisasjonsstrukturer som er aktuelle for bedriften

slik at de kan gjøre en grundig vurdering før et eventuelt strategisk valg av videre ekspandering. Organisasjonsstrukturene vi skal belyse kan i hovedsak deles inn i tre hovedgrupper av fysisk tilstedeværelse; 1)kjede-eid filial, 2)franchisefilial og 3)medlemsfilial. De ulike organisasjonsstrukturene vil bli sammenlignet og vurdert ut i fra et teoretisk perspektiv. Resultatene fra dette skal så sammenlignes med empiriske funn. Oppgaven er ment å klarlegge om teoriene kan bidra til å belyse de problematiske valgene. Vi vil i kapittel 1.3 komme nærmere innpå problemstilling og forskerspørsmål.

For å sammenligne de ulike organisasjonsstrukturene mot teoriene har vi forsøkt å plassere tre dimensjoner; 1)kontroll, 2)risiko og 3)kundedialog i en analytisk modell. Dette er ment å gi oss en indikasjon på hvilke dimensjoner som leder til ulike valg i form av organisering, basert på en teoretisk vurdering. Vi skal i kapittelet “avklaring av aktuelle organisasjonsstrukturer” gi en beskrivelse av de ulike organisasjonsstrukturene; kjede-eid filial, franchisefilial og medlemsfilial. Den analytiske modellen med våre antagelser blir presentert i kapittel 3 og har som formål å gi en oppsummering av hvilke organisatoriske valg vi mener teorien leder til. På denne måten kan vi belyse fordeler og ulemper knyttet til de ulike organisasjonsstrukturene, for videre å sammenligne dette med empiriske resultater. Dette vil belyse de ulike organisasjonsstrukturene grundig og være til hjelp i en vurdering og et eventuelt strategi valg. Den analytiske modellen danner grunnlaget for utarbeidelse av intervjukjema.

1.1 Avklaring av aktuelle organisasjonsstrukturer

I dette kapittelet skal vi gi en beskrivelse av de ulike organisasjonsstrukturer som er aktuelle for Interio.net. Det er viktig å poengtere at man ikke må velge den ene eller den andre formen. Derimot er det fullt mulig å kombinere ulike organisasjonsstrukturer. I Norge er for eksempel 80% av alle McDonalds restauranter franchise, mens de siste 20% prosentene er eid av McDonalds[McDonalds, 2010].

1.1.1 Kjede-eide filialer

Med kjede-eide filialer menes det at kjeden selv eier og drifter den lokale avdelingen og ansetter sentralt det personalet som er nødvendig. Dette innebærer at kjeden lettere kan omrokkere på personalsiden. I den sammenhengen nevnes for eksempel muligheten å bytte daglig leder, da daglig leder ikke har eierskap i filialen. Fordelen med en kjede-eid filial er at man har bedre kontroll på hele organisasjonen og driften, men det følger også med en del krav til sentralledet som man unngår ved for eksempel franchise drift. Når kjeden selv eier, kreves det mer kapital og det er kjedeeieren som tar hele risikoen. Fordelen er generelt at om man lykkes så vil kjedeeieren tjene mer enn man kunne oppnådd gjennom for eksempel franchiseavgifter. Det hevdes også at muligheten til å vokse internasjonalt er større om bedriften er kjede-eid[Reidarson, 1998].

Kjede-eide filialer kan organiseres som showrooms eller shop-in-shop om bemanning eller andre årsaker ikke rettfærdiggjør en vanlig filial. Under følger en kort forklaring på disse.

Shop-in-shop

Shop-in-shop er en butikk i butikken, den ligger fysisk plassert i en annen butikk. Et eksempel på shop-in-shop er Footstar som har over 2.200 shop-in-shop på Kmart i USA. Footstar eier varene, hyller og utstilling og bemanner selv butikken. Kmart tjener på dette ved at de kan tilby et større utvalg fottøy uten risiko, i tillegg til at de tar betalt leie for området og funksjonene (vedlikehold, rengjøring osv) som Footstar benytter seg av[Berman and Evans, 2009]. I Norge er ikke shop-in-shop like vanlig, men aktører som Apple har begynt å åpne shop-in-shop løsninger i de største Elkjøp butikkene[Elkjøp, 2010]. Shop-in-shop har fordelen av at den man leier plass hos bidrar med sine kunder uten at man selv må markedsføre mot denne gruppen. En av de største ulempene er at man vanligvis ikke får lov til å selge de samme eller tilsvarende produkter som den man leier lokaler av[Berman and Evans, 2009].

Showroom

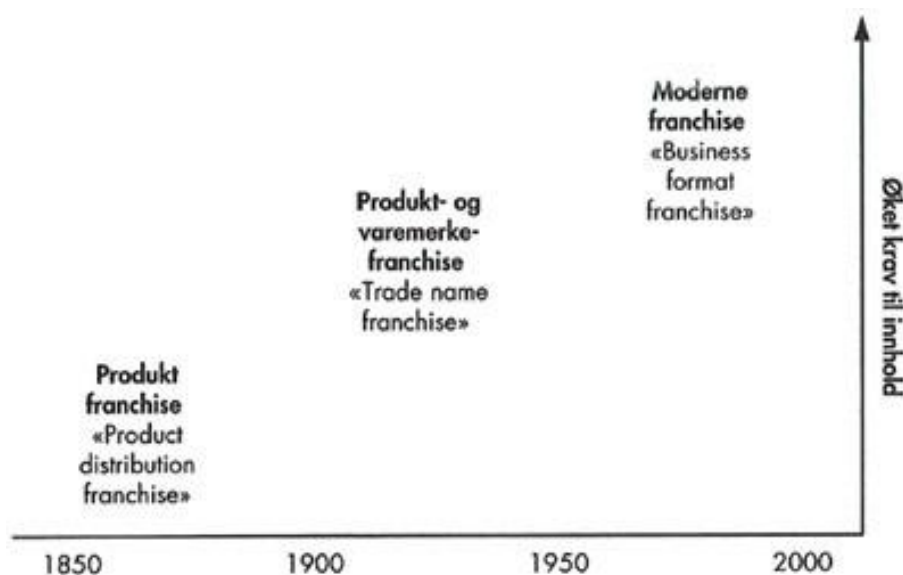
Showroom fungerer som et visningslokale. Den kan organiseres som et selvstendig lokale med betjening eller som en del av en annen butikk a'la shop-in-shop, men uten betjening. Om man velger å bemanne showroomene vil det ikke forekomme direkte salg til kunden. Kundene henvises til nettbutikken for å gjøre sine innkjøp. Kunden kan ved hjelp av Internett nå nettbutikken fra egen PC, eller fra PC-er som er disponible i visningslokalet[Berman and Evans, 2009]. Et eksempel på showrooms i Norge er Bolia som i flere år har hatt showrooms for sine møbler i de største byene. Bolia har nå gått bort fra dette etter et eierskifte hvor den nye eieren har tung erfaring fra vanlig butikkhandel.

Fordelen med showroom er at man kan spare kostnader, for eksempel personalkostnader. Ulempen er at man ikke er til stede og kan veilede kunden og dermed risikerer man å miste salg[Berman and Evans, 2009].

1.1.2 Franchise

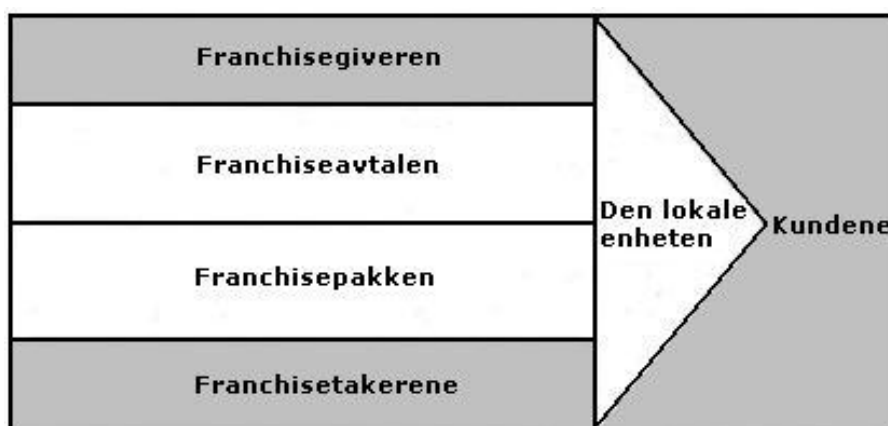
Franchise opptrer i mange former. Det hevdes at det hele startet av den franske kongen som ga rettighetene til å kreve inn skatter til lokale adelsmenn. Det første kommersielle franchisesystemet ble opprettet i 1863 av Singer Sewing Machine Company som ga utvalgte selgere retten til å selge Singer symaskiner. Dette er kjent som “produkt franchise” eller “produkt distribusjons franchise”. På 1900-tallet ble det mer vanlig å knytte kundene til produkter og varemerker. Et eksempel på dette er salg av olje- og bensinmerker på bensinstasjonene. Som for eksempel når man driver en Shell bensinstasjon forpliktet seg til å kun selge Shell sin olje og bensin. Dette kalles da “produkt- og varemerkefranchise”. I dag snakker man om “moderne franchise” eller “business format franchise” hvor man da også har tatt med innhold som kundeopplevelse — kunden skal ikke merke forskjell på forskjellige filialer. Det vil si at kunden skal ha den samme opplevelsen ved kjøp uavhengig av hvilken butikk man gjør sine innkjøp. I følge Nilssen går over 50 % av all handel i USA gjennom

franchisekonseptet, mens i Norge ligger man på ca 20 % [Nilssen, 2002].



Figur 1.2: Franchiseutviklingen de siste 150 årene[Nilssen, 2002]

Et franchisekonsept består av franchisegiveren og franchisetakeren, hvor forholdet dem i mellom er definert gjennom franchiseavtalen og franchisepakken. Franchise-giveren er den som blant annet eier produktet, konseptet, merkevaren, mens franchisetakeren etablerer, eier og driver den lokale franchisen, altså den lokale filialen, kontoret, restauranten etc[Nilssen, 2009].



Figur 1.3: Franchisekonseptet ut mot kunden[Nilssen, 2009]

Franchiseavtalen definerer de juridiske forpliktelsene ved et franchisesamarbeid.

Ved klarer rammer vil man kunne fokusere på å levere sin del av avtalen fremfor å hele tiden trekke linjer mellom hverandre. Franchisepakken beskriver konsept, innholder maler og andre ting man trenger i den daglige driften. Eksempler på innhold kan være HMS, IKT, sortiment, begrepslister, økonomi og markedsføring. Pakken er et levende rammeverk som det jobbes kontinuerlig med å forbedre, og innholder gjerne flere år med “best practise” innenfor hvert enkelt fagfelt. Det er viktig at franchisepakken ikke er for stram, og at franchisetaker får mulighet til å påvirke. Hvis pakken er for stram kan man risikere at lokalt initiativ forsvinner[Nilssen, 2009].

Juridisk sett hadde franchise tidligere en utfordring i forhold til konkurranseloven som definerer et totalforbud mot at selvstendige enheter samarbeider på en slik måte at konkurransen svekkes. Det har de siste årene vært gjort oppdatering av lovverket for å legge til rette for franchise[Nilssen, 2009].

“Selv de beste ansatte ledere kan ikke overgå en selvstendig drivers engasjement” - Odd Reitan, Kolonialmajor i Rema 1000

Den kanskje største fordelen med franchise er motivasjonen til franchisetakeren. Franchisetakeren tar en del beslutninger selv som gjør at man reduserer den sentrale driftsfunksjonen. Franchisetakeren har gjerne et bedre lokalt grunnlag til å ta avgjørelsen på. Risikoen og kapitalkostnadene er også lavere da franchisetakeren selv tar del i disse. Ulempene med franchise er blant annet at man må dele profitten med flere og oppnår derfor mindre fortjeneste enn når man eier selv. Det er vanskeligere å vokse internasjonalt med en franchiseorganisasjon[Nilssen, 2009].

1.1.3 Medlemsfilialer

Medlemskjede, også kalt frivillige kjeder, er en samling næringsdrivende som driver egne virksomheter, men som ønsker å oppnå fordeler av et samarbeid. Medlemskjedens sentralledd kan være eid av medlemmene i fellesskap, men behøver ikke være

det. Samarbeidet mellom sentralledet og den næringsdrivende defineres via en kontrakt, men er løsere enn franchise. Medlemskapet kan omfatte innkjøp eller andre sentralfunksjoner som markedsføring og opplæring. Det legges opp til lokale tilpassninger. Medlemskjeder ligger mellom filial og franchise organisasjonsmessig[Reidarson, 1998].

Fordelen med medlemskjeder er spredning av risiko og kapitalkostnad. Ulempen er at de lokale medlemmene gjerne består av gamle familieforetak som har stått godt lokalt, men de har ingen ambisjoner om vekst utover hjembyen[Reidarson, 1998].

1.2 Organisasjonsstruktur tese

Etter gjennomgangen av teorien har vi gjort oss noen tanker om hvordan vi tror virkeligheten er. Tabell 1.1 gir en oppsummering av tesene vi skal jobbe ut fra. Hovedtrekkene er at kjede bestående av kjede-eide filialer vil man ha størst fokus på kontroll. For franchise ønsker man å redusere og spre risikoen ved å dele risikoen med franchisetakeren. I medlemskjeder er hovedfokuset på den lokale kundedialogen. Vi skal sammenligne tesene med empiriske resultater for å se om virkeligheten stemmer med tesene.

	Kjede-eid filial	Franchise	Medlemsfilial
Kontroll	X		
Risiko		X	
Kundedialog			X

Tabell 1.1: En organisasjonstruktur tese

1.3 Problemstilling

Vi har utarbeidet følgende problemstilling: Hvordan kan vi sammenligne ulike organisasjonsstrukturer teoretisk, og vil det være samsvar mellom de teoretiske indikasjonene og empiriske resultater? Kan vi avgjøre hvilken organisatorisk styringsform som gir det best resultatet for en gitt tjeneste; Eksempel fra møbel- og interiørbransjen hvor nettbutikk er det opprinnelige konseptet.

1.3.1 Forskerspørsmål

1. Kan undersøkelsen gi oss svar på hvilken organisasjonsstruktur som vil være best egnet for Interio.net?
 - a) Sett i forhold til kontroll.
 - b) Sett i forhold til risiko.
 - c) Sett i forhold til kundedialog.
2. Hvordan vil de ulike dimensjonene kontroll, risiko og kundedialog vektlegges hvis man ser de fra ulike teoretiske paradigmer?
 - a) Sett fra transaksjonskostnadsperspektivet
 - b) Sett fra læringsperspektivet
 - c) Sett fra det økonomiske perspektiv
3. Kan undersøkelsen gi oss et svar på hvilken organisasjonsstruktur som er best egnet til læring, og er dette i tråd med teorien?

1.3.2 Avgrensninger i oppgaven

Da oppgaven har tidsbegrensninger har det vært nødvendig å gjøre avgrensninger. En rekke dimensjoner kunne vært aktuelt å drøfte i denne oppgaven, men vi har valgt å fokusere på de dimensjonene som vi mener er mest hensiktsmessig for den oppstartsfasen Interio.net er i idag. Kontroll, risiko og kundedialog er dimensjoner

vi mener kan være med på å beskrive hvorfor man bør foretrekke en organisasjonsstruktur fremfor en annen. Det kunne også vært interessant å se på dimensjonene menneskelige aspekter og kjedekultur, men vi har på grunn av tidsaspektet valgt å ikke gå inn på dette.

Videre er det slik at det vil være lite hensiktsmessig å diskutere kjede-eide filialer, showrooms og shop-in-shop hver for seg da likhetstrekkene er svært store. Det er også et poeng at showroom og shop-in-shop er en løsning som ikke benyttes av andre aktører i møbel- og interiørbransjen. Kjede-eid filial, showrooms og shop-in-shop vil i all hovedsak drøftes under ett, med felles betegnelsen kjede-eid filial. Om det likevel skulle være situasjoner hvor vi finner det hensiktsmessig å bringe inn showroom og shop-in-shop vil vi gjøre det. Videre tar vi for oss organisasjonsstrukturen franchise og medlemsfilialer.

1.4 Oppgavens oppbygging

Disposisjonen av oppgaven er som følger;

Kapittel 2

Dette kapitlet inneholder en presentasjon av bedriften Interio.net. For å gi en beskrivelse av bedriftens posisjonering har vi tatt i bruk markedsføringsteori, her er særlig vekststigen sentral.

Kapittel 3

Dette kapitlet inneholder en presentasjon av teori om transaksjonskostnader, læring og økonomisk perspektiv. Avslutningsvis presenterer vi en analytisk modell.

Kapittel 4

Dette kapitlet inneholder metode og gir en forklaring på hvordan vi har gjennomført undersøkelsen og hvorfor vi har tatt de ulike valgene. Kapitlet innehold-

er også en refleksjon av lærdomen vi sitter igjen med etter gjennomføring av undersøkelsen.

Kapittel 5

Dette kapitlet inneholder en presentasjon av de empiriske dataene fra undersøkelsen vi har gjennomført. Presentasjonen følger undersøkelsen oppbygging og har oppsummeringsbilder fra undersøkelsen.

Kapittel 6

Dette kapitlet inneholder drøftingen av empirien mot teorien i forhold til problemstilling og forskerspørsmål.

Kapittel 7

Dette kapitlet konkluderer vi i forhold til problemstilling og forskerspørsmål.

Kapittel 2

Presentasjon av case knyttet til strategi, markedsføring og posisjonering

Vi gir i dette kapittelet en presentasjon av bedriften Interio.net. For å gi en beskrivelse av bedriftens posisjonering har vi tatt i bruk markedsføringsteori, her er særlig vekststigen sentral. Bedriftens posisjon er utgangspunktet for valget av dimensjonene kontroll, risiko og læring.

2.1 Interio.nets historie

Interio.nets historie kan spores tilbake til begynnelsen av 2000-tallet. Brødrene Tore og Øivind Tidemandsen ønsket å satse videre på handel etter salget av Elkjøp til engelske Dixons Group i 1999. De så særlig på bransjene sport og fritid, og møbel og interiør, da dette var bransjer som var preget av mange små lokale aktører. En konseptgruppe ble satt ned for å komme med forslag til satsingsområder. Interio.net var ett av tre konsept som ble presentert for brødrene i møbel og interiørsegmentet. På dette tidspunktet ble konseptet med nettbutikk valgt bort da netthandel ikke var særlig utbredt. Man valgte heller å satse på store varehus, strategisk plassert nær de

store byene. I møbel og interiørsegmentet ble Living lansert, mens på sportsiden oppsto XXL.

Knut Kristian Johannesen og Dag Nordahl er i 2010 blant de største aksjonærene i Interio.net. De jobbet i sin tid i konseptgruppen til brødrene Tidemanden tidlig på 2000-tallet. De bestemte seg for å blåse liv i konseptet Interio.net i 2006 da de mente at tiden var mer moden for møbel og interiørhandel på nett. Interio.net består i dag av en nettbutikk. I en kort periode i 2008 hadde bedriften en 400 m² butikk på Holmensenteret utenfor Asker. Senteret slet dessverre med for få kunder og butikker etter en større ombygging. Interio.net ble på bakgrunn av dårlig besøk på senteret nødt til å legge ned butikken for ikke å risikere videre eksistens.

INTERIO.NET

Allerede kunde? [Logg inn](#) Ikke kunde ennå? [Registrer deg](#)

[Startside](#) [Min side](#) [Nyheter](#) [Kontakt oss](#) [Om oss](#) [Nettsidekart](#)

Produktsøk
Produktsøk
Avansert søk

VÅRE PRODUKTER

- Belysning
- Bilder, Rammer og Speil
- Diverse
- Home Decoration
- Hvilestol
- På kjøkkenet
- Salong og Sofa
- Salongbord og Stuebord
- Servering
- Soverom
- Sovesofa
- Spisestue
- Vinglass og Vinutstyr

INTERIO.NET Digitale fotorammer
-15% i mai

Presskanne
-35% *

Størst på vinglass!
Se utvalget!

Vi er på Facebook
Bli fan!

Vi har 250 forskjellige krystall glass fordelt på 23 forskjellige serier

Torino 2,5-seter
Stoff grå
9450.00 NOK

Motorstyrt 5soners multipocket
Latexpolstret, 90*200
11500.00 NOK

Concept Tea - Tekanne
M/ Sil i edelstål. 1,3 L
399.00 NOK

Gourmet Chokolade - Fondue
Sjokoladefondue - 8 deler
499.00 NOK

Handlekurven min er tom...

Interio.net AS | kundeservice@interio.net | [Vilkår og betingelser](#)

VISA **MasterCard**
SecureCode

Figur 2.1: Skjerm bilde av dagens nettbutikk

Interio.net har som mål å tilby et stort utvalg av møbel og interiør i høy kvalitet.

Selv om man fremdeles legger inn varer for å oppnå det utvalget man ønsker har Interio.net per i dag blant annet Norges største utvalg av glass med over 250 varianter.

2.2 Strategi

Interio.net har en rekke viktige strategiske valg som skal tas, noen er allerede tatt, mens andre ligger i fremtiden. Det er viktig for enhver bedrift å tenke nøye gjennom de ulike strategiske valgene. Hvilken retning ønsker man at bedriften skal bevege seg og hvilke strategiske valg må man ta for å komme seg dit? Vi skal se nærmere på noen forhold som kan påvirke et strategisk valg av organisasjonsstruktur, og hvilke strategier man kan velge med hensyn på produkt og marked.

Det finnes mange forskjellige teorier om strategi, man finner ikke en felles dimensjon. Her er boka “Hvordan organisasjoner fungerer” av Jacobsen og Thorsvik brukt som grunnlag for strategidefinisjonen. Forfatterne definerer strategi som en beskrivelse av hvordan man skal nå en ønsket framtidig tilstand, ett mål [Jacobsen and Thorsvik, 2005].

Tilgangen på informasjon om endringer i omgivelser er avgjørende for å redusere usikkerhet ved strategiske valg. Hvis man ikke klarer å fange opp endringer som skjer i omgivelsene med strategiske analyser kan organisasjonen få problemer med å eksistere [Jacobsen and Thorsvik, 2005].

Jacobsen og Thorsvik refererer til Johnson og Scholes som definerer tre forhold som vanligvis omfatter strategiske analyser [Jacobsen and Thorsvik, 2005]:

1. Muligheter og trusler i omgivelsene.
2. Hvilke ressurser har bedriften til rådighet?
3. Verdier og mål, i hvilken retning ønsker organisasjonen å bevege seg?

Når disse tre forholdene er analysert kan en organisasjon ta et strategisk valg.

En rekke ulike strategier kan velges, med hensyn på produkter og marked. Noen eksempler følger [Jacobsen and Thorsvik, 2005]:

- Geografisk lokalisering, tilgang på ressurser, gode rammevilkår - for eksempel skattefordeler.
- produktdiffrensiering.
- Prispolitikk, vil man konkurrere på pris eller kvalitet.
- Politikk for lagring av varer (størrelsen på varelager).
- Reklame og PR, med fokus på merkevarebygging.
- Vertikal og horisontal integrasjon (leverandører eller konkurrenter blir samarbeidspartnere).

For Interio.net er det viktig å gjøre en analyse av de ulike mulighetene og truslene som finnes i omgivelsene, et eksempel på trusler kan være å danne seg et bilde av hvilke konkurrenter man har. Hvis Interio.net skulle velge en organisasjonsstruktur hvor man benytter shop-in-shop vil det være avgjørende at man finner gode samarbeidspartnere. Videre vil valg av organisasjonsstruktur påvirke hvilke ressurser som er tilgjengelig, har man for eksempel tilstrekkelig bemanning for en eventuell ekspansjon, er IT-systemet i stand til å håndtere en økning av kunder og salg? Interio.net må også gjøre en vurdering av i hvilken retning man ønsker at bedriften skal bevege seg, og hvilke mål man skal strekke seg etter. Interio.net må videre utforme en strategi med hensyn på produkt og marked. Hvor ønsker bedriften å konkurrere, på pris, kvalitet, tilgjengelighet etc. Interio.net må også avgjøre hvilken størrelse varelageret de skal ha, utarbeide strategi for reklame og eventuelle vertikale og horisontale integrasjoner.

2.3 Markedsføring

Interio.net selger i hovedsak til privatkunder, derfor er teorien knyttet til markedsføring konsentrert mot forbrukermarkedet. I følge Kotler bruker bedrifter som selger til forbrukermarkedet mye tid på å gi sitt merke et sterkt image. Dette krever at man har en klar oppfattning av hvem som er målgruppen, hvilke behov som skal dekkes og en sterk merkeposisjonering. I forbrukermarkedet er det viktig å finne de egenskapene, det kvalitetsnivået, den distribusjonsformen og de utgiftene til markeds-kommunikasjon som er nødvendig for å oppnå ønsket posisjon[Kotler, 2005].

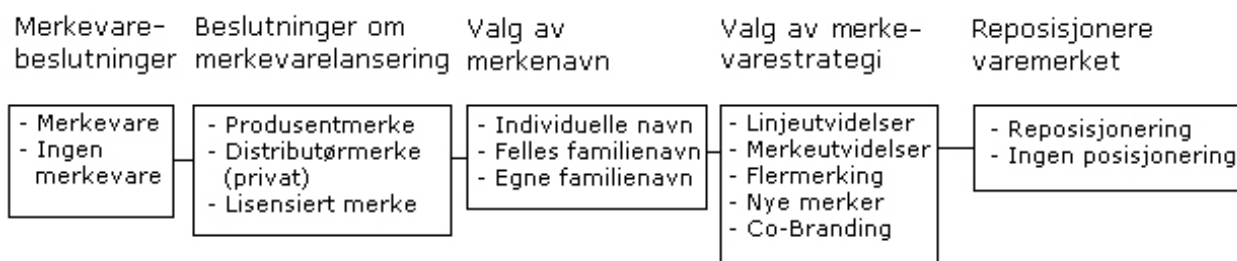
2.3.1 Merkevarerbygging

Da Interio.net er en ny og ukjent bedrift ligger det særlig utfordringer knyttet til merkevarebygging. Interio.net har i denne sammenheng to valg:

1. Bygge eget merkenavn.
2. Selge kjente og opparbeidede merkenavn.

“American Marketing Association definerer et merke som et navn, en betegnelse, et tegn, et symbol eller en kombinasjon av disse som skal identifisere varene til en selger, eller en gruppe selgere og skille dem ut fra konkurrentenes.” [Kotler, 2005]

Merkevarebygging byr på en rekke utfordringer, i figur 2.2 er de viktigste beslutningene som må tas illustrert[Kotler, 2005].



Figur 2.2: En oversikt over merkevarebeslutninger[Kotler, 2005]

Den første beslutningen som må tas er om bedriften skal benytte seg av merkenavn på produktet eller ikke. Å sette merkenavn på produktet kan være forbundet med risiko hvis kunden ikke blir fornøyd med produktet. I tillegg er det kostnader forbundet med pakking, merking og registrering. Fordelene med å bygge merkenavn er blant annet et registrert merkenavn som beskytter selgeren rettslig mot at noen kopierer produktegenskapene. Videre vil et merkenavn bidra til å bygge en lojal og trofast kjerne av kunder, dette skjermer selgeren fra konkurranse. Gode merkenavn vil bidra til å bygge opp og styrke bedriftens profil eller rennome overfor distributører og forbrukere[Kotler, 2005].

Ved beslutning av merkevarelanisering har man en rekke valgmuligheter. Produktet kan lanseres under et produsentmerke, et distributør eller privatmerke (merke som eies av mellomledd, detaljister og enkelte kjeder) eller et lisensiert merkenavn. En kombinasjon hvor man selger under eget produsentmerke og andre videreførers er også mulig. Det er få kunder som skiller mellom produsent- og butikkmerke. Det er knyttet en del utfordringer til bygging av merkenavn, det er kostbart og forbrukeren ser ut til å likestille de ulike merkene. Både fordi produsentmerkene har fått svekket stilling og fordi forbrukeren er blitt mer prisbevisst. Forbrukeren ser at kvalitetsforskjellen er jevnet ut mellom produsent og kjedebutikkene. Denne utjevningen har skjedd på grunn av konkurranse og kjedebutikkens evne til å kopiere og mangfoldiggjøre de egenskapene som kjennetegnet de beste merkene. Produsentene har svart med å bruke store økonomiske ressurser for å opprettholde en sterk merkepreferanse hos forbrukeren. Det kan likevel være lønnsomt å bygge egne merkenavn, for det første er de mer lønnsomme, fordi den private merkevaren kan produseres til en lavere pris ved ledig kapasitet, og kostnadene knyttet til utvikling, markedsføring og distribusjon er lavere enn for produsentmerker. Dermed kan man selge til en lavere pris og likevel få en høyere fortjeneste på private merker. For det andre gir merkenavn detaljisten muligheten til å skille seg ut fra konkurrenten med et eksklusivt butikkmerke[Kotler, 2005].

Fire strategier er tilgjengelig når man skal velge merkenavn[Kotler, 2005]:

1. **Individuelle navn:** Fordelen er at bedriftens navn ikke knyttes til produktet, om man mislykkes vil ikke bedriftens image svekkes.
2. **Felles familienavn for alle produkter:** Fordelen er lavere kostnader, fordi man allerede har bygget opp en merkegjennkjennelse.
3. **Eget familienavn på alle produkter:** Om en bedrift produserer forskjellige produkter er det ikke ønskelig å benytte felles navn for alle produktene.
4. **Firmanavn kombinert med individuelle produktnavn:** Firmanavnet legitimerer og det nye individuelle merkenavnet individualiserer det nye produktet.

Om merket knyttes til nyttegjenstander, opplevelser eller bygger på et spesielt image vil avgjøre hvilken merkevarestrategi som er best. Merket kan også utvikles over tid. Ved linjeutvidelse utvides merkenavnet med nye størrelser og varianter innenfor eksisterende produktkategori. Merkenavnet kan også utvides til nye produktkategorier. Videre kan man benytte seg av flermerking, som er å legge til nye navn i produktkategorien, nye merkenavn for en ny produktkategori. Og til slutt er Co-branding et alternativ hvor man kombinerer to eller flere kjente merkenavn[Kotler, 2005].

Endrede kundepreferanser og nye konkurrenter kan kreve en reposisjonering av merket. Derfor er det viktig å gjennomgå merkene jevnlig for å avdekke sterke og svake sider[Kotler, 2005].

I møbel og interiørbransjen er der generelt lite merkevarer, men man har enkelte merker innen glass og stentøy, madrasser og lenestoler. I dag selger Interio.net de merkevarer som har kjente navn, ut over dette lager Interio.net egne navn på produktene og selger disse som sine egne. Alle produktene som selges som egne blir pakket fra fabrikk i anonym emballasje som gjør det lett for detaljistene — i dette

tilfellet Interio.net — å selge produktet som sitt eget. Når det gjelder navngiving av egne produkter har man på møbelsiden gjort som IKEA og brukt blant annet stedsnavn.

2.3.2 Kjøpsbeslutningen

Hensikten med kommunikasjon i markedsføring er å påvirke kundene positivt slik at de velger bedriftens produkt. Hvordan kommunikasjonen foregår og evnen til å påvirke kunden avhenger av hvilken type avgjørelse kunden skal ta[Doyle, 2000].

Hvilke valg en kunde gjør kan ifølge Doyle kategoriseres i fire grupper[Doyle, 2000]:

1. **Kjøperens rolle:** Det vil være en forskjell i kjøpsbeslutningen avhengig om en kjøper gjør det i jobbsammenheng eller det er et privat kjøp. Her kan for eksempel økonomiske rammer spille inn. Interio.net er primært rettet mot private kunder.
2. **Kjøperens bakgrunn:** Kulturell, sosial og personlig bakgrunn vil påvirke kundens beslutning.
3. **Kjøperens erfaring:** En person som har erfaring fra tilsvarende handel vil bruke mindre tid og ressurser enn en førstegangskjøper. Om man har vært fornøyd med servicen tidligere vil også spille inn.
4. **Kjøperens informasjonskilder:** Når en kjøper har behov for å innhente informasjon før beslutningen tas, har man fire ulike kilder:
 - a) **Personlige kilder:** Informasjon kan innhentes fra familie, venner og naboer.
 - b) **Offentlige kilder:** En kan innhente informasjon fra TV, aviser, Internett og/eller forbrukerorganisasjoner.
 - c) **Erfaring:** Man kan få en testversjon eller en vareprøve før beslutningen fattes.

d) Kommersielle kilder: Kjøperen mottar informasjon på to måter. Den første er bedriftens tilstedeværelse i markedet. Gjennom ulike kilder får man informasjon om bedriftens service, produkt og priser. Det andre er at man får informasjon fra bedriftens egne reklamekampanjer i ulike medier (aviser, TV, Internett).

Gjennomgangen antyder hvorfor de fleste studier viser at den direkte effekten av reklame for å påvirke kjøpsbeslutningen er liten. Bedrifters kommunikasjon er bare en av mange faktorer som påvirker kjøpsbeslutningen. De fleste andre former for informasjon er mer troverdig fordi kunden vet at en bedrift bare vil fremheve produktets positive sider. Det er også slik at man som kjøper blir utsatt for mye reklamer hver eneste dag og dermed kan man risikere å forsvinne i mengden [Doyle, 2000].

Kjøpsbeslutningen kan kategoriseres langs to dimensjoner: graden av involvering og graden av rasjonell tankegang, se figur 2.3.

Grad av involvering	Høy	Utstrakt rasjonell problemløsning (F.eks nytt IT system)	Utstrakt emosjonell problemløsning (F.eks Klær, parfyme, sports bil)
	Lav	Rutine kjøp (F.eks dagligvarer)	Impuls kjøp (F.eks drikke, sjokolade)
		Høy	Lav
		Grad av rasjonell tankegang	

Figur 2.3: Kjøpsbeslutning [Doyle, 2000]

Graden av involvering referer til hvor mye en har investert i tid og anstrengelser og antall mennesker som har vært involvert i beslutningsprosessen. Involveringen er sannsynligvis høy hvis avgjørelsen er unik, da har kjøperen liten erfaring fra liknende innkjøp. Involveringen vil også være høy hvis det er mye penger involvert, eller hvis en feil beslutning vil ha katastrofale følger økonomisk eller samfunnsmessig. Under slike forhold bør kjøperen søke etter informasjon for å avgjøre behovet, for å identifisere og evaluere alternativer, og for å gjøre et effektivt valg. Involveringen er sannsyn-

ligvis lav ved rutinekjøp, lavkostnadsavgjørelser og når det er en minimal risiko. Et eksempel på et rutinepreget kjøp kan være dagligvarehandel, mens et innkjøp for å løse et omfattende problem kan for eksempel være huskjøp[Doyle, 2000].

En avgjørelse er rasjonell hvis valget bare er basert på produktets funksjonalitet eller pris. De fleste forretningsavgjørelser og enkle private innkjøp (vaskepulver, bensin etc.) er rasjonelle. Kjøpsavgjørelser som er basert på subjektive følelser eller varemerke er lite rasjonelle. Parfyme, søtsaker, klær og sportsbiler faller vanligvis inn i denne kategorien[Doyle, 2000].

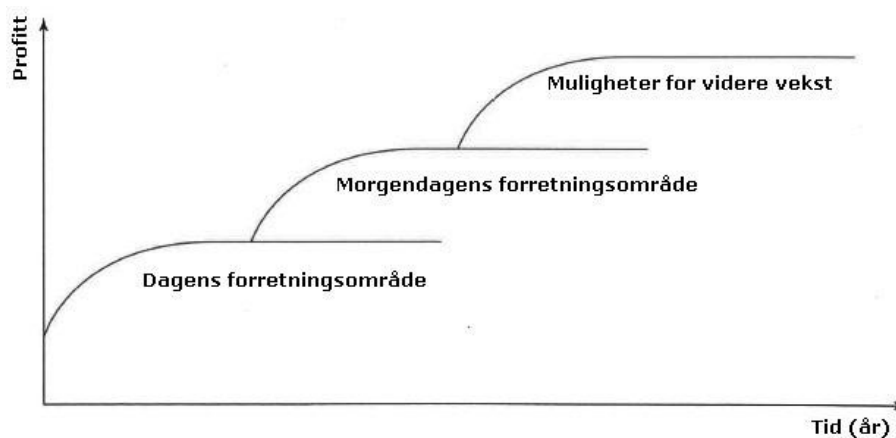
Interio.net selger produkter som passer inn i kategorien som er basert på subjektive følelser eller varemerke, og lite rasjonell tankegang — ref figur 2.3. Det er viktig at Interio.net tar hensyn til nettopp dette når man skal velge en framtidig organisasjonsstruktur.

2.4 Posisjonering og vekststrategi

De fleste bedrifter har en portefolio av ulike forretningsområder, industrisektorer, teknologier, ulike land eller distribusjonskanaler. Styret i bedriften må avgjøre hvilke av forretningsområdene de skal befinne seg i og hvilke prioriteringer man skal ha[Doyle, 2000].

Mange bedrifter gjør feilen med å vurdere forretningsområdene statisk, og ikke dynamisk[Doyle, 2000]. En statisk vurdering fokuserer på nåværende lønnsomhet og utelater en eventuelle framtidig verdi. Det er viktig at ledelsen forstår at man må være i konstant bevegelse og utvikling for å tilpasse seg dagens hurtige endringer i omgivelsene. Hvis bedriften skal overleve må man skape nye produkter, teknologier, markeder og distribusjonskanaler. For å skape verdi må man strukturere forretningsområdene dynamisk. Dette betyr at man må bygge en portefolio som består av tre forretningsområder, dagens, morgendagens og muligheter for videre vekst illustrert

i figur 2.4.



Figur 2.4: Dagens-, morgendagens- og muligheter for videre vekst[Doyle, 2000]

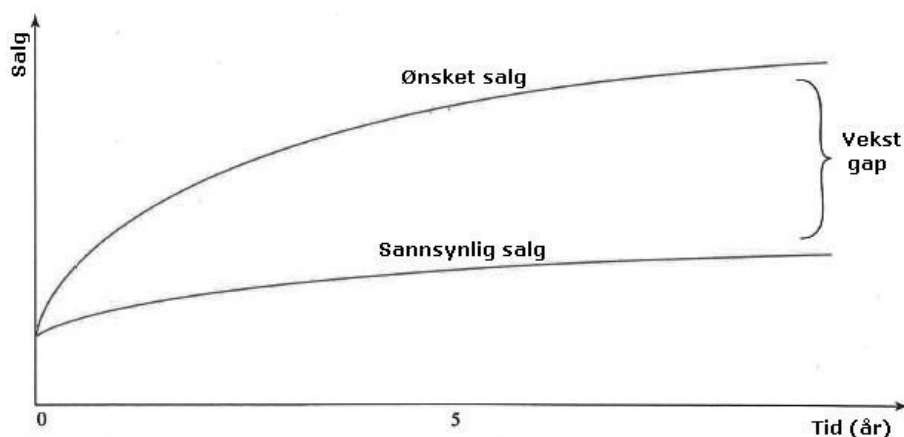
1. **Dagens forretningsområde:** Dette er bedriftens kjernevirksomhet som skal generere mesteparten av dagens profitt og kontantstrøm. Strategien er å utvide og forsvare kjernevirksomheten stegvis gjennom oppdateringer og kostnadsreduksjoner. De forretningsområdene som ikke genererer økonomisk profitt bør raskest mulig ordnes opp i eller avvikle. For Interio.net er dagens forretningsområde nettbutikk.
2. **Morgendagens forretningsområde:** Dette er bedriftens framtidige satsning. Et nytt forretningsområde som allerede viser lovnader om framtidig vekst. Det er sannsynlig at forretningsområdet allerede virker positivt inn på aksjeverdien fordi investorer gjenkjenner potensialet som vil gi resultater på lang sikt. Strategien i dette tilfellet vil være å investere i markedsplaner for å beskytte forretningsområdet mot konkurrenter. For Interio.net ser vi for oss at det er planleggingen av fysiske butikker.
3. **Muligheter for videre vekst:** Dette er investeringer som vil være en spire til morgendagens forretningsområder. Det kan være prototyper, forskningsprosjekt eller allianser som bedriften setter i gang for å undersøke om markedets

muligheter for nye ideer. Ledelsens oppgave vil være å avgjøre hvilke muligheter man skal jobbe videre med, basert på et estimat på profitt potensial og sannsynligheten for suksess. Interio.net har allerede i dag muligheter for videre vekst utenfor Norge med dagens programvare. Men man må først lykkes i Norge. Videre vekst kan også være å tilby komplimenterende tjenester som for eksempel interiørkonsulenter.

En bedrift trenger forretningsområder i alle tre kategoriene. Hvis man bare fokuserer på å ha en sterk kjernevirksomhet vil dagens profitt og kontantstrøm være utmerket. Men dette kan føre til at aksjeverdien ikke nødvendigvis er så høy fordi investorer ikke ser noe potensial på lang sikt. Hvis man ikke har en sterk kjernevirksomhet, bare framtidige forretningsideer er det sannsynlig at ledelsen mangler troverdighet i deres evne til å virkeliggjøre ideene. Styrets funksjon er i første rekke å luke ut de forretningsområdene som ikke passer inn i noen av de tre kategoriene. Videre er styrets oppgave å klargjøre ledernes rolle i forretningsområdene, hva deres strategiske mål skal være og i hvordan og etter hvilke mål de vil bedømmes etter. Styret må også identifisere rekkevidden av synergier blant forretningsområdene. Kan man øke verdien ved å dele teknologi, merkenavn, distribusjonssystem og/eller felles tjenester[Doyle, 2000].

2.4.1 Vekststigen

Bedrifter kan ha såkalte strategigap mellom salget man ønsker og hva som er sannsynlig salg med den strategien man følger i dag, i figur 2.5 er et slikt strategigap illustrert. For å tette igjen dette gapet må bedriften finne nye vekstmuligheter. Vekststigen skal illustrere vekstmulighetene til en bedrift i ni steg[Doyle, 2000].



Figur 2.5: Strategigap[Doyle, 2000]

Trinn en: Nøkkelen til konseptet ligger i å etablere et fundament, man må forsikre seg om at eksisterende kunder har tillit og lojalitet til bedriften. Dette er det første trinnet i stigen og er ment å være en beskrivelse på hvordan man beholder eksisterende kunder, fordi det har stor betydning for profittøkning og vekstpotensial. Uten lojale kunder vil det nesten være umulig for bedriften å vokse. For å øke sannsynligheten for å beholde eksisterende kunder kan man gjøre følgende:

- **Kundens verdi:** Forstå at ikke alle kunder trenger å behandles likt. Man må identifisere de kundene som har høyest verdi for bedriften og prioritere disse.
- **Lytte til kundene:** for å imøtekomme deres individuelle behov.
- **Oppdatere seg:** Oppdater produktene, servicen og kvaliteten på relasjonen mellom kunden og bedriften. Dette er viktig for å opprettholde kundens lojalitet.
- **Kontrollere kundens tilfredshet og lojalitet:** Forskere har vist at det normalt er fem faktorer som bør kontrolleres: 1)pålitelighet, 2)ansvarlighet, 3)bekreftelse, 4)empati og 5)håndgrikelig tilstedeværelse.
- **Oppfølging av klager:** Noen studier har vist at kunder som klager, men blir fulgt godt opp og blir fornøyd med løsningen ofte er mer fornøyd enn kunder som ikke har hatt noen problemer med bedriften.

- **Partnerskap:** Inngå partnerskap med kunden hvis kundens potensielle verdi overstiger kostnadene.

For å gi en beskrivelse av hvilken posisjon Interio.net er i, skal vi se nærmere på hvor bedriften befinner seg, og hvilke muligheter bedriften har i dag i forhold til vekststigen. Nettbutikken har eksistert i ett år, bedriften ønsker nå gjennom fysiske etableringer og nå deler av befolkningen som vanligvis ikke handler på nett. I tillegg til å nå nye kundegrupper kan man oppnå og bli tatt seriøst av en større kundegruppe når man er fysisk tilstede i tillegg til nettbutikken. Dette kan gi bedriften et bedre fundament for videre utvikling. Etter vår oppfating er dette trinn en i vekststigen og det er også her vi mener Interio.net befinner seg i dag. Vi ser tendenser og muligheter for en videre vekst.

Trinn to: Tidligere var målet å selge flest mulig eksemplarer av et produkt, men i dag er man mer opptatt av å selge flere produkter til samme kunde. Dette har blant annet med markedsføringskostnader å gjøre. I dag er kundene overeksponert av reklame hvor man enn beveger seg. For å nå frem til samme antall kunder som tidligere må man benytte mye mer penger for å være synlig. Ved å selge flere produkter per kunde sparer man markedsføringskostnader.

Ved å benytte teknologien aktivt, kan man lære hva kunden har interesse av for så å tilby dette. Det kan for eksempel være et flyselskap som i tillegg til flybilletter selger kunden billetter til en teaterforestilling med limousin og påfølgende middag.

Den tekniske løsningen Interio.net benytter seg av i dag støtter muligheten til å se beslektede produkter. Dermed vil det være mulig allerede i dag å innføre systemer som “kunden som kjøpte denne, kjøpte også dette...” dette kan være et godt alternativ for å øke mersalget i nettbutikken.

Trinn tre: Vinn nye kunder. Høy utførelse av de to første trinnene i stigen kan føre til et sterkt rykte og merkenavn. Dette vil kunne trekke nye kunder. Fornøyde kunder vil også anbefale bedriften videre. Ofte handler det om å velge nye kunde fremfor å vinne nye kunder. Det er viktig å velge de kundene som vil være verdifull for bedriften.

Interio.net har så smått begynt å rette seg mot utvalgte kundegrupper ved for eksempel å tilby Norges største utvalg i vinglass og annet vinutstyr. Profileringen er rettet mot kjente vinsider på Internett. Bedriften er i dialog med utvalgte forbund for å tilrettelegge for et fordelsprogram for deres medlemmer. Også opprettelse av fysiske butikker vil kunne bidra med kundevekst.

Trinn fire: Utvikle nye produkter og tjenester. Ansoff matrisen (figur 2.6) kan benyttes for å vurdere hvilke vekstalternativer bedriften har.

	Nåværende produkt	Nytt produkt
Nåværende marked	1 Markedpenetrerings strategi	3 Produktutviklings strategi
Nytt marked	2 Markedsutviklings strategi	4 Diversifiserings strategi

Figur 2.6: Ansoff matrisen[Doyle, 2000]

Markedsgjennomtregning tilsvarer de tre første trinnene i vekststigen. Dette er å vokse ved å selge mer av eksisterende produkt i eksisterende marked eller kapre kunder fra konkurrentene. Det fjerde trinnet i stigen tilsvarer Ansoff matrisens tredje rute 2.6, utvikle nye produkter og tjenester.

Interio.net er i gang med arbeidet som handler om salg av tilpassede produkter.

Bedriften planlegger å tilby interiørkonsulenter i de største byene tilknyttet de fysiske filialene. I tillegg ønsker Interio.net å tilby programvare som kan hjelpe de besøkende med romplanlegging med mer.

Trinn fem: Stigens femte trinn er å gå inn i nye markeder med eksisterende produkt og tilsvarer rute to i figur 2.6. Man kan dra nytte av synergien fra eksisterende produkt. Ved å benytte seg av merkenavn kan man lansere et nytt forretningsområde. Et eksempel på dette kan være hvis man selger herreklær og benytter samme merkenavnet ved lansering av en ny klesbutikk for damer. Det som er mest vanlig er at produktets livssyklus i seg selv skaper nye markeder.

Vi mener at trinn fem, som er å gå inn i nye markeder med eksisterende produkt og trinn seks, som referer til nye distribusjonsformer passer til bedriftens planlagte opprettelsen av fysiske butikker.

Trinn seks: Stigens sjettede trinn er nye distribusjonskanaler. Bedrifter trenger å vurdere distribusjonskanalene fordi:

- **Nye distribusjonskanaler:** kan genere nye markeder.
- **Akselerere veksten:** en bedrift kan vokse fra eksisterende distribusjonskanaler.
- **Kundenen endres:** Nye kunder eller eksisterende kunder kan endre seg og ønske seg nye distribusjonskanaler etter hvert som de blir kjent med merket.
- **Ny teknologi:** kan bidra til raskere og bedre distribusjonskanaler.
- **Dårlige prestasjoner:** kan være en grunn til å endre distribusjonskanaler.

Trinn sju: Vekststigens sjuende trinn er internasjonal vekst, en rekke strategiske avgjørelser må tas når man planlegger internasjonal vekst. Man må avgjøre om man skal satse i et stort antall land, eller man bare skal ta en liten del til å begynne med og bygge seg opp der først. Videre må man avgjøre hvordan man skal komme seg

inn på det nye markedet, dette avhenger av hvilken risiko en bedrift er villig til å ta.

Dagens nettbutikk har en teknisk løsning som er tilrettelagt for flere språk, det er små endringer som skal til for å åpne opp for tilgang for andre språk. Den tekniske muligheten for tilpasse for andre språk passer fint inn i trinn syv.

Trinn åtte: Oppkjøp og allianser er trinn åtte i vekststigen. Oppkjøp har visse fordeler framfor intern vekst:

- Oppkjøp er en raskere måte å komme inn på et nytt marked.
- Intern vekst er kostbart.
- Noen fordeler som for eksempel å utvikle et kjent merkenavn, utvikle sterke distribusjonskanaler er ofte vanskelig om ikke umulig å utvikle internt.
- Å kjøpe en etablert bedrift er forbundet med mindre risiko enn å starte fra grunnen av.

Det er noen fallgruver man må passe på ved oppkjøp. Studier har vist at de fleste bedrifter ikke lykkes å øke aksjeverdien i bedriften som gjør oppkjøpet. Funnene i studiene tyder på at man betaler for høy pris, det er aksjonærene i den oppkjøpte bedriften som oftest opplever gevinst. Sjansen for at oppkjøpet skal være vellykket øker om den bedriften man skal kjøpe har en sterk kjernevirksomhet og bedriften er relativt liten i en nær forbundet bransje.

Trinn ni: Siste steg i vekststigen, trinn ni er vekst utenfor industrien og vil si å vokse utenfor gjeldene forretningsområde. De mest opplagte alternativene er vertikal integrasjon, diversifisering, skape nye forretningsområder, “leveraging relationship” og utnyttelse av industritilnærming [Doyle, 2000].

Trinn åtte og ni er ikke aktuelle for bedriften. I kapittel 6 drøfting, vil vi se nærmere på om valg av organisasjonsstruktur vil påvirke vekststigen utvikling.

Oppsummering

Valg av organisering kan få følger for strategiske valg. Ressursene man har til rådighet vil for eksempel være svært ulik om man velger franchise eller kjede-eid filial, det samme vil gjelde verdier, mål og hvilken retning organisasjonen ønsker å bevege seg. Valg av organisasjonsstruktur vil også påvirke utviklingen i vekststigen. For eksempel vil en franchise eller kjede-eid organisasjon være mer tilpasset videre internasjonal ekspansjon enn organisasjoner med medlemsfilialer.

Doyle sin teori om kjøpsbeslutningen vil være relevant for valg av organiseringen av fysiske butikker, særlig for en møbel og interiørkjede som har fokus på at man er en nettbutikk med tilhørende butikker. Ved å ha et sterkt fokus på nettbutikken vil man signalisere at man søker en effektiv drift for å tilby kundene best mulig pris.

Teorien som er presentert om strategi og marked er ment å være til hjelp når vi skal belyse fordeler og ulemper ved de ulike organisasjonsstrukturene. Særlig mener vi at endringer i omgivelsene er kritisk for strategiske valg.

Definert ut fra en strategisk markedsposisjonering har Interio.net en rekke viktige strategiske beslutninger som må tas, noen er allerede tatt å vi skal forsøke og oppsummere disse.

Interio.net gir et tvetydig signal på om bedriften har gjort et tydelig valg med hensyn på produkt og marked. På bakgrunn av samtaler med bedriften kan det synes som om Interio.net ikke har en klar strategi på hvor de ønsker å konkurrere. Dette er en viktig beslutning bedriften må ta for å være i stand til å imøtekomme kundene.

Videre er det viktig for Interio.net å bruke tid på å bygge sitt eget merkenavn.

Samtidig er det slik at bedriften selger noen kjente merkenavn og det vil derfor være naturlig å benytte seg av dette i markedsføringen der hvor det er mulig.

Med tanke på kundens kjøpsbeslutning vil denne påvirkes av graden av involvering og graden av rasjonell tankegang. Vi mener at en typisk kunde av Interio.net vil ha en høy grad av involvering og en lav grad av rasjonell tankegang. Dette betegnes som en utstrakt emosjonell problemløsning ifølge Doyle[Doyle, 2000].

Interio.nets kjernevirksomhet er nettbutikken og betegnes som dagens forretningsområde. Morgendagens forretningsområde og muligheter for videre vekst vil påvirkes av de strategiske valgene av organisasjonsstrukturen bedriften velger å ta.

Vi mener at Interio.net befinner seg på steg en i vekststigen. Vi har presentert ulike forventinger, tendenser og muligheter for videre vekst. I drøftingen i kapittel 6 vil vi se nærmere på om de ulike organisasjonsstrukturene kan påvirke bedriftens evne til å klatre i vekststigen. Bedriften vil med sine planer om å gå inn i nye markeder med eksisterende produkt befinne seg i rute to i Ansoff matrisen, figur 2.6.

Interio.net befinner seg i oppstartsfasen og vi mener at dimensjonene kontroll, risiko og kundedialog er avgjørende i denne fasen. Under følger en nærmere begrunnelse for hvorfor dimensjonene er valgt.

- **Kontroll:** Organisasjonsstrukturene kjede-eid filial, franchise og medlemsfilial vil representere ulike grad av kontroll. Bedriftens vektlegging av dimensjonen kontroll vil derfor være med på å avgjøre en framtidig organisasjonsstrukturene. Kontrollaspektet vil blant annet stå i sterk kontrast til læring, det vil derfor være viktig å gjøre en vurdering av kontrollgraden knyttet til hvilken fase bedriften befinner seg i.
- **Risiko:** Organisasjonsstrukturene kjede-eid filial, franchise og medlemsfilial vil representere ulike former for risiko. Det vil være hensiktsmessig at bedriften

gjør en vurdering på hvilken risiko man er villig å ta, og hvilken risiko man ønsker å begrense. Hvor villig man er til å ta risiko har sammenheng med hvilken fase bedriften befinner seg i.

- **Kundedialog:** For at bedriften skal være i stand til å oppnå inntjening må den først vite hvem kunden er. Kundedialogen vil bidra med å identifisere kunden, hvilket produkt kunden ønsker, hvilken opplevelse, pris og kvalitet kunden ønsker og hvilken distribusjonskanal man best vil nå kundene.

Kapittel 3

Teori

Utfordringene knyttet til strategi og marked kan ses i lys av transaksjonskostnader, læring og risiko. Ved for eksempel å gjøre et feil strategisk valg av organisering kan man risikere en “opportunity” kostnad. Man kan altså gå glipp av mulige inntekter fordi man har valgt feil organisering. Vi skal presentere ulike transaksjonskostnader som vil ha betydning for Interio.nets valg av organisasjonsstruktur. Videre presenteres teori om læring og til slutt gir vi et innblikk i det økonomiske perspektiv, teorien er ment å gi et bilde av det økonomiske tankesettet.

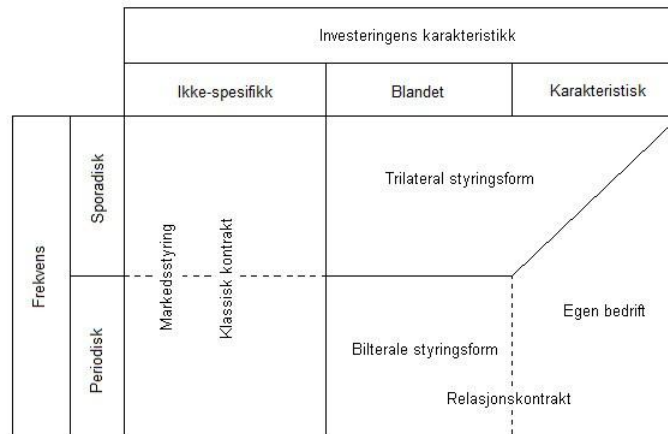
3.1 Transaksjonskostnadsanalyse

Ronald Coase var den første som bragte spørsmålene om transaksjonskostnader på banen[Milgrom and Roberts, 1992]. Ifølge Coase finnes det kostnader knyttet til transaksjoner og disse transaksjonskostnadene vil være ulike avhengig av både hvilken transaksjon som skal utføres og hvordan transaksjonen organiseres. Hensikten er å velge den organisasjonsformen som gir den laveste transaksjonskostnaden, det kan være marked, hierarki eller en mellomliggende form, hybrid. Coase hadde en noe mangelfull systematisert forståelse av temaene og mye av den videre forskningen på området har brakt substans og innhold til Coase ideer. Milgrom og Roberts klassifiserer transaksjonskostnaden som kostnaden ved å holde systemet i gang: kostnader knyttet til koordinering og motivasjon[Milgrom and Roberts, 1992].

Coase lanserte at under visse forhold vil kostnaden av økonomisk handel i et marked overstige kostnaden ved å organisere handelen innenfor et firma. I denne konteksten er transaksjonskostnader kostnaden ved å forvalte systemet. Det inkluderer kostnader som oppstår før en kontrakt signeres som for eksempel forhandlinger og tegning av kontrakter. I tillegg kommer kostnadene som oppstår etter en kontraktsignering, det kan være oppfølging og overvåking. Williamson har lagt til betydelig presisering av Coases generelle beskrivelse. Williamson argumenterer også for å inkludere kostnaden knyttet til å vedlikeholde relasjoner og den mulige kostnaden ved å velge feil organisering[Rindfleisch and B.Heide, 1997].

3.1.1 Dimensjoner i transaksjonskostnader

Med dimensjoner i denne sammenheng menes faktorer som kan påvirke valget av organisasjonsform. Den første og viktigste dimensjonen er knyttet til spesifikke investeringer, med dette menes en investering som ikke kan omplasseres og benyttes til noe annet uten en betydelig reduksjon i verdien på investeringen. En spesifikk investering kan både være materiell og human kapital. Et problem knyttet til spesifikke investeringer er safeguarding, det vil si hvis den andre parten i et samarbeid oppfører seg opportunistisk etter investeringen er gjort. Den andre dimensjonen i transaksjonskostnader er usikkerhet, det kan være usikkerhet knyttet til atferd og usikkerhet knyttet til omgivelsene. Frekvens er den tredje dimensjonen i transaksjonskostnader. En høy frekvens av transaksjoner kan føre til at man velger hierarkisk styring, gitt at firmaet velger å produsere produktet selv framfor å kjøpe fra leverandør[Williamson, 1985].



Figur 3.1: Transaksjonskostnadsdimensjoner [Williamson, 1985]

Styringsformer ble opprinnelig klassifisert som marked eller hierarki. Figur 3.1 illustrerer en effektiv tilpassning mellom styringsform og transaksjoner. Hvis kostnaden knyttet til tilpassning som en konsekvens av usikkerhet i omgivelsene, kostnaden ved å evaluere utførelsen som en konsekvens av usikkerhet i atferd, og/eller kostnaden knyttet til safeguarding (som en konsekvens av en spesifikk investering) er lav vil marked bli valgt som styringsform. Generelt kan man si at markedsstyring er den mest effektive formen for styring fordi dette vil føre til lave produksjonskostnader. Hvis kostnaden ved tilpassning, evaluering og safeguarding overstiger fordelene ved lavere markedsproduksjon da vil hierarki være egnet som styringsform. Ved en hierarkisk styringsform vil en organisasjon øke evnen til å kontrollere utførelsen og transaksjonskostnaden knyttet til nødvendige tilpassninger som et resultat endringer i omgivelsene vil også være lavere. Noen av fordelene ved hierarkisk styringsform kan oppnås ved å velge en såkalt hybrid styringsform. Med hybrid styringsform menes en organisering som ligger mellom hierarki og marked. En slik organiseringsform kan for eksempel være langtidsrelasjoner mellom uavhengige kjøpere og selgere, joint ventures, business grupper, franchise etc. En hybrid styringsform vil være mer effektiv enn hierarki hvis man for eksempel har medium grad av usikkerhet knyttet til omgivelsene og atferd i tillegg til medium grad av spesifikke investeringer [Williamson, 1985].

Flere kritikere av transaksjonskostnader har bemerket mangler i Willamsons opprinnelige rammeverk (1975-1985) for transaksjonskostnader. I dag er transaksjonskostnadene bedre forstått, Rindfleisch og Heide oppsummerer de vanligste formene i tabell 3.1 [Rindfleisch and B.Heide, 1997].

Kilder og typer av transaksjonskostnader			
	Spesifikke investeringer	Miljø usikkerhet	Adferds usikkerhet
A: Kilden til transaksjonskostnad Styringsproblem	Safeguarding	Omstilling	Prestasjonsevaluering
B: Type transaksjonskostnad Direkte kostnader	Kostnader knyttet til beskyttelse	Kommunikasjon, forhandling og koordineringskostnader	Gjennomgang og seleksjonskostnader (ex ante)
Begivenhetskostnad	Mislykkes i å investere i produktive ressurser	Mislykket tilpassning	Målekostnader (ex post)
			Mislykkes i å identifisere passende partnere (ex ante)
			Produktivitetstap gjennom tilpassnings tiltak (ex post)

Tabell 3.1: Kilder og typer av transaksjonskostnader [Rindfleisch and B.Heide, 1997]

Som vist i tabellen kan transaksjonskostnader oppstå i form av direkte eller “opportunity cost”. Kostnadene er direkte forbundet med spesifikke investeringer, usikkerhet i omgivelsene og usikkerhet i atferd [Rindfleisch and B.Heide, 1997]. Spesifikke investeringer kan føre til et safeguarding problem. Uten passende eller riktig safeguard risikerer bedrifter ekspropriasjon eller produksjonstap når man ikke lykkes i å investere i spesifikke eiendeler. Usikkerhet knyttet til omgivelsene forårsaker et omstillingsproblem. Kostnadene inkluderer den direkte kostnaden ved kommunikasjon av ny informasjon, reforhandlinger av avtaler, eller koordinasjonsaktiviteter for å analysere nye omstendigheter. Det er en kostnad forbundet med å mislykkes i å tilpasse seg nye omgivelser. Ved usikkerhet knyttet til atferd kan det være utfordringer ved å evaluere, det kan derfor være kostnader i forbindelse med å måle

den andre partens prestasjon eller ytelse. Usikkerhet knyttet til atferd er et resultat av asymmetrisk informasjon både før (ex ante) og etter (ex post) inngåelse av kontrakt[Rindfleisch and B.Heide, 1997].

3.1.2 Grunnleggende antagelser rasjonell tankegang og opportunistisme

I følge Williamson er de viktigste grunnleggende antagelsene i transaksjonskostnader de menneskelige handlingene, rasjonell tankegang og opportunistisme[Williamson, 1985]. Rasjonell tankegang er antagelsen om at de personene som skal ta en avgjørelse har begrensninger knyttet til kognitive muligheter og deres egen fornuft. Selv om personene som skal ta en avgjørelse ofte synes å handle fornuftig, kan intensjonen være begrenset i forhold til deres evne til å skaffe til veie, analysere og tolke informasjon. I transaksjonskostnadsanalyse er antagelsen om rasjonell tankegang spesielt viktig hvis det er knyttet usikkerhet til transaksjonen. Usikkerheten kan være knyttet til både eksterne og interne forhold[Rindfleisch and B.Heide, 1997].

Med opportunistisme menes at en aktør kan, hvis muligheten er tilstede, handle opportunistisk for å sikre egne interesser på bekostning av den andre parten. Det er ikke slik at alle oppfører seg opportunistisk til en hver tid, problemet er at man på forhånd ikke kan si når opportunistisk handling kan skje. Det er vanlig å skille mellom opportunistisk handling som skjer før og etter en kontrakt er inngått. Opportunistisme før en kontrakt er inngått kan være tilbakeholding av viktig informasjon eller man framstiller informasjonen uriktig. Dette kan føre til at man velger feil samarbeidspartner, dette kalles ugunstig utalg (adverse selection). Opportunistisme som oppstår etter avtalen er inngått er å handle i strid med inngått avtale, dette kalles moralsk hasard[Williamson, 1985].

Watne og Heide skiller mellom aktiv og passiv opportunistisme, eksisterende omgivelser og nye omgivelser. Med aktiv opportunistisme mener man at en part utfører en aktiv

handling som er ugunstig for den andre parten. Passiv opportunistisme er om en part unnlater å gjennomføre en avtalt handling, å snike seg unna en forpliktelse. I figur ?? ser vi hvordan passiv og aktiv opportunistisme vil fungere i eksisterende og nye omgivelser. I figur 3.2 illustreres også hvordan ulike former for opportunistisme kan påvirke relasjonene mellom parter[H.Wathne and B.Heide, 2000].

		Omgivelser	
		Eksisterende	Ny
Oppertunistisme	Passiv	<p>1</p> <p><u>Unnvikelse</u></p> <p><i>Påvirker kostnaden:</i> Minsker O (kort tid), øker E (lang tid)</p> <p><i>Påvirker gevinsten:</i> Minsker E, S (lang tid)</p>	<p>2</p> <p><u>Nekte å tilpasse seg</u></p> <p><i>Påvirker kostnaden:</i> Minimal</p> <p><i>Påvirker gevinsten:</i> Øker O (kort tid), minsker E og O (lang tid)</p>
	Aktiv	<p>3</p> <p><u>Overtredelse</u></p> <p><i>Påvirker kostnaden:</i> Øker E (lang tid)</p> <p><i>Påvirker gevinsten:</i> Øker O (kort tid), minsker E, S (lang tid)</p>	<p>4</p> <p><u>Tvungen innrømmelse</u></p> <p><i>Påvirker kostnaden:</i> Øker E</p> <p><i>Påvirker gevinsten:</i> Øker O (kort tid), minsker E, O (lang tid)</p>

O = Part med opportunistisk atferd, E = Forhandlingspartner,
S = System (for eksempel andre parter)

Figur 3.2: Opportunistisme[H.Wathne and B.Heide, 2000]

Rute en i figur 3.2 gir en beskrivelse av passiv opportunistisme i eksisterende omgivelser. Et eksempel på dette kan være en franchisetaker som ikke møter franchisegiverens kvalitetsstandard. For franchisetaker vil for eksempel dette gi en kortsiktig gevinst med tanke på å spare kostnader. På lang sikt vil dette kunne føre til (om unnvikelsen fører til misnøye hos kunder) at også franchisegiver og andre franchisetakere blir skadelidende[H.Wathne and B.Heide, 2000]. For kjede-eide filialer kan passiv opportunistisme i eksisterende omgivelser være en filialleder som unnlater å følge sentralledets instruksjoner. For en medlemsfilial vil et eksempel være en filial

som unnlater å markedsføre et produkt som avtalt med sentralledet.

Passiv opportunistisme i nye omgivelser (aktører nekter å tilpasse seg) i rute to figur 3.2 ser vi at sannsynligvis vil kostnaden av opportunistisme bli minimal. Imidlertid er det slik at parten som opptrer opportunistisk vil oppleve en kortsiktig gevinst. Det kan for eksempel være underleverandører til en produsent som nekter å revidere avtaler selv om markedet har forandret seg radikalt.

I rute tre i figur 3.2, aktiv opportunistisme og eksisterende omgivelser (brudd) når en part har en atferd som spesifikt er forbudt mellom partene. Denne formen for opportunistisme vil øke kostnaden for den parten som blir utsatt for opportunistisme. Parten som handler opportunistisk vil oppleve en gevinst på kort sikt, men det er sannsynlig at det vil føre til tap på lang sikt. Det kan for eksempel være salg av varer som ikke er godkjent for salg i Norge av produsenten.

Tvungen innrømmelser i rute fire i figur 3.2, er et resultat av at en part handler opportunistisk i nye omgivelser. I denne situasjonen vil den ene parten utnytte de nye omgivelsene og tvinge den andre til å komme med innrømmelser. Innrømmelsene kan føre til kostnader for parten det gjelder. Atferden vil øke gevinsten på kort sikt, men minske den på lang sikt for den parten som opptrer opportunistisk[H.Wathne and B.Heide, 2000]. Ett eksempel på tvungen innrømmelse fra varehandel kan være en kjede som innrømmer skittent spill for å få kortsiktig gevinst i forhandling av et nytt produkt.

En bedrift kan benytte fire ulike strategier for å motvirke opportunistisme: 1)overvåking, 2)incentiver, 3)screening og 4)sosialisere[H.Wathne and B.Heide, 2000].

Overvåking

Strategien er mest relevant når partene har ulike tilgang til informasjon, og kan være observasjon av den andre partens atferd eller en sjekk av den andre partens utførelse for eksempel sjekk av kvalitet. Overvåking kan også hindre opportunistisme, fordi den

andre parten vet at den blir overvåket. Det er ikke alltid overvåking er mulig eller egnet, for eksempel vil det være vanskeligere å overvåke en lokal eid filialer enn en kjede-eid filialer[H.Wathne and B.Heide, 2000].

Incentiver

Ved å bruke incentiver er formålet at et langtidssamarbeid mellom to parter skal være mer lønnsomt enn en opportunistisk atferd vil gi på kort sikt. Incentiver kan bygge på økonomisk kompensasjon, for eksempel bonus ved høy kvalitet[H.Wathne and B.Heide, 2000]. Williamson beskriver bruk av incentiver som å være i en gisselsituasjon. Særlig knyttes dette til forholdet mellom en franchisegiver og en franchisetaker. Franchisetakeren er ofte tvunget til å godta betingelser fordi man ikke har noe annet valg[Williamson, 1983].

Bruk av incentiver krever normalt mulighet til å kontrollere den andre partens atferd. Incentiver og overvåking er ofte kombinerte strategier[H.Wathne and B.Heide, 2000].

Screening

Screening gjøres før inngåelse av kontrakt eller partnerskap, men velger en partner som sannsynligvis ikke kommer til å opptre opportunistisk. Screening kan utføres på bakgrunn av rykte og tidligere atferd[H.Wathne and B.Heide, 2000].

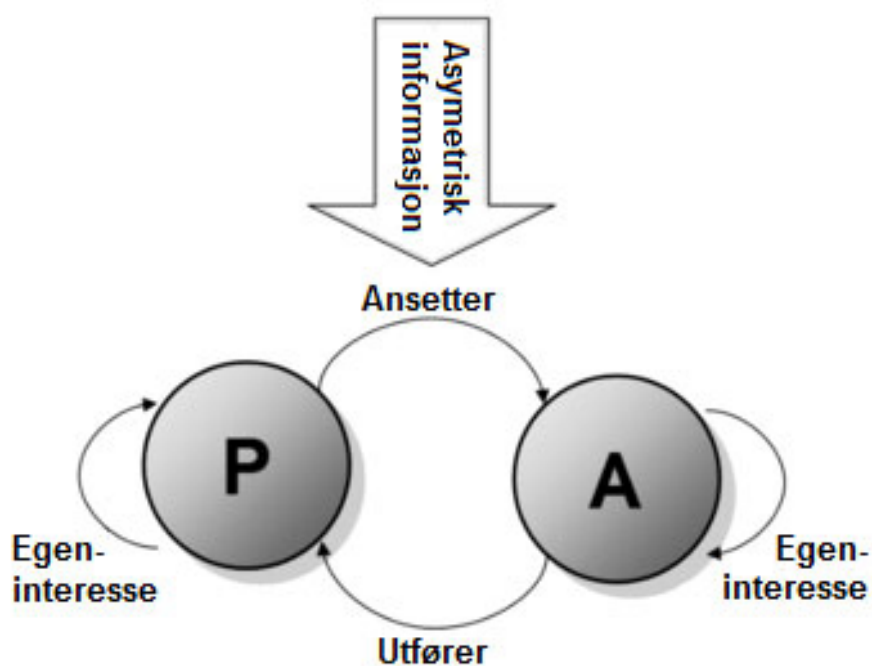
Sosialisering

Sosialisering utføres etter inngåelse av kontrakt eller partnerskap. Ideen bak sosialisering er at personene som er involvert i inngåelsen av kontrakt over tid vil utvikle personlige og nære relasjoner, og dermed forhindre opportunistisk atferd[H.Wathne and B.Heide, 2000].

3.1.3 Prinsipal-agent

Prinsipal-agent problemet beskriver forholdet mellom to parter, gjerne en oppdragsgiver (prinsipal) og den (agent) som utfører oppgaver på vegne av oppdragsgiveren.

Prinsipalens problem er hvordan han skal få agenten til å gjøre jobben tilfredsstillende på for eksempel kvalitet og pris uten å måtte overvære arbeidet. Agenten kan på sin side ønske mest mulig betalt for minst mulig jobb. Som vi ser i figur 3.3 så er det asymmetrisk informasjon mellom partene[Durlauf and Blume, 2008]. Principal-agent tilfeller kan vi se mange steder, det kan være mellom bedriftseiere(principalen) og toppledelsen(agenten), eller mellom toppledelsen(prinsipalen) og de ansatte(agenten).



Figur 3.3: Prinsipal-agent[Durlauf and Blume, 2008]

3.1.4 Oppsummering

Etablering av fysiske filialer medfører mange kostnader og usikkerhet i form av nye samarbeidspartnere. Dimensjonene til Williamson tar blant annet for seg truslene som oppstår ved spesifikke investeringer. Vi ønsker gjennom intervju å undersøke hvilken betydning organisatoriske valg får for transaksjonskostnadene, og er dette de samme svarene vi mener å se i teorien?

I tabell 3.2 presenterer vi våre antagelser som er basert på tolkning av teorien.

Tabellen viser transaksjonskostnader i forhold til dimensjonene kontroll, risiko og kundedialog mot organisasjonsstrukturene kjede-eid filial, franchise og medlemsfilial.

Oppsummering transaksjonskostnader			
	Kjede-eid filial	Franchise	Medlemsfilial
Kontroll	I kjede-eide filialer vil prinsipal-agent teorien være sentral, og vi finner det sannsynlig at eieren har høy grad av tilgang på informasjon og dermed reduseres sjansen for opportunistisk handling.	I franchise filialer vil prinsipal-agent teorien være sentral. Det er sannsynlig at det vil være vanskeligere å få tak i informasjon mellom franchiesegiver og franchiesetaker sammenliknet kjede-eid filial. Vi vurderer det slik at dette fører til en høyere sannsynlighet for opportunistisme.	I medlemsfilialer vil prinsipal-agent teorien være sentral. Det er sannsynligvis lavere grad av informasjon mellom sentralledd og medlemsfilial. Det kan være fordi deler av varesalget faller utenfor det sentralleddet. Vi anser det som sannsynlig at det er en høyere grad av opportunistisme.
Risiko	I kjede-eide filialer er det sannsynlig at man ved oppkjøp benytter seg av screening. Det er liten grad av overvåking da man har lett tilgang til informasjon, man vil benytte incentiver og sosialisering da driver ikke er synonymt med eier.	I franchise filialer vil det være høy grad av screening, høy grad av overvåking, lavere grad av incentiver og høy grad av sosialisering.	I medlemsfilialer mener vi det vil være høy grad av screening, høy grad av overvåking, lavere grad av incentiver og en lavere grad av sosialisering.
Kundedialog	I kjede-eid filial er det sannsynligvis lettere å gjennomføre endring og lokale tilpassninger, det vil også være en klarere helhetsopplevelse for kunden.	Det kan være vanskelig å respondere til endringer i omgivelsene pga franchiseavtalen, lokale tilpassninger reguleres av franchiseavtalen. Sannsynlig at det vil være en lavere helhetsopplevelse for kunden.	I medlemsfilialer vil lokale tilpassninger reguleres i lavere grad av medlemsavtalen, man vil oppleve en lavere helhetsopplevelse pga. innslag av andre varer og andre lokale tilpassninger.

Tabell 3.2: Oppsummering av transaksjonskostnader

3.2 Læring i organisasjoner

En lærende organisasjon er det motsatte av de tradisjonelle byråkratiske organisasjonene, med desentralisering av arbeidsoppgaver, de ansatte oppfordres til å jobbe i team og organisasjonen preges av en åpen kommunikasjon. Samarbeid erstatter hierarki og de dominerende verdiene er risikovillighet, ærlighet og tillit. Organisatorisk læring fører ikke bare til bedre produkter og mer læring i organisasjonen, det øker også organisasjonenes evne til å endre seg raskt når det oppstår endringer i eksterne omstendigheter. Strategien i en lærende organisasjon er ofte åpen og man er dermed åpen for uventede endringer i omgivelsene[Mintzberg et al., 1998].

For mange som studerer strategi er drømmen en organisasjon som er i stand til å øke læring og er i konstant fornyelse. En slik organisasjon kombinerer fleksibilitet og effektivitet. Organisasjonen er i stand til å lære av erfaringer uten å bli fanget av dem, og kan overføre dette til markedet. Dette kalles en lærende organisasjon og representerer læringskolen fullt ut. Det strebes etter å gjøre læring til en sentral aktivitet i organisasjonen, isteden for at det er en tilfeldig hendelse som går tapt. Basiskarakteristikken av en lærende organisasjon kan gis uttrykk for i følgende prinsipper[Mintzberg et al., 1998]:

- **Læringsarena:** En organisasjon kan lære like mye, om ikke mer fra fiasko som suksess. En lærende organisasjon kjemper mot den naturlige måten å håndtere fiasko på, nemlig å glemme det så fort som mulig.
- **Evaluering:** En lærende organisasjon forkaster ordtaket “if it aint’t broken, don’t fix it”. Alle prosessene som regulerer arbeidet i organisasjonen kan forbedres selv om det på overflaten tilsynelatende er effektivt. En lærende organisasjon gjør en evaluering av systemer, rutiner og prosedyrer med jevne mellomrom for å se om det fremdeles er en nødvendig funksjon og om man bør opprettholde funksjonen. Ny teknologi, ny kunnskap og ny praksis fører ofte til at organisasjonen kan omorganisere rutiner slik at de blir mer effektive.

- **Kunnskapsdeling:** I en lærende organisasjon blir det antatt at ledere og medarbeidere tettest til design, fremstilling, distribusjon og salg av produktet ofte har en større kunnskap om disse aktivitetene enn ledere høyere opp. Å mobilisere kunnskapen disse personene besitter har høy prioritet i en lærende organisasjon. Gjennom teamarbeid deles kunnskap, og en “åpen dør” policy oppfordrer alle i organisasjonen til å komme med problemer til toppledelsen. Kanskje viktigst av alt: ledere må lære seg å stille spørsmål til de menneskene som er nærmest driften. I en lærende organisasjon er lederne vant til å gå rundt og gjensidig påvirke underordnede i deres arbeidssituasjon.
- **Kunnskap:** I en lærende organisasjon vil man bestrebe å flytte kunnskap fra en del av organisasjonen til en annen. Dette er for å sikre at kunnskapen kommer til nytte der den trengs mest. Det oppfordres til formell interaksjon som sosiale samlinger, jobbrotering og opprettelse av prosjektgrupper på tvers av avdelinger.
- **Grenser:** I en lærende organisasjon brukes det mye tid på å se utenfor egne grenser. Det lærers mye fra både fra kunder, leverandører og konkurrenter.

3.2.1 Læringskolen

Mintzberg med flere deler teorien om strategi inn i ti ulike skoler. Begrunnelsen for å dele strategien inn slik er at feltet er stort og uoversiktlig. Ved å dele strategifeltet inn i ti ulike skoler mener forfatterne av boka Strategy Safari[Mintzberg et al., 1998] at det vil være enklere å få et helhetlig inntrykk av strategifaget og dermed vil ikke detaljer og nyanser gå tapt. Forfatterne bruker en elefant som et mentalt bilde av en helhetlig strategi. For at man skal være i stand til å gjøre gode strategiske beslutninger er det viktig å kunne se hele strategien, altså ikke bare deler av elefanten.

De ti skolene er delt inn i to grupper, 1)de preskriptive skolene og 2)de deskriptive skolene. De preskriptive skolene gir en anbefaling av hvordan strategien bør formuleres, og består av designerskolen, planleggingsskolen og posisjoneringsskolen. De

deskriptive skolene gir en beskrivelse av hvordan noe er, og betår av entreprenørskolen, den kognitive skolen, læringsskolen, maktskolen, kulturskolen, omgivelsesskolen og konfigurasjonsskolen. I figur 3.4 gir vi en kort oppsummering av de ulike skolene før vi ser nærmere på skole nummer seks, læringsskolen[Mintzberg et al., 2003].

1 - Designskolen	Strategi designes ut i fra sterke og svake sider i organisasjonen, og muligheter og trusler i omgivelsene.
2 - Planleggingsskolen	Strategier en formalisert, planlagt og strukturert prosess som kan evalueres i etterkant.
3 - Posisjoneringskolen	Strategi finner man ved å analysere seg frem til best egnet strategi til den situasjonen man er i.
4 - Entreprenørskolen	Strategier forankret i en visjonær ledelse som ser muligheter i markedet.
5 - Den kognitive skolen	Strategier et spørsmål om å forstå og gi mening.
6 - Læringsskolen	Strategi blir til gjennom læring og utvikler seg inkrementelt.
7 - Maktskolen	Strategi blir til i spenninger mellom fraksjoner i organisasjonen.
8 - Kulturskolen	Strategier dreier seg om å finne frem til felles visjoner, mål og verdier.
9 - Omgivelsesskolen	Strategi dreier seg om å tilpasse seg for å overleve.
10 - Konfigurasjonsskolen	Strategi kan enten være inkrementell eller radikal.

Figur 3.4: De ti skolene[Mintzberg et al., 2003]

I følge læringsskolen utvikler strategi seg gjennom læring. Strategien utvikler seg inkrementelt og organisasjonens evne til å lære av tidligere erfaringer er viktig. Omgivelsene bør ha en viss stabilitet for å lykkes slik at det er mulig å samle kunnskap som er relevant for framtidige beslutninger. Læringsskolen kan også være egnet i turbulente omgivelser hvor evnen til å raskt lære nye ting er viktig. Ledelsesmessig betyr dette at man må styrke bedriftens læringsevne. Noen ganger utvikler strategien seg på individnivå, men som oftest kollektivt. Man lærer om en situasjon like bra som organisasjonen er i stand til å håndtere den, og det vil til slutt utvikles et mønster av atferd som fungerer. Strategien er ikke noe en planlegger og så utfører, den oppdages i de mønster som allerede er der og formes av at mennesket handler individuelt eller i grupper. Også selve organisasjonsformen er et resultat av læring[Mintzberg et al., 1998].

Nøkkelen til læringsskolen er fundamentet om det å beskrive noe framfor å formulere en framtidig strategi. Læringsskolen har skapt debatt innenfor feltet om strategisk ledelse fordi skolen stiller spørsmål om hvem som er den virkelige arkitekten av strategien, og hvor i organisasjonen utvikles egentlig strategien? Hvor bevisst er strategiprosessen egentlig? Læringsskolen stiller altså spørsmål ved hvordan strategien formes, ikke hvordan den er formulert[Mintzberg et al., 1998].

Ulempen med læringsskolen er at man kan gå glipp av mulige strategier som man ikke er i stand til å oppfatte i personenes tanke og handlingsmønster. Menneskene må lære, men man må også ha tid til effektivt å gjennomføre daglige gjøremål. Det må finnes tid til ny læring, men også tid til å utnytte tidligere læring. Læring er verdifullt, men det kan være dyrt. Det tar tid og det er derfor viktig at lederne fokuserer på hva det er viktig å lære om. En virkelig lærende organisasjon er også bevisst på unødvendig læring[Mintzberg et al., 1998].

3.2.2 Kjennetegn på en lærende organisasjon

I boken “The Fifth Discipline”[Senge, 2006] presenterer Peter Senge fem disipliner han mener er avgjørende for å fremme læring i organisasjoner. Disiplinene utvikles separat, og hver av dem er en vital dimensjon i å utvikle en organisasjon som virkelig kan lære. Men for å lykkes må man være i stand til å kombinere alle fem disipliner[Senge, 2006].

Personlig mestring

Personlig mestring er Senges første disiplin og dreier seg om en kontinuerlig prosess hvor personen i organisasjonen klargjør og utdyper personlige visjoner, fokusering energier, utvikle utholdenheten og utvikler evnen til å se realitetene objektivt. Personlig mestring er selve hjørnesteinen i en lærende organisasjon, en organisasjons evne til å lære kan ikke være større en det personene i organisasjonen evner å

mestre. Dessverre er det slik at få organisasjoner oppfordrer til personlig vekst, noe som kan føre til et enormt tap av uutnyttede ressurser. Mennesker med høy grad av personlig mestring vil stadig videreutvikle sine evner slik at de kan oppnå ønskede resultater, de er i en livslang læringsprosess[Senge, 2006].

Mentale modeller

Senges andre disiplin er mentale modeller. Mange av de virkelig gode ideene i en organisasjon blir ikke satt ut i live. En av årsakene til dette er at ny forståelse og initiativer ofte kommer i konflikt med etablerte mentale modeller. Lederens oppgave med å utfordre antagelser uten å bli defensive krever gode evner i refleksjon og evne til å undersøke. Dette er egenskaper som få ledere i tradisjonelle kontrollerte organisasjoner har. Hjernen vår jobber svært raskt og paradoksalt nok kan dette føre til nedsatt læring. Fordi vi fatter beslutninger så raskt at vi ikke rekker å tenke gjennom dem. Alle liker vi å tro at vi har visse holdninger og verdier vi lever etter, men ofte avslører våre handlinger at det ikke alltid stemmer. Det å gjenkjenne gapet mellom det man mener er ens holdning og det som faktisk er holdningen kan være vesentlig for dypere læring. Det ligger en utfordring i å gjenkjenne defensive rutiner for så å undersøke arbeidsmetoden nærmere. Fra man er barn lærer man seg å gi det “riktige svaret”, selv om det nødvendigvis ikke er dette svaret man selv mener er korrekt. Man svarer slik det er forventet så slipper man å eksponere egne tanker[Mintzberg et al., 2003].

Skape felles visjoner

Å skape felles visjoner, Senges tredje disiplin er en kontinuerlig prosess. En blanding av indre og ytre visjoner er nødvendig for å stryke organisasjonen. Det er like viktig å ha indre visjoner som for eksempel innovasjon eller kundetilfredshet som å fokusere på en ytre visjon som konkurrenter. Det er også viktig å skille mellom positive og negative visjoner. Mange organisasjoner klarer bare å “ta seg sammen” når det virkelig gjelder, når organisasjonens eksistens står i fare. To grunnleggende kilder kan

motivere organisasjonen: frykt og aspirasjon. Frykt er kilden bak negative visjoner og kan skape ekstraordinære endringer, men bare på kort sikt. Mens aspirasjon kan bidra som en kontinuerlig kilde til læring og visjoner[Mintzberg et al., 2003]. Ifølge Senge må mennesker i hele organisasjonen knytte til seg en visjon for at den skal være felles[Senge, 2006].

Gruppelæring

Senges fjerde disiplin er gruppelæring. En gruppe kan oppnå langt bedre resultater enn det enkelte medlemmet i gruppen kan på egen hånd, i tillegg opplever grupped medlemmene en langt raskere personlig vekst enn de ville oppnådd alene. Gruppelæring utfordrer grupped medlemmenes evne til å engasjere seg i å tenke felleskap, gjennom dialog og diskusjon skapes felles visjoner og man må sette til side tidligere overbevisninger. Utfordringen ligger i å skille mellom dialog og diskusjoner og ha evnen til å bevege seg bevisst mellom dem. Dialog skiller seg fra dem mer vanlige diskusjonene som består av for og mot argumenter. I dialog lytter man til hverandre og egne synspunkter legges til side[Senge, 2006].

Systemtenking

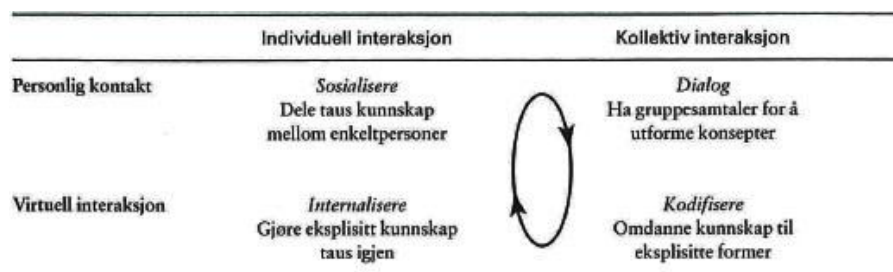
Systemtenking er Senges femte disiplin, mens de ulike disiplinene utvikles parallelt er det systemtenking som, integrerer og smelter sammen komponentene til en enhet av teori og praksis[Senge, 2006]. Systemtenking innebærer at man forstår helheten og sammenhengen i situasjonen egen organisasjon befinner seg i. På denne måten kan man se sammenhengen mellom ulike hendelser og aktiviteter, og dermed avdekke årsaken til de effekter man observerer[Jacobsen and Thorsvik, 2005]. Ledere er forventet å hjelpe mennesker å se ting i et større bilde, men evnen deres til å gjøre nettopp dette er ikke særlig forstått. Senge har erfart at suksessfulle ledere er særlig gode på systemtenkning. De fokuserer mindre på dagligdagse hendelser og mer på underliggende tendenser og endringsvilje. Studier om emnet systemtenkning peker på en rekke nøkkelferdigheter framtidige ledere bør ha:

- **Evne til å se** interne forhold, ikke bare ting og prosesser.
- **”Moving beyond blame”**. Vi har en tendens til å skylde på andre eller ytre omstendigheter for våre problemer. Men som oftest er det dårlige systemer som er årsaken til organisatoriske problemer.
- **Evne til å gjenkjenne** detaljkompleksiteten fra den dynamiske kompleksiteten.
- **Evne til å fokusere** på områder som har en høy innflytelse. Det å håndtere et vanskelig problem handler ofte om å klare å se hvor innflytelsen eller makten ligger. Her vil en endring, med så liten så mulig anstrengelse føre til en varig betydelig endring.
- **Evne til å unngå å ty til symptomatiske løsninger** Det er viktigere å finne den underliggende årsaken til problemet[Mintzberg et al., 2003].

3.2.3 Kunnskap

Ikujiro Nonaka hevder at læring i organisasjoner handler om mer enn å samle og behandle informasjon. Det viktigste er ifølge Nonaka å klare å artikulere den tause kunnskapen som individene i en organisasjon har opparbeidet seg gjennom egen erfaringer. Den tause kunnskapen må gjøres eksplisitt og dermed tilgjengelig for flere i organisasjonen, utfordringen ligger i hvordan man skal få det til. Med eksplisitt kunnskap menes kunnskap som er satt i system gjennom strukturer, rutiner og prosedyrer. Eksplisitt kunnskap er ofte nedfelt skriftlig. Sentralt er betydningen av taus kunnskap, i hovedsak er dette kunnskap som ligger skjult hos enkeltindividene i organisasjonen. Det er ikke alltid man er klar over at man besitter kunnskapen, man bare ”gjør ting” slik man alltid har gjort det. I figur 3.5 ser vi fire samhandlinger som bidrar til en generell kunnskapshjelpende kontekst: 1)sosialisering, 2)dialog, 3)kodifisering og 4)internalisering. Modellen omfatter to dimensjoner. Den første er hvilken type interaksjon det er snakk om, individuell eller kollektiv. Den andre ref-

ererer til hvordan man samhandler, personlig eller virtuelt (epost, bøker, manualer etc.)[Nonaka et al., 2001].



Figur 3.5: Kunnskapsspiralen[Nonaka et al., 2001]

Kunnskapsspiralen viser hvor tette koblingene er mellom interaksjonene. Kunnskapen som utvikles gjennom personlig kontakt kan konseptualiseres gjennom dialog eller gruppesamtale. Videre kodifiseres kunnskapen, den omdannes til eksplisitte former, for så å internaliseres til taus kunnskap igjen. Viktigst er det at denne prosessen foregår kontinuerlig fra sosialisering til dialog til kodifisering til internalisering, og så tilbake til der kunnskapen oppstår, sosialisering. Den nye kunnskapen inntar nye former[Nonaka et al., 2001].

Med sosialisering menes hvordan enkeltmennesker deler sine følelser og erfaringer. Mens dialog gjør det mulig for en gruppe å dele enkelt individets ferdigheter. Kodifisering er både kollektiv og virtuell, hovedsaklig kombinasjonen og presentasjonen av eksisterende eksplisitt kunnskap. Blir mest effektiv av et samarbeidende miljø, for eksempel informasjonsteknologi. Internalisere er individuell og virtuell. Når noen leser en brukermanual blir kunnskapen internalisert, den eksplisitte kunnskapen blir gjort til en egen taus kunnskap. Ny kunnskap begynner med enkeltpersoners tause ideer, for så til slutt å bli taus kunnskap igjen[Nonaka et al., 2001].

3.2.4 Hvordan kan forhold i organisasjonen fremme eller hemme læring?

Læring og struktur

Læringsprosessen vil være påvirket av strukturen i organisasjonen, et individ søker den kunnskapen som er relevant for eget arbeidsfelt. Dermed vil læringen være avhengig av hvor i organisasjonen personen befinner seg. Prosedyrer og rutiner er forhold som kan virke hemmende på en person som ønsker å endre atferd. Det samme gjelder belønningssystemer. Det kan virke på en slik måte at endret atferd straffes og dermed vil personen holde seg til det kjente, dermed hemmes læring [Jacobsen and Thorsvik, 2005].

Størrelsen på organisasjonen kan påvirke læring, en stor organisasjon vil være mer kompleks og dermed vil det være vanskelig å endre atferden. Generelt antar man at læring fremmes ved å ha en flatere struktur i organisasjonen. En desentralisering av beslutningsmyndighet vil fremme læring der ting skjer. I tillegg bør formalisering og rutiner holdes på et minimum. Det kan også være hensiktsmessig å definere individets posisjon i organisasjonen som en rolle, framfor å definere arbeidsoppgavene. På denne måten kan man ha flere overlappende arbeidsoppgaver og ulike synspunkt vil ivaretas av forskjellige personer [Jacobsen and Thorsvik, 2005].

Læring og kultur

Kulturer kjennetegnes ved at normer, verdier og grunnleggende antagelser tas for gitt av enkeltindividet. Kulturen vil prege og styre individets handlinger uten at de selv er helt klar over det. Gruppenormer kan være til hinder for læring, mennesker som arbeider tett sammen utvikler en ofte en lik oppfattelse av normer og verdier. Særlig om gruppen gjør en feil vil det brukes ressurser for å bevise at man har rett, fremfor å lære av feilen. Organisasjoner som har opplevd suksess over en lengre periode er ofte preget av en sterk og helhetlig kultur [Jacobsen and Thorsvik, 2005].

3.2.5 Oppsummering

Valg av organisatorisk form vil ha betydning for i hvilken grad organisasjonen vil være i stand til å lære. Slik vi forstår Mintzbergs teori vil en kjede-eid filial være mer lik en tradisjonell byråkratisk organisasjon med sentralisering av arbeidsoppgaver. De ansatte blir satt til å utføre en oppgave og innstrueres i hvordan oppgaven skal utføres. Mens en franchise vil ha en flatere struktur med desentralisering av arbeidsoppgaver, og dette fører til en høyere grad av læring.

Senges fem disipliner er avgjørende for læring i organisasjoner, vi skal i vår drøfting argumentere for at en franchise organisering vil ha høyere læring enn en medlemsfilial. Gjennom intervjuer ønsker vi å se om vår tolkning av teorien samsvarer med virkeligheten.

I tabell 3.3 presenterer vi våre antagelser som er basert på tolkning av teorien. Tabellen viser transaksjonskostnader i forhold til dimensjonene kontroll, risiko og kundedialog mot organisasjonsstrukturene kjede-eid filial, franchise og medlemsfilial.

Oppsummering læring			
	Kjede-eid filial	Franchise	Medlemsfilial
Kontroll	I kjede-eide filialer vil man ha høy grad av kontroll på kundedialog gjennom internkontroll. Det er kort vei mellom topp og bunn og dermed lettere for sentraledet å få tilgang på informasjon.	I franchiese filialer vil det være en middels grad av kontroll på kundedialog gjennom internkontroll. Det er noe lengre vei mellom topp og bunn, i tillegg er det mulighet for opportuniste.	I medlemsfilialer vil det være lav grad av kontroll på kundedialog gjennom internkontroll. Fordi det er en lengere vei mellom topp og bunn, i tillegg til større mulighet for opportuniste.
Risiko	I kjede-eide filialer er det sannsynlig liten grad av risiko knyttet til kundedialog, fordi man har tilgang på mye informasjon, og en sterk felles kultur.	I franchise filialer vil det være middels grad av risiko knyttet til kundedialog fordi man har tilgang til mindre informasjon, selv om man kanskje har en sterk felles kultur.	I medlemsfilialer vil det være stor grad av risiko knyttet til kundedialog. Fordi man har mindre informasjon og en sterk felles kultur.
Kundedialog	I kjede-eide filialer vil det være høy grad av læring fra kundedialog.	I franchiese filialer vil det være høy grad av læring fra kundedialog.	I medlemsfilialer vil det være en lav grad av læring fra kundedialog.

Tabell 3.3: Oppsummering av læring

3.3 Økonomisk perspektiv/paradigme

I denne oppgaven har vi ikke tatt noe dypdykk i den økonomiske teorien, men vi ønsker med teoriene under å gi leseren et lite innblikk i hvilken teori som ligger bak det økonomiske perspektiv eller paradigme som vi legger til grunn i oppgaven.

3.3.1 Kapitalkostnad

Det er vanlig å regne ut kapitalkostnaden for investeringen. Avkastningskravet tilsvarer den gevinsten investoren kunne fått ved å investere i pengene et annet sted, som i enkleste forstand kunne vært å sette pengene i banken. Dette kan også beskrives som en alternativkostnad. Altså er kapitalkostnaden for et prosjekt den fordelen man mister ved å velge akkurat dette prosjektet fremfor andre prosjekter med tilsvarende risiko. Man bruker da gjerne Weighted-Averaged Cost of Capital - WACC[Young and O'Byrne, 2000] for å få et bilde av kostnaden. I WACC formelen under er G = gjeld, TF = total finansiering, g = gjeldskostnad, s = skatteprosent, EK = egenkapital og e = egenkapitalkostnad.

$$WACC = \left(\frac{G}{TF} * g * (1 - s)\right) + \left(\frac{EK}{TF} * e\right)$$

Som vi kan se av formelen beregnes WACC som det veide snittet av gjeldsandelen og egenkapitalandelen. Vektingen mellom gjeld og egenkapital baseres på markedsverdier fremfor bokverdien fordi man vil vite hva det koster i markedet. Grunnen til at man veker mellom gjeld og egenkapital er at man ønsker å undersøke hvor mye det koster for bedriften å øke kapitalen i dag og hvor mye kostnader som oppstår fra markedsverdier. Kapitalstrukturen er også viktig å vite på grunn av risiko. Kapitalkostnaden er en fremtidsrettet kostnad, og dermed er det naturlig at denne veies i forhold til hva man tror kommer til å være tilfelle i nærmeste framtid. En annen faktor i formlene er skatteprosenten. Denne er viktig å ta hensyn til ettersom man får skattefradrag på rentene man betaler. Ved kalkulering av kapitalkostnaden er det vanskelige elementet å fastslå egenkapitalkostnaden. Dette er problematisk fordi det er vanskelig å observere hva investorene krever i avkastning

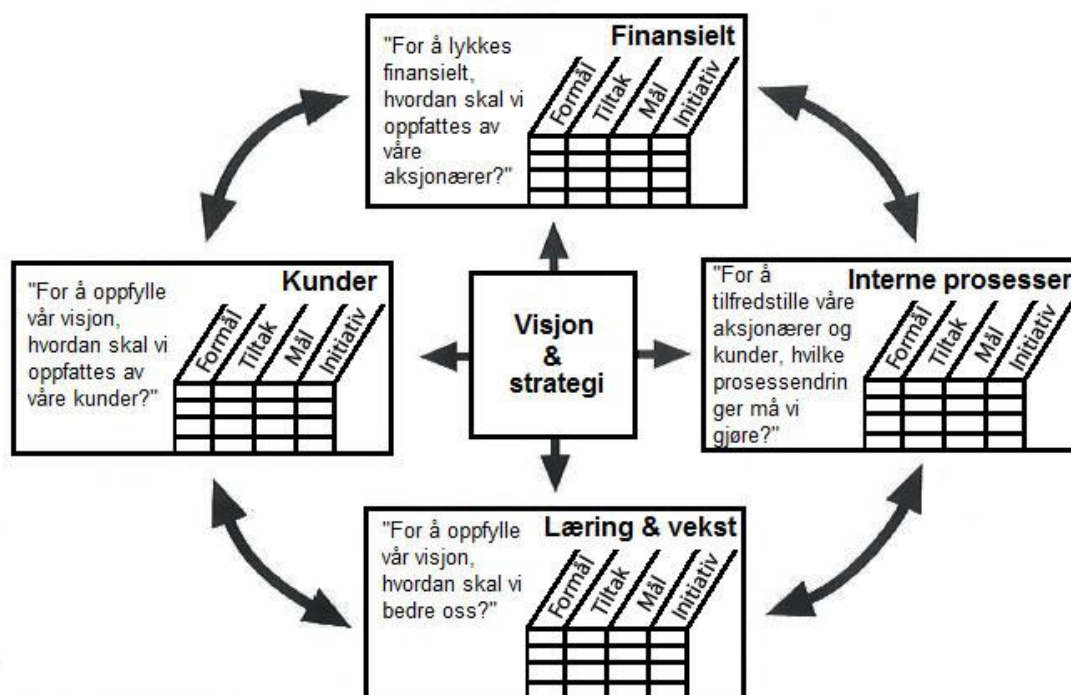
på investeringen. For bedrifter med mange eiere vil man ikke kunne forholde seg til enkeltinvestorenes avkastningskrav. Man bruker derfor heller kapitalmarkedet for å se hva som kreves[Young and O'Byrne, 2000].

3.3.2 Økonomisk risiko

Risiko defineres som sannsynligheten og konsekvensen for et utfall eller hendelse. Til vanlig har man risiko knyttet til rentenivå, valutakurser og råvarepriser. For Interio.net sin del vil der være en del usikkerhet knyttet til valuta da alle innkjøp gjøres i euro gjennom det tyske innkjøpssamarbeidet Garant. Generelt for butikkdrift har man også risiko knyttet til transaksjonskostnader som vi har nevnt tidligere, i tillegg har man risikoen for å brenne inne med varelager. Risikoen knyttet til varelager kan reduseres ved bruk av franchise kontrakter hvor franchisetaker betaler for varen når den er levert franchisetaker. Da vil franchisetaker overta risikoen for salg og kapitalkostnaden ved å sitte med enheten på lager[Nilssen, 2002].

3.3.3 BSC - Balanced Scorecard

Balanced scorecard stammer tilbake til et forskningsprosjekt ledet av Robert Kaplan og David Norton på begynnelsen av 90-tallet. Balanced scorecard går kort fortalt ut på at man ut i fra visjon og strategi velger ut måltall fra kategoriene interne prosesser, kunder, læring og vekst og finansielt som totalt sett vil være de områdene bedriften må gjøre det godt for å lykkes. Vanligvis velger man seg 20-25 måltall fra disse fire kategoriene. Har man for mange er det vanskelig å tolke det totale bildet. Ved å ha klare måltall å jobbe mot vil man lettere kunne styre i riktig retning. Klare måltall er også lettere å forholde seg til for organisasjonen som helhet[Kapland and Norton, 1996].



Figur 3.6: Kaplan og Nortons BSC rammeverk[Kapland and Norton, 1996]

Måltallene rapporteres jevnlig og man jobber aktivt med de måltallene man ikke når forventningene til. Skulle det skje store endringer i omgivelsen eller internt i bedriften kan man bytte hvilke verdier man følger med på, men for å ha et sammenligningsgrunnlag er det nyttig å bruke de samme verdiene over en lengre periode[Kapland and Norton, 1996].

Balanced scorecard har fått en del kritikk ved at man kan gjøre fortolkning av data som i beste fall er tvilsomme. Det tvinges også frem balanseringer og valg som ikke nødvendigvis er riktige. Der er også en del kritikk knyttet til all innhenting av data gjør at man kan få litt "big brother" utfordringer.

3.3.4 Oppsummering

I tabell 3.4 presenterer vi våre antagelser som er basert på tolkning av teorien. Tabellen viser transaksjonskostnader i forhold til dimensjonene kontroll, risiko og kundedialog mot organisasjonsstrukturene kjede-eid filial, franchise og medlemsfilial.

Oppsummering økonomi			
	Kjede-eid filial	Franchise	Medlemsfilial
Kontroll	I kjede-eide filialer vil man ha en høy grad av økonomisk kontroll. Da man som juridisk eier har alle regnskap etc.	I franchiese filialer vil man ha en høy grad av økonomisk kontroll.	I medlemsfilialer vil det være middels økonomisk kontroll.
Risiko	I kjede-eide filialer vil det være høy økonomisk risiko for eieren og denne kan reduseres ved å gjennomføre økonomiske analyser.	I franchiese filialer vil det være middels økonomisk risiko for kjeden.	I medlemsfilialer vil det være middels økonomisk risiko for kjeden.
Kundedialog	I kjede-eide filialer kan man forvente et høyt resultatfokus.	I franchiese filialer vil det være høyt resultatfokus.	I medlemsfilial mener vi det vil være et lavere resultatfokus.

Tabell 3.4: Oppsummering av økonomi

3.4 Samlet analytisk modell

For å sammenlikne de ulike organisasjonsstrukturene mot teoriene har vi plassert dimensjonene risiko, kontroll og kundedialog vertikalt i en analytisk modell, mens teorien er plassert i samme modellen horisontalt. Vi presenterer først en generell analytisk modell som er gjeldene for alle organisasjonsstrukturene vi skal drøfte. Deretter vil hver form, henholdsvis kjede-eide-, franchise- og medlemsfilialer plasseres i hver sin analytiske modell, hvor vi presenterer antagelser på hvordan dimensjonene vil “opptre” forskjellig ved ulike organisasjonsstrukturer basert på vår teoretiske forståelse. Modellen danner grunnlaget for utarbeidelse av intervjukjema. Videre skal den analytiske modellen være til hjelp når vi skal sammenlikne teori og empiriske resultater.

Generell analytisk modell			
	Transaksjonskostnader	Læring	Økonomisk analyse
Kontroll	Ut fra et transaksjonskostnadsperspektiv vil kontroll løses gjennom kontrakter som har til hensikt å redusere opportuniste.	Ut fra et læringsperspektiv vil kontroll løses gjennom dialog, løpende samtale og felles forståelse.	Ut fra et økonomisk perspektiv vil kontroll løses gjennom monitorering, økonomisk kontroll og rapportering.
Risiko	Ut fra et transaksjonskostnadsperspektiv vil risiko løses gjennom overvåking, screening, insentiver og sosialisering.	Ut fra et læringsperspektiv vil risiko løses gjennom dialog, løpende samtaler og felles forståelse.	Ut fra et økonomisk perspektiv vil risiko løses gjennom økonomisk vurdering og analyse.
Kundedialog	Ut fra et transaksjonskostnadsperspektiv vil kundedialogen preges av endringer i omgivelsene.	Ut fra et læringsperspektiv vil kundedialogen preges av langsiktig tenkning og intern dialog.	Ut fra et økonomisk perspektiv vil kundedialogen preges av økonomiske vurderinger.

Tabell 3.5: Generell analytisk modell

Analytisk modell for kjede-eide filialer			
	Transaksjonskostnader	Læring	Økonomisk analyse
Kontroll	I kjede-eide filialer vil prinsipal-agent teorien være sentral, og vi finner det sannsynlig at eieren har høy grad av tilgang på informasjon og dermed reduseres sjansen for opportunistisk handling.	I kjede-eide filialer vil man ha høy grad av kontroll på kundedialog gjennom internkontroll. Det er kort vei mellom topp og bunn og dermed lettere for sentraledet å få tilgang på informasjon.	I kjede-eide filialer vil man ha en høy grad av økonomisk kontroll. Da man som juridisk eier har alle regnskap etc.
Risiko	I kjede-eide filialer er det sannsynlig at man ved oppkjøp benytter seg av screening. Det er liten grad av overvåking da man har lett tilgang til informasjon, man vil benytte incentiver og sosialisering da driver ikke er synonymt med eier.	I kjede-eide filialer er det sannsynlig liten grad av risiko knyttet til kundedialog, fordi man har tilgang på mye informasjon, og en sterk felles kultur.	I kjede-eide filialer vil det være høy økonomisk risiko for eieren og denne kan reduseres ved å gjennomføre økonomiske analyser.
Kundedialog	I kjede-eid filial er det sannsynligvis lettere å gjennomføre endring og lokale tilpassninger, det vil også være en klarere helhetsopplevelse for kunden.	I kjede-eide filialer vil det være høy grad av læring fra kundedialog.	I kjede-eide filialer kan man forvente et høyt resultatfokus.

Tabell 3.6: Kjede-eid analytisk modell

Analytisk modell for franchisefilialer			
	Transaksjonskostnader	Læring	Økonomisk analyse
Kontroll	I franchise filialer vil prinsipal-agent teorien være sentral. Det er sannsynlig at det vil være vanskeligere å få tak i informasjon mellom franchisegiver og franchisesetaker sammenliknet kjede-eid filial. Vi vurderer det slik at dette fører til en høyere sannsynlighet for opportuniste.	I franchise filialer vil det være en midtels grad av kontroll på kundedialog gjennom internkontroll. Det er noe lengre vei mellom topp og bunn, i tillegg er det mulighet for opportuniste.	I franchise filialer vil man ha en høy grad av økonomisk kontroll.
Risiko	I franchise filialer vil det være høy grad av screening, høy grad av overvåking, lavere grad av incentiver og høy grad av sosialisering.	I franchise filialer vil det være midtels grad av risiko knyttet til kundedialog fordi man har tilgang til mindre informasjon, selv om man kanskje har en sterk felles kultur.	I franchise filialer vil det være middels økonomisk risiko for kjeden.
Kundedialog	Det kan være vanskelig å respondere til endringer i omgivelsene pga franchiseavtalen, lokale tilpassninger reguleres av franchiseavtalen. Sannsynlig at det vil være en lavere helhetssopplevelse for kunden. Et eksempel på dette er at hvis du handler hos en forhandler i Grimstad og denne går konkurs vil ikke forhandleren i Arendal eller andre steder være ansvarlig for å hjelpe deg som kunde ved f.eks. reklamsjon.	I franchise filialer vil det være høy grad av læring fra kundedialog.	I franchise filialer vil det være høyt resultatfokus.

Tabell 3.7: Franchise analytisk modell

Analytisk modell for medlemsfilialer			
	Transaksjonskostnader	Læring	Økonomisk analyse
Kontroll	I medlemsfilialer vil prinsipal-agent teorien være sentral. Det er sannsynligvis lavere grad av informasjon mellom sentralledd og medlemsfilial. Det kan være fordi deler av varesalget faller utenfor det sentralleddet. Vi anser det som sannsynlig at det er en høyere grad av opportuniste.	I medlemsfilialer vil det være lav grad av kontroll på kundedialog gjennom internkontroll. Fordi det er en lengere vei mellom topp og bunn, i tillegg til større mulighet for opportuniste.	I medlemsfilialer vil det være middels økonomisk kontroll.
Risiko	I medlemsfilialer mener vi det vil være høy grad av screening, høy grad av overvåking, lavere grad av incentiver og en lavere grad av sosialisering.	I medlemsfilialer vil det være stor grad av risiko knyttet til kundedialog. Fordi man har mindre informasjon og en sterk felles kultur.	I medlemsfilialer vil det være middels økonomisk risiko for kjeden.
Kundedialog	I medlemsfilialer vil lokale tilpassinger reguleres i lavere grad av medlemsavtalen, man vil oppleve en lavere helhetsopplevelse pga. innslag av andre varer og andre lokale tilpassinger.	I medlemsfilialer mener vi det vil være en lav grad av læring fra kundedialog.	I medlemsfilialer mener vi det vil være et lavere resultatfokus.

Tabell 3.8: Medlems analytisk modell

Vår forståelse av læringsteorien er at det er lav grad av læring i kjede-eide filialer da driftsorganisasjonen ofte er så stor at man har dedikerte oppgaver. For franchise vil situasjonen være snudd på hodet ved at mange av oppgavene som løses sentralt i kjede-eide nå gjøres lokalt, man må derfor lære raskere for å kunne henge med. Ved franchise er det utstrakt bruk av “best practice”. For medlemskjedene er dette punktet avhengig av hva kontrakten med den sentrale kjeden inneholder. I noen sammenhenger er det kun innkjøp som er definert av denne kontrakten, det vil derfor kun foregå læring lokalt hos medlemmet med lite påvirkning fra sentralt hold.

Vår forståelse av markedsteorien er at kjede-eide filialer vil ha en fordel ved merkevarebygging og ved spissing av forretningsområde da de står mer samlet. Vekstvilligheten bestemmes av eierene. Franchisetakerene vil kunne tilføye masse innen merkevarebygging da de gjerne er veldig motiverte og har mer kunnskap om sine kunder enn en sentralstyrt kjede vil ha. Der er mange familiebedrifter i medlemskjede systemet. De har gjerne ikke behov for å bygge kjedenavnet, de ønsker heller å bruke familienavnet som de har brukt i alle år. Medlemmene i kjeden har gjerne lav vekstvillighet da de gjerne kun ønsker å være tilgjengelig lokalt.

Vår forståelse av teorien for økonomiske perspektiv er at for kjede-eide filialer vil kjeden selv stå for all risiko og kapital. Ved å implementere franchise vil man ha flere parter å dele kapitalutgiftene og risikoen. Man må da også dele mer av en eventuell gevinst med franchisetakeren. For medlemskjeder vil risikoen stort sett ligge på medlemmet, ikke på den sentrale kjeden.

Kapittel 4

Metode

Metode er verktøy som brukes for å samle inn informasjon om noe ukjent, eller noe man vil vite mer om. I dette kapittelet vil vi forklare hvordan vi har gjennomført vår undersøkelse og hvorfor vi har gjort de ulike valgene.

Teorien skiller mellom to hoveddatatyper - primær- og sekundærdata. Primærdata er data som forskeren selv produserer i form av resultater av egne undersøkelser. Undersøkelsene kan være kvalitative eller kvantitative, dette kommer vi tilbake til nedenfor. Sekundærdata er data som andre enn forskeren selv har samlet inn. Det kan for eksempel være offentlige registre eller data fra andre undersøkelser [Johannessen and Tufte, 2002].

Primærdata innsamlingsmetoden deles som sagt inn i to hovedmetoder: kvalitative undersøkelser og kvantitative undersøkelser. En kvalitativ tilnærming gir innsikt og forståelse uten å tallfeste. Eksempler på kvalitativ metode er intervju av nøkkelpersoner, observasjon og dokumentanalyse. Typiske kjennetegn ved kvalitativ metode er myke data, fortolkning fremfor opptelling, stor fleksibilitet og overførbarhet utover den konkrete undersøkelsen. Resultatene krever en bearbeidelse og man har gjerne et tynnere innsamlingsgrunnlag enn kvantitative undersøkelser.

Kvalitativ tilnærming	Kvantitativ tilnærming
Studerer myk virkelighet	Studerer hard virkelighet
Meningssammenhenger	Årsakssammenhenger
Går i dybden	Gir overfladisk informasjon
Helhetsforståelse	Begrenset forståelse
Nærhet til dem som studeres (deltakerideal)	Avstand til dem som studeres (tilskuerideal)

Tabell 4.1: Kvalitativt sammenlignet med kvantitativt [Johannessen and Tufte, 2002].

Den vanligste formen for å samle inn kvantitative data er gjennom spørreskjema med predefinerte svaralternativ. Resultatene av undersøkelsen kan lett sammenlignes ved at man har låst svaralternativene. Dette gjør at man kan gjennomføre undersøkelser med mange respondenter da svarene til respondenten i seg selv ikke skal behandles, man ser kun på sammenheng mellom valgalternativ. Typiske kjennetegn for kvantitative metode er harde data, liten fleksibilitet ved at svaralternativene er satt, ingen fortolkning av dataen - kun opptelling og statistisk generalisering utover den konkrete undersøkelsen [Johannessen and Tufte, 2002].

Vi benytter i stor grad primærdata i oppgaven og har samlet inn det meste av dataen som skal analyseres. Datainnsamlingen ble gjennomført gjennom et digitalt spørreskjema. Innsamlingsmetoden er i så måte kvantitativ, men undersøkelsen omfatter fem nøkkelinformanter og ved alle spørsmålene gis respondenten mulighet til å respondere kvalitativt.

Vi har valgt å benytte oss av nøkkelinformanter, fordi vi mener dette vil gi oss et best mulig grunnlag for å sammenligne teori og empiri. Det er nærliggende å tro at nøkkelinformantene besitter taus kunnskap knyttet til valg av organisasjonsstrukturer i møbel og interiørbransjen fordi vi mener det er erfaringsbasert kunnskap. Gjennom undersøkelsen håper vi å få tak i noe av denne kunnskapen. Antallet respondenter er lavt, årsaken til dette er at møbel og interiørbransjen i Norge er liten og det er derfor ikke mulig å intervjuer en særlig stor andel respondenter.

Møbel- og interiørbransjen i Norge består av et fåtall store og mange små lokale kjedeløse aktører. De store er Bohus, Møbelringen, Fagmøbler, Skeidar, NIH (med kjedene Living og Home&Cottage) og IKEA - hvor IKEA er i en klasse for seg selv. Da IKEA er internasjonale og ledes fra Sverige tar vi ikke hensyn til IKEA i denne oppgaven. Det er de store og noen av de mellomstore som er aktuelle for vår datainnsamling.

Vi har intervjuet responserter som har eller har hatt erfaring til de ulike organisasjonsstrukturene: kjede-eid filial, franchise og medlemsfilial. Med et utvalg bestående av respondenter med erfaring fra de ulike organisasjonsstrukturene mener vi at oppgaven vil favne bredt og gi oss tilstrekkelig informasjon til å drøfte om det er forskjell mellom teoretiske antagelser og faktiske erfaringer. Det er også slik at etterhvert som resultatene er analysert har det blitt klart at svarene samsvarer i stor grad og det vil derfor være nærliggende å tro at vi ikke ville fått noen særlig ny informasjon om vi hadde intervjuet flere respondenter.

Designet av undersøkelsen bygger på hva man har av forkunnskap, ambisjoner for undersøkelsen, hvilke data man skal ha, hvordan man kan skaffe dataen man trenger og hvordan man skal analysere disse. Det finnes tre hovedtyper forskningsdesign: deskriptiv-, eksplorativt- og kausalt design[Johannessen and Tufte, 2002].

I oppgaven jobbet vi eksplorativt for å skaffe oss oversikt over organiseringsmuligheter og teorien vi skulle benytte. Eksplorativt design er vanlig å benytte når man ikke har forkunnskaper på området man skal undersøke og benyttes vanligvis i startfasen for å skaffe seg innsikt og forståelse for temaet man skal undersøke. Resultatet av undersøkelsen kan klargjøre hvorvidt det er tilgjengelig teori eller litteratur på området, eller om man må innhente dataen selv[Gripsrud et al., 2004]. Selve gjennomføringen av vår spørreundersøkelse var deskriptivt, noe som forutsetter at man allerede har grunnleggende forståelse for det man skal undersøke. Ved

et deskriptivt design vil man danne seg et “snapshot” av det man undersøker i øyeblikket og dets omgivelser. Man kan kartlegge sammenhenger, det stilles derfor strenge krav til spesifisering av når, hvor, hvorfor og hvordan undersøkelsen gjennomføres. For at undersøkelsene skal gi en mest mulig riktig beskrivelse av for eksempel markedsvolum, vekst og konkurranse stilles det krav til at størrelsene tallfestes[Gripsrud et al., 2004].

Kausalt undersøkelsesdesign har som hensikt å forklare forskjellige sammenhenger og finne årsaksforklaringer[Gripsrud et al., 2004]. Det har ikke vært aktuelt å benytte kausalt design i vår oppgave.

Når man skal planlegge en undersøkelse er det man flere ting man må ta hensyn til. Man må vurdere hvordan undersøkelsen kan gjennomføres fra start til mål og hvilke begrensninger man har, for eksempel i tid og finansiering. Ut i fra de valgene man tar faller man ned på en undersøkelse som gjennomføres en gang — tverrsnittundersøkelser, eller en undersøkelse som gjennomføres flere ganger — longitudinelle undersøkelser[Johannessen and Tufte, 2002].

Vi har benyttet oss av tverrsnittundersøkelser fordi innsamlingen av data skal skje over en kortere tidsperiode. Data som er samlet inn i tverrsnittundersøkelser er ikke egnet til å trekke konklusjoner over tid. Trenger man en analyse over tid må man heller benytte en longitudinell undersøkelse. På grunn av tidsbegrensninger er tverrsnittundersøkelse ganske vanlig i bruk av forskere og studenter[Johannessen and Tufte, 2002]. Dette er også årsaken til at vi har benyttet oss av tverrsnittundersøkelse i vår oppgave.

Intervjuskjemaet bygger på de analytiske modellene vi har utarbeidet for de ulike organisasjonsstrukturene. Den analytiske modellen består av våre hypoteser som bygger på vår forståelse av teorien. Respondentene får mulighet til å rangere spørsmålene som bygger på hypotesene fra den analytiske modellen mellom en (lav) og ti (høy),

og vet ikke. Vi har valgt en så stor skala for å gi respondentene mulighet til å ikke ha for bastante meninger. Vi har også valgt en partall skala for at respondenten ikke skal kunne velge tallet i midten. Det er også mulig å legge inn kommentarer til alle spørsmålene. Dette åpner for at respondenten skal kunne gi mer bakgrunnsinfo rundt de ulike temaene eller respondenten kan gi en forklaring på de ulike valgene.

Undersøkelse av validitet og reliabilitet

For at en undersøkelse skal gi et fornuftig svar er det viktig at man i alle typer undersøkelser vurderer dataenes validitet og reliabilitet.

Validitet er gyldigheten av innsamlet data. For å avgjøre om dataene som ligger til grunn for oppgaven er representative for virkeligheten må man spørre seg om to ting. Det er hvor godt dataene representerer fenomenet og hvor relevante dataene er. Teorien skiller mellom tre typer validitet. Begrepsvaliditet sier noe om relasjonen mellom det generelle fenomenet som undersøkes og dataen man samler inn. Nøyte definering av begreper og indikatorer vil styrke validiteten. Intern validitet som i utgangspunktet er knyttet til kausale undersøkelser, men kan benyttes for å sette et kritisk blikk på funn som er gjort, også i andre typer undersøkelser. Dette innebærer om man måler det man forsøker å måle, og om man fanger riktig informasjon. Generalisering og overførbarhet er knyttet til ekstern validitet og skal si noe om resultatene fra undersøkelsen kan gjelde i andre tilfeller enn det som er studert[Johannessen and Tufte, 2002].

For å øke validiteten i oppgaven er det lagt vekt på å intervju respondentene med erfaring fra ulike organisasjonsstrukturer. Det har også vært viktig å forsøke å få med respondenter fra de store og mellomstore aktørene i møbel og interiørbransjen, dette har mener vi at vi har lyktes med.

Vi mistenker at spørsmål fire i økonomisk analyse er for dårlig formulert og respondentene har dermed ikke svart på det vi mente de skulle svare på. Spørsmålet

lyder som følger: “I hvilken grad opplever du som sentralledd at økonomisk kortsiktig (5år) resultat vektlegges hvis du driver filialer på følgende alternative måte?” Årsaken til at vi tror spørsmålet er misforstått er kommentarer som: “Franchise er en tidsbestemt avtale”, “Ingen kan vente så lenge som 5 år lengre før resultatene kommer” og “5 år er ikke kortsiktig”. Vi mener at respondentene ikke har svart på det som er ment, for å bedre validiteten har vi derfor valgt å se bort fra dette spørsmålet.

Vi mener at det lave antallet respondenter kan forsvares med at bransjen er liten og at utvalget nøkkelinformanter er begrenset. I tillegg viser det seg at svarene i stor grad er samsvarte, med unntak besvarelser knyttet til det økonomiske perspektivet. Vi er usikre på om den store spredningen skyldes for dårlig formulerte spørsmål eller respondentenes ulike bakgrunn og erfaring. Videre er ulike begreper forklart i spørreskjemaet slik at vi og respondentene benytter et så likt begrepsapparat som mulig, dette mener vi bedrer begrepsvaliditeten.

Reliabilitet er påliteligheten til innsamlet data. Hvor godt gjenspeiler den innsamlede dataen virkeligheten og er dataen nøyaktig nok. Ved bruk av spørreskjema er reliabiliteten avhengig av om der er klare spørsmål og svaralternativ. Ved et intervju er reliabiliteten avhengig av intervjueren og gjennomføringen av intervjuet. Man kan øke reliabiliteten ved at man er to eller flere som gjennomfører intervjuet, anonymisering for å få et mer ærlig svar fra respondenten og ved bruk av båndopptaker. Ved å gjennomføre et nytt intervju med samme intervjuobjekt på et senere tidspunkt øker også reliabiliteten. Dette betegnes som “test-retest-reliabilit”. Hvis man er flere forskere som jobber med samme problemstilling og man får samme resultat betegnes dette som “inter-rater-reliabilitet” [Johannessen and Tufte, 2002].

For å øke reliabiliteten har respondenten blitt gitt muligheten til å utdype svaret der man har følt det nødvendig. Respondentene som har benyttet seg av denne muligheten har benyttet kommentarfeltet til å argumentere for, eller utdype avkryssingen. Tilbakemeldingen fra andre respondenter har vært at spørsmålene har vært så

klare og presise at det ikke har vært nødvendig med utdyping. Undersøkelsen ble anonymisert for å få mest mulig ærlige svar fra respondenten.

Vi ønsker å trekke fram noen erfaringer som vi mener kan ha vært med å påvirke resultatene fra undersøkelsen.

Ved gjennomgang av svarene har vi registrert utfordringer knyttet til spørsmålsformulering og skalaspørsmål. Særlig tror vi bruken av teoretiske begreper kan ha påvirket undersøkelsen. Vi opplevde at en av respondentene reagerte negativt til spørsmålene om opportuniste. På det første spørsmålet om aktiv opportuniste gav respondenten lav score etterfulgt av kommentaren “alle er ikke kjeltringer og skal lure den annen part”, på neste spørsmål som omhandlet passiv opportuniste valgte han å svare vet ikke med følgende kommentar; “synes ikke spørsmålet er spesielt godt eller interessant og vil ikke innlate meg på å gjette noe”. Videre svarte en annen respondent på et av spørsmålene: “vet ikke om jeg forsto spørsmålet”. Disse responsene viser hvordan teoretiske begreper kanskje kan være litt brutal i dagliglivet, og hvordan ulike teoretiske begrepene skaper ulike assosiasjoner for ulike mennesker. Skulle vi gjennomført undersøkelsen en gang til så burde vi omformulert spørsmålet til å være litt mer avvæpnende.

Når det gjelder utformingen av selve spørreskjemaet ser vi i etterkant at det sannsynligvis ville vært lettere å tolke svarene om vi hadde benyttet oss av en skala med vet ikke, lav grad, medium grad og høy grad i stedet for en skala med valgene fra en (lav) til ti (høy). Det kunne kanskje også være fordelaktig å dele disse nye gradene inn i to, slik at man fikk muligheten til å velge høy eller lav innenfor hver enkelt grad. Da ville man også slippe å ha et midtpunkt som respondenten kanskje tyr til ved usikkerhet.




Vår lærdom fra undersøkelsen er at dette kunne vært benyttet som en forundersøkelse. Ved en ny undersøkelse ville vi gjennomført med kjente respondenter fremfor anonymis-

ert, slik at vi kunne foretatt dybdeintervjuer på aktuelle tema. Videre ser vi at det er knyttet utfordringer til bruk av teoretiske begreper i et spørreskjema. Vi må også nevne at det er knyttet utfordringer til bruk av skala, fordi verdien av et tall kan være ulik fra person til person. I tillegg mener vi at skalaen var for stor. Hadde vi utført dybdeintervju kunne det også være nyttig med en gjennomgang med hver enkelt for å se hva de forskjellige respondentene legger i skalaen, og prøve å samsvare forventningene til skalaen.

Kapittel 5

Presentasjon av empiriske data

Vi vil i dette kapittelet presentere resultatene fra datainnsamlingen, før vi videre drøfter resultatene i neste kapittel. Respondentene til undersøkelsen har fått muligheten til å gradere svarene sine en (lav)- ti (høy) for ulike påstander. Det har også vært mulig å gi kommentarer til graderingene. Utvalgte ord og uttrykk ble forklart i undersøkelsen slik at respondentene hadde et felles begrepsapparat under gjennomføringen. Alle spørsmålene er rettet fra sentralleddet mot den enkelte filial.

Hvilke av følgende organiseringer har du erfaring fra?			
		Response Percent	Response Count
Kjede-eide filialer		100.0%	5
Franchise filialer		80.0%	4
Medlems filialer		100.0%	5

Tabell 5.1: Respondentenes erfaring fra organiseringene

Undersøkelsen ble gjennomført av fem respondenter (nøkkelpersoner) med betydelig erfaring fra sentralledd i store (Bohus) og mellomstore (Living og Hødnebø) møbel og interiørkjeder. Alle respondentene har erfaring fra kjede eide- og medlemsfilialer, fire av fem har erfaring fra franchisefilialer. Respondentene definerte sin kunnskap til kjede eide- og medlemsfilialer til å være veldig god, mens erfaringen fra

franchise er noe varierende.

Hvordan er din kjennskap til følgende organiseringer?				
	Ingen kjennskap	Noe kjennskap	God kjennskap	Veldig god kjennskap
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	80.0% (4)
Franchise filialer	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)	40.0% (2)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (5)

Tabell 5.2: Respondentenes kjennskap til organiseringene

5.1 Transaksjonskostnader

I denne delen av undersøkelsen ønsker vi å se på tilgang på informasjon, aktiv og passiv opportuniste, risikoreducerende tiltak og grad av tilpassning innen marked, nærområde og endringer i interne omgivelser. Vi tar for oss hvert enkelt tema med en oppsummering av høydepunktene helt til slutt i kapittelet.

Ut i fra vår analytiske modell har vi definert noen antagelser basert på vår tolkning av teorien knyttet til transaksjonskostnader.

- **Kjede-eide filialer:** Vi antar at for kjede-eide filialer vil man ha redusert grad av opportuniste da tilgangen på informasjon er god. Vi antar at det er en mindre grad av overvåking av samme årsak. Vi antar at man i kjede-eide filialer benytter incentiver og sosialisering da driver ikke er eier. Vi antar også at det er lettere å gjennomføre endringer i kjede-eide filialer.
- **Franchisefilialer:** Vi antar at for franchise vil man ha en høyere fare for opportuniste da tilgangen på informasjon er dårligere. Vi antar at der er en høy grad av overvåking av samme årsak. Vi antar at man i franchisefilialer ikke i samme grad benytter incentiver da driver også gjerne er eier. Vi antar høy

bruk av sosialisering for å inkludere filialen i kjedekulturen. Vi antar også at det er vanskeligere å gjennomføre endringer da man er bundet av franchiseavtalen.

- **Medlemsfilialer:** Vi antar at for medlemsfilialer vil man ha en høy grad av opportuniste da tilgangen på informasjon er dårlig. Vi antar at der er en høy grad av overvåking da man har mindre informasjon. Vi antar at man i medlemsfilialer ikke i samme grad benytter incentiver da driver også gjerne er eier. Vi antar også en lav grad av sosialisering da man ikke har samme tilhørighet til kjedekulturen. Vi antar at det er lettere å gjennomføre endringer i kjede-eide filialer.

Tilgang på informasjon

For kjede-eide filialer er alle fem enige om at man som sentralledd i en kjede har god tilgang på informasjon. Det samme gjelder franchise, men noe lavere. For medlemskjeder kan vi se en spredning i svarene fra to til ni. Her har en av respondentene uttalt at man kan oppnå et høyt nivå med riktig utforming av kontrakten. En annen respondent kommenterer at medlemsfilialene i de fleste tilfeller har en mer uformell politisk agenda og informasjon og at man tar del i fordelene sentralleddet gir, men samtidig ser bort fra forpliktelsene såfremt det ikke gavner på kort sikt.

Hvordan vurderer du som sentralledd tilgangen på informasjon fra filialene hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	40.0% (2)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)

Tabell 5.3: Tilgang til informasjon i de forskjellige organisasjonsstrukturene

Aktiv opportuniste

Kjede-eide filialer kommer ut på nedre del av skalaen med en spredning mellom midt og bunn. For franchise filialer ser vi en ansamling rundt midten. For medlemskjeder ser vi en samling mot høy aktiv opportuniste. En av respondentene kommenterer at kjede-eide filialer er mest lojale og at dette kan ha en sammenheng med ansetelsesforhold. Medlemsfilialer driver i større grad egen butikk og har mer fleksible rammer. En annen respondent kommenterer at aktiv opportuniste er ganske vanlig i medlemsorganisasjoner. Når det gjelder kjede-eide og franchise har disse de senere årene blitt mer sentral styrt. Man vil også oppleve at ledere av disse filialene vil se fordelene av fellesskapet og tar del i både fordeler og ulemper. En av respondentene avviker med lav score på dette spørsmålet. Respondenten har også kommentert at han ikke liker spørsmålet og det at vi insinuerer at det finnes mange ”kjeltringer”, vi har drøftet dette i metoden, kapittel 4.

Hvordan opplever du som sentralledd aktiv opportuniste hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	60.0% (3)	0.0% (0)

Tabell 5.4: Aktiv opportuniste i de forskjellige organisasjonsstrukturene

Passiv opportuniste

Kjede-eide filialer kommer også på passiv opportuniste ut på den nedre delen av skalaen med en svak spredning mellom midt og bunn. For franschise filiaer ser vi samme resultat som under aktiv opportuniste. For medlemskjeder ser vi også her en samling mot høy aktiv opportuniste. Begge respondentene som hadde kommentarer

til aktiv oppportunisme viser til kommentarene fra forrige punkt.

Hvordan opplever du som sentralledd passiv oppportunisme hvis du driver filialer på følgende alternative måte?												
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)	
Kjede-eide filialer	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	60.0% (3)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	
Franchise filialer	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	
Medlems filialer	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	

Tabell 5.5: Passiv oppportunisme i de forskjellige organisasjonsstrukturene

Risikoreduserende tiltak kjede-eide filialer

Alle tiltakene kommer høyt opp på listen for kjede-eide filialer. En av respondentene mener at man ikke trenger sosialisering i samme grad som på andre organisasjonsstrukturer siden man mest sannsynlig har en sterkere bedriftskultur.

Hvordan benytter du som sentralledd følgende risikoreduserende tiltak hvis du driver kjede-eide filialer?												
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)	
Screening	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	20.0% (1)	
Overvåking	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	20.0% (1)	
Incentiver	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	60.0% (3)	40.0% (2)	0.0% (0)	
Sosialisering	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	

Tabell 5.6: Risikoreduserende tiltak kjede-eide filialer

Risikoreduserende tiltak franchisefilialer

Her er alle tiltakene unntatt overvåking i øvre del av skalaen. Overvåking har en spredning fra fire til ti, med ett svar per tall. En av respondentene påpeker at han ville brukt samme driftsopplegg for franchisefilialer som for kjede-eide filialer.

Hvordan benytter du som sentralledd følgende risikoreduserende tiltak hvis du driver franchise filialer?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Screening	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	40.0% (2)
Overvåking	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)
Incentiver	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)
Sosialisering	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)	20.0% (1)

Tabell 5.7: Risikoreduserende tiltak franchisefilialer

Risikoreduserende tiltak medlemsfilialer

Her er alle tiltakene unntatt overvåking i øvre del av skalaen, dog noe lavere enn de to andre. Overvåking ligger omtrent på fem og oppover. En av respondentene har kommentert at man har samme utgangspunkt som på de øvrige, men at det er langt vanskeligere å gjennomføre og i mange tilfeller helt umulig. Det er tilgangen på informasjon som gjør det vanskelig å gjennomføre.

En av respondentene har konsekvent satt overvåking lavt på alle organisasjonsstrukturene. En mulig forklaring til dette kan være at respondenten er negativ til ordet overvåking.

Hvordan benytter du som sentralledd følgende risikoreduserende tiltak hvis du driver medlemsfilialer?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Screening	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)
Overvåking	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	60.0% (3)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)
Incentiver	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)
Sosialisering	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)	20.0% (1)

Tabell 5.8: Risikoreduserende tiltak medlemsfilialer

Tilpassning til markedet

Kjede-eide filialer vil i følge respondentene klare godt å tilpasse seg endringer i markedet. Det samme gjelder franchise filialer, dog ikke like bra. Medlemsfilialene kommer omtrent midt på. En av respondentene har kommentert at medlemsorganisasjoner kan være raske til å omstille seg, men ofte er det preget av individuelle panikkartede beslutninger som kan sprike i alle retninger.

Hvordan opplever du som sentralledd at man er i stand til å tilpasse seg endringer i markedet som helhet hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	60.0% (3)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	40.0% (2)	0.0% (0)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)

Tabell 5.9: Tilpassning til markedet

Tilpassning til nærområdet (filial)

Her kommer kjede-eide filialer i øvre del av skalaen, men lenger ned enn de to andre. Franchise- og medlemsfilialer kommer omtrent likt i øvre del av skalaen. En av respondentene mener medlemsfilialer har mest frihet til å til lokale tilpassninger, mens en annen respondent mener en medlemsfilial ikke har det noe lettere da driver eller eier har en rolle i lokalsamfunnet og derfor tar beslutninger basert på anseelse og politikk fremfor bedriftsøkonomiske hensyn. En siste respondent mener dette problemet er ganske redusert ettersom flere benytter 80/20-regelen¹.

Hvordan opplever du som sentralledd at man er i stand til å tilpasse seg endringer i nærområdet (til en filial) hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	60.0% (3)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	40.0% (2)	0.0% (0)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)	20.0% (1)

Tabell 5.10: Tilpassning til nærområdet (filial)

Tilpassning til endringer i omgivelsene

For kjede-eide filialer er alle respondentene enige om at man som kjede har gode muligheter til å tilpasse seg endringer. Det samme gjelder franchise filialer. For medlemskjeder ser vi en spredning fra to til ti. En av respondentene påpeker at tilpassningen ofte er avtaleregulert, mens en annen respondent påpeker at medlemsfilialer ofte er mer skeptisk til endringer enn kjede eide- og franchisefilialer.

¹20% av varene bestemmes lokalt, mens de resterende 80% bestemmes av kjeden sentralt.

Hvordan opplever du som sentralledd at man er i stand til å tilpasse seg endringer i omgivelsene (ny administrerende direktør, bytte av IT-system, osv) hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	40.0% (2)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)

Tabell 5.11: Tilpassning til endringer i omgivelsene

5.2 Læring

I læringsdelen av undersøkelsen er fokuset rettet mot kundedialog, bruk av sentralstyrt “best practise” og organisasjonslæring av kundedialog. Vi tar for oss hvert enkelt tema med en oppsummering av høydepunktene helt til slutt i kapittelet.

Ut i fra vår analytiske modell har vi definert noen antagelser basert på vår tolkning av teorien knyttet til læring.

- **Kjede-eide filialer:** Vi antar at for kjede-eide filialer vil man ha god kontroll på kundedialogen gjennom internkontroll. Da kontrollen er god og man har en sterk intern kultur har man også liten risiko knyttet til kundedialogen. Vi antar høy grad av læring.
- **Franchisefilialer:** Vi antar at for franchisefilialer vil man ha middels kontroll på kundedialogen gjennom internkontroll. Det kan føre til opportunisme. Da kontrollen er middels har man også middels risiko knyttet til kundedialogen. Vi antar høy grad av læring.
- **Medlemsfilialer:** Vi antar at for medlemsfilialer vil man ha lav grad av kontroll på kundedialogen gjennom internkontroll. Det kan føre til opportunisme.

Da kontrollen er lav har man også høy risiko knyttet til kundedialogen. Vi antar lav grad av læring.

Kontroll av kundedialog

For kjede-eide filialer er alle respondentene enige om at man som sentralledd i en kjede har god kontroll over kundedialogen. For franchise var svarene mer sprikende med svar fra fire til ni, med kun ett svar per alternativ. Det eneste vi kan merke oss er at de fleste befinner seg på øvre del av skalaen. Under medlemsfilialer var også resultatene noe sprikende, men med en klar samling mot lav kontroll over kundedialogen. En av respondentene kommenterer at man i medlemskjeder blir påvirket av den lokale eiers lokalpolitikk.

I hvilken grad opplever du som sentralledd kontroll av kundedialog hvis du driver filialer på følgende måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	60.0% (3)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)
Medlems filialer	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)

Tabell 5.12: Kontroll av kundedialog

Bruk av sentralstyrt “best practise”

For kjede-eide filialer er alle fem enige om at sentralstyrte “best practise” rutiner blir benyttet så godt det lar seg gjøre. Samme gjelder franchise, men i noe lavere grad. For medlemsfilialer ser vi en liten spredning rundt midten av skalaen. En av respondentene har kommentert at det i teorien ikke bør ha noe å si om det er en kjede-eid eller medlemseid filial, men i praksis vil man likevel se varierende bruk lokalt. En annen respondent hevder at hvis man spør en medlemsfilial om de ønsker

å benytte en sentral “best practise” vil ti av ti svare ja, men at bare tre av ti vil virkelig gjøre det.

I hvilken grad opplever du som sentralledd at det benyttes sentralstyrt "best practise" hvis du driver filialer på følgende måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	60.0% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)

Tabell 5.13: Bruk av sentralstyrt “best practise”

Organisasjonens læring av kundedialog

For kjede-eide og franchisefilialer er alle samlet i synet på at man som organisasjon vil lære av kundedialogen. For medlemskjeder ser vi en spredning, dog i øvre del av skalaen. En av respondentene peker på tidligere kommentarer om medlemskjeder som er drevet av lokal politikk.

I hvilken grad opplever du som sentralledd at organisasjonen lærer av kundedialog hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	40.0% (2)	0.0% (0)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	80.0% (4)	0.0% (0)	0.0% (0)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)

Tabell 5.14: Organisasjonens læring av kundedialog

5.3 Økonomi

I økonomidelen av undersøkelsen ønsket vi å se på tilpassning til endringer i omgivelsene, økonomisk risiko, økonomisk fleksibilitet og om man vektlegger økonomi fremfor læring.

Ut i fra vår analytiske modell har vi definert noen antagelser basert på vår tolkning av teorien knyttet det økonomiske perspektivet.

- **Kjede-eide filialer:** Vi antar at for kjede-eide filialer vil man ha høy grad av økonomisk kontroll da man er juridisk eier. Da man har fullt ansvar for økonomien selv, har man også all risikoen. Vi antar høyt resultatfokus.
- **Franchisefilialer:** Vi antar at for franchisefilialer vil man ha høy grad av økonomisk kontroll. Da man deler det økonomiske med en tredjepart vil man ha middels økonomisk risiko. Vi antar høyt resultatfokus.
- **Medlemsfilialer:** Vi antar at for medlemsfilialer vil man ha middels grad av økonomisk kontroll. Da man deler det økonomiske med en tredjepart vil man ha middels økonomisk risiko. Vi antar lavere resultatfokus.

Tilpasse seg endringer i omgivelsene

Alle respondentene mener at samtlige organisasjonsstrukturer er godt i stand til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Kjede-eide filialer scorer høyest selv om alle ligger i øvre del av skalaen.

Hvordan opplever du som sentralledd at man er i stand til å tilpasse seg endringer i omgivelsene hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	40.0% (2)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	60.0% (3)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)

Tabell 5.15: Tilpasse seg endringer i omgivelsene

Økonomisk risiko

Det er vanskelig å trekke noen konkrete sluttinger ut fra spørsmålet om økonomisk risiko, fordi det er stor spredning i resultatene. I tillegg har en av respondentene kommentert “litt usikker på om jeg skjønner spørsmålet”. For franchise har vi en spredning fra to til åtte. To av respondentene har kommentert at man må ta med i beregningen om sentralleddet har økonomisk mellomansvar for varestrømmen². Begge disse respondentene har satt usikkerheten til høyere enn de andre. Økonomisk risiko i medlemsfilialer er i hovedsak lavt, men med en viss spredning hvor de samme respondentene som på franchise har satt risikoen til høyere enn de andre.

²Oppdragsgiver har etter gjennomlesning kommet med tilbakemelding om at dette i dag kan kontraktreguleres og man kan kjøpe forsikringer for å redusere risiko.

I hvilken grad opplever du som sentralledd økonomisk risiko (kapitalbinding etc) hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	20.0% (1)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)
Medlems filialer	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)

Tabell 5.16: Økonomisk risiko

Økonomisk fleksibilitet

For kjede-eide filialer har respondentene oppgitt at den økonomiske fleksibiliteten er middels og høy. Det samme resultatet får franchise men her ser vi en større spredning i resultatene. For medlemsfilialer varierer feltet fra to til ti med ulike rangeringer. En av respondentene henviser til kommentaren om økonomisk mellomansvar som nevnt i forrige spørsmål.

I hvilken grad opplever du som sentralledd økonomisk fleksibilitet hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	40.0% (2)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)

Tabell 5.17: Økonomisk fleksibilitet

Økonomisk kortsiktig (5år) resultat

Ut i fra kommentarene på dette spørsmålet tolker vi det som om alle respondene har feiltolket spørsmålet. Vi velger derfor å se bort fra resultatene fra dette spørsmålet.

Vektlegges økonomi fremfor læring?

Alle respondentene har svart at all organisering vil sette økonomi fremfor læring³. Den største spredningen ser vi på franchise, men den er helt i øvre del av skalaen den også.

I hvilken grad opplever du som sentralledd at økonomi vektlegges fremfor læring hvis du driver filialer på følgende alternative måte?											
	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede-eide filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	60.0% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)
Franchise filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)	20.0% (1)
Medlems filialer	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	40.0% (2)	20.0% (1)	20.0% (1)

Tabell 5.18: Vektlegges økonomi fremfor læring?

³Svaret på dette spørsmålet kan være påvirket av hvilken horisont respondenten ser for seg.

5.4 Oppsummering

Vi ser at mange av antagelsene teorien har gitt oss bekreftes av undersøkelsen. Den største ulikheten vi har registrert er tilbakemeldingen fra to av respondentene som mente at man i større grad enn vi trodde øker risikoen med franchise og medlemsfilialer ved at man som sentrallidd står ansvarlig for mellomfinansiering og som eier av lokale varelager.

Vi mener å se ut fra scorene og kommentarer i undersøkelsen at det er knyttet en skepsis til medlemsfilialer. Det synes som om franchise og kjede-eid organisasjonsstruktur er foretrukket. Dette bekreftes i siste spørsmål som er hvilken struktur respondentene har som favoritt. Fire av fem ønsker kjede-eide filialer, mens den siste synes franchisefilialer er å foretrekke.

Hvilken organisering foretrekker du personlig?		
		Response Percent
Kjede-eide filialer		80.0%
Franchise filialer		20.0%
Medlems filialer		0.0%

Tabell 5.19: Hvilken organisasjonsstruktur foretrekkes

Kapittel 6

Drøfting av empiri og organisasjonsstruktur

Vi skal i dette kapittelet drøfte om antagelsene vi har gjort på bakgrunn av teorien er i samsvar med de empiriske resultatene. Første del av drøftinga følger samme oppbygging som undersøkelsen. Videre følger en drøfting av marked og organisasjonsstruktur, og til slutt skal vi drøfte organisasjonsstruktur tesen.

6.1 Organisasjonsstruktur i et transaksjonskostnadspektiv

Tilgang på informasjon

Tilgang på informasjon fra filialledet til sentralledet er viktig for å fatte riktige beslutninger for kjeden som helhet. I en kjede-eid filial vil man sitte på all informasjon selv, da man er juridisk eier av filialen. I forhold til franchise- og medlemsfilialer er man avhengig av gode kontrakter for å kunne oppnå samme informasjonsmengde og kvalitet. Ved en veldig dårlig kontrakt kan man som sentralledd risikere å sitte med minimalt med informasjon. For eksempel vil man i ytterste konsekvens bare ha informasjon om hvor mye varer (og verdien på disse) som er sendt videre til filialen.

I vår undersøkelse får kjede-eide og franchisefilialer høy score på tilgang på informasjon. Forklaringen på dette kan for franchisefilialene være knyttet til at man har gode og klare avtaler. I tillegg vil ikke franchisefilialer påvirkes i samme grad som en medlemsfilial som gjerne har lange familietradisjoner, hvor tilgangen på informasjon vil avhenge noe av driverens ønske og evne til å informere sentralledet. I undersøkelsen var det stort sprik på skalaen på spørsmålet om tilgang på informasjon i medlemsfilialer. Vi mener dette kan forklares med respondentenes ulike erfaringer på området og i hvilken grad kontraktene tar hånd om informasjonsflyten.

Vår antagelse er basert på at en medlemsfilial vil være løsere kontraktmessig knyttet til kjeden enn franchise, noe som vil påvirke informasjonstilgangen. De empiriske resultatene avviker noe fra de teoretiske forventningene. En årsak til dette kan være som respondentene påpeker at kontraktene er blitt strengere.

Aktiv opportunisme

Rindfleisch og Heide påpeker at asymmetrisk informasjon kan føre til usikkerhet knyttet til atferd[Rindfleisch and B.Heide, 1997]. Vi mener at tilgangen på informasjon vil påvirke risikoen for opportunistisk handling.

Kjede-eide filialer scorer lavt i forhold til aktiv opportunisme, dette er som forventet når vi vet at kjede-eide sitter på all informasjon selv. Siden driver ikke har et eierforhold til filialen vil man ikke vil se denne formen for opportunisme i samme grad som i andre organisasjonsstrukturer. Franchisefilialer har spredning på skalaen, men med noe høyere aktiv opportunisme enn kjede-eide filialer. Vi hadde forventet en høyere grad av aktiv opportunistisk atferd og vi hadde forventet et mer sammenfallende resultat. Forklaringen til spredningen i undersøkelsen kan ha med de forskjellige respondentenes opplevelse av aktiv opportunisme i filial organisasjonen, i tillegg kan det som vi har diskutert i metoden være knyttet usikkerhet rundt bruken av teoretiske begreper i en undersøkelse. Medlemsfilialer scorer høyt i forhold til

aktiv opportunistisme, dette er forventet når vi vet at asymmetrisk informasjon kan knyttes til usikkerhet i atferd. Drivere som også er eiere har mye å tjene på å være illojale mot kjeden og opptre opportunistisk. Watne og Heide viser i figur 3.2 hvordan aktiv opportunistisme vil føre til gevinst på kort sikt, og det vil påvirke andre parter og systemet negativt[H.Watne and B.Heide, 2000].

Passiv opportunistisme

Kjede-eide filialer scorer også lavt på passiv opportunistisme. Det er også som forventet ut fra våre antagelser. Lokal driver har ingen økonomiske motiver for å opptre opportunistisk fordi man ikke har noe eierperspektiv. Forsøk på opportunistisme er også vanskelig med tanke på at den sentrale delen av kjeden har full tilgang til regnskap og annen informasjon man trenger for å avdekke uregelmessigheter. Franchisefilialer scorer noe over midten som også er som forventet i forhold til våre antagelser. Her får man inn flere aspekter enn ved kjede-eide filialer, da driver også er eier. Franchisekontraktene er gjerne i dag så strengt utformet at man som sentralledd har god tilgang til regnskap og annen informasjon som gjør at man kan avdekke uregelmessigheter. Det er likevel slik at det vil være forskjeller fra kjede til kjede, fordi det ikke finnes standardkontrakter. Medlemsfilialer scorer høyt på passiv opportunistisme, i tråd med forventningene våre. Kontraktsmessig har man store forskjeller mellom de forskjellige kjedene, men det er nok fremdeles slik at kontraktene generelt mot medlemsfilialer er løsere definert enn franchise.

Risikoreducerende tiltak

I følge Watne og Heide kan man redusere opportunistisme ved å benytte screening, overvåking, incentiver og sosialisering[H.Watne and B.Heide, 2000]. Her hadde vi etter den teoretiske gjennomgangen en forventning om at vi skulle se store variasjoner mellom de forskjellige organiseringene, fordi tilgang på informasjon er ulik. Men det viste seg å ikke være tilfelle. I undersøkelsen ved spørsmål knyttet til risikoreducerende tiltak kommer kjede-eide filialer ut høyere enn de to andre organisasjon-

sstrukturene. Franchise ligger noe lavere på skalaen enn kjede-eid, og har i tillegg noe spredning på overvåking. Medlemsfilialer ligger igjen lavere enn franchise på skalaen.

En av respondentene påpeker at man som kjede-eid filial ikke benytter like mye sosialisering som andre organisasjonsstrukturer da den interne kulturen er ganske lik. Det er nok slik at man som ansatt i en kjede-eid filial uten eierinteresser, og med lavere lokaltilhørighet enn en medlemsfilial vil ha en mer homogen kultur internt i kjeden. En av respondentene påpeker et interessant poeng; bruken av sosialisering som virkemiddel mot opportunistisme er like viktig i alle organisasjonsstrukturer, da det egentlig er intern kulturen ikke organisasjonsstrukturen som avgjør i hvilken grad man må benytte sosialisering som tiltak. Vi hadde forventet en noe lavere grad av sosialisering i medlemsfilialer, fordi ideen bak sosialisering er at personene som er involvert i inngåelsen av kontrakt over tid vil utvikle personlige og nære relasjoner, og dermed forhindre opportunistisk atferd[H.Wathne and B.Heide, 2000].

Screening kan gjennomføres for kjede-eide filialer ved oppkjøp, franchise ved nye franchisetagere og for medlem ved nye medlemsfilialer. Screening ved oppkjøp vil naturlig kreve mer da dette ikke er kontrakter man kan si opp. En av respondentene gjorde oss klar over at man som franchisetager gjerne har tidsbegrensninger i sin kontrakt, på denne måten vil man kontinuerlig vurderes som “ny franchisetager” for videre kontrakt. Terskelen for å kaste ut franchise og medlemsfilialer som ikke fungerer er et spennende spørsmål, men vi har ikke hatt anledning til å se nærmere på dette i denne omgang. Vi tror at terskelen for å terminere kontrakter vil avgjøre hvor dypt man går ved screening før man slipper nye inn i det gode selskap. Vi mener å ikke se noen særlig forskjell på den teoretiske forventingen og empiriske resultater.

Bruken av incentiver er i øvre del av skalaen på alle organisasjonsstrukturene. Dette avviker med våre antagelser. Vi hadde forventet at franchise og medlemsfilialer ville havne i nedre del av skalaen, fordi den lokale driver vil ta stor del i de økonomiske resultater man er med på å skape.

Når det gjelder overvåking, scorer kjede-eide filialer høyt på graden av overvåking. Ved en kjede-eid organisasjonsstruktur har man tilgang til all data man trenger for å kunne følge opp på detaljnivå. Franchise og medlemsfilialer scorer betydelig lavere, men som en av respondentene påpeker så har man begrenset tilgang på informasjon. Spørsmålet var ment motsatt; at ved lite informasjon må man overvåke mer, men det ser ut til at respondentene har svart ut i fra at det ikke er mulig å overvåke når man ikke har tilgang på nok informasjon.

Tilpassning til markedet

Kjede-eide filialer kan i følge våre antagelser reagere raskt i et marked i endring, dette får vi også bekreftet i undersøkelsen. Men det er ingen selvfølge at organisasjonen alltid vil være i stand til å reagere raskt. For eksempel presenter Rindfleisch og Heide hvordan usikkerhet knyttet til omgivelsene kan forårsake et omstillingsproblem[Rindfleisch and B.Heide]. For kjede-eide filialer kan vi tenke oss at utfordringer knyttet til likviditet og reforhandlinger av kontrakter kan skape utfordringer. Franchise scorer også relativt høyt i undersøkelsen, det samsvarer med våre antagelser. Forskjellen mellom franchise og kjede-eide filialer kan ha en sammenheng med avtaleforholdene som ligger mellom franchisegiver og franchisetaker. Det er det eneste store forskjellen vi kan se mellom kjede-eide filialer og franchisefilialer når det gjelder å reagere i forhold til markedet. Medlemsfilialer faller litt lenger ned mot midten, også det som forventet. Vi hadde kanskje forventet at de kom enda lenger ned på skalaen da man som medlemsfilial er veldig avhengig av den lokale driver og lokale forhold. Selv om en nyhet feiler i en del av kjeden, kan det være filialer hvor det går godt. Som en av respondentene sier så kan en lokal medlemsfilial snu seg veldig raskt, men mest sannsynlig vil reaksjonen være panikkartet og sprike fra filial til filial. Jacobsen og Thorsvik poengterer at informasjon om endringer i omgivelsene er avgjørende for å redusere usikkerhet ved strategiske valg[Jacobsen and Thorsvik, 2005].

Tilpassning til nærområdet (filial)

Lokal tilpassning på filialnivå hadde vi forventet en lav score på kjede-eide filialer, men i følge undersøkelsen ligger de i øvre del av skalaen dog noe under de to andre. Forklaringen på dette ligger kanskje i det en av respondentene påpeker, det er en utstrakt bruk av 80/20-regelen. Både franchise og medlemsfilialer scorer veldig høyt på lokal tilpassning. Dette er tråd med våre antagelser. Medlemsfilialer som gjerne har en løsere kontrakt enn franchise, scorer faktisk noe dårligere enn franchise på spørsmålet om lokal tilpassning i undersøkelsen. Vi kan ikke se noen klare årsaker til dette da franchise gjerne er tettere kjede-eide filialer enn medlemsfilialer. Det kan være forskjellen har med respondentenes syn på skalaen som gir et slikt utfall. For medlemsfilialer som har et sterkt fokus på innkjøpssamarbeid vil man som lokal eier og driver stå mye friere da man ikke selger “opplevelsen” i samme grad som man gjør gjennom moderne franchisekontrakter.

Tilpassning til endringer i omgivelsene

Vår antagelse er at ved endring i omgivelsen står kjede-eide filialer godt rustet, det samsvarer godt med hva respondentene svarer i undersøkelsen. Franchise kommer ut noe lavere enn kjede-eide, også det som forventet. Her vil den lokale driver eller eier og hvor streng kontrakten er være avgjørende.

Medlemsfilialer scorer lavest. Det er likevel noe sprik i dataene med et par avkryssninger som er nærmere midten, her har respondentene henvist til at endringer er kontraktregulert. Dette er et viktig poeng, men endringer i omgivelsene kan ha mye med den lokale driver eller eier sitt forhold til kjeden sentralt å gjøre. I følge en av respondentene er lokale drivere eller eiere av medlemsfilialer mer skeptisk til endringer enn de som driver kjede-eide eller franchisefilialer. For endringer som ikke er kontraktregulert kan man tenke seg at den lokale endringsviljen til pålagte sentrale endringer påvirkes av kulturen i kjeden og i hvilken grad den etterleves. Dette kjenner vi igjen fra teorien hvor Jacobsen og Thorsvik mener at kulturen vil prege og styre individets

handlinger uten at de selv er klar over det [Jacobsen and Thorsvik, 2005].

6.2 Organisasjonsstruktur i et læringsperspektiv

Kontroll av kundedialog

Sentralledet i kjede-eide filialer har full kontroll ut mot filialene og kan derfor kontrollere kundedialogen. Dette blir også bekreftet av undersøkelsen. For franchise ser vi en stor spredning i resultatene fra undersøkelsen. Vi tror dette henger sammen med at respondentene har variert erfaring fra franchisedrift, men at det er delvis lav, til medium kontroll, av kundedialogen. For medlemsfilialer sier dataene i undersøkelsen at man ikke har like god kontroll på kundedialogen. Det samsvarer med våre antagelser. En lokal medlemsfilialer driver eller eier mener sannsynligvis at man kjenner sine kunder best og at de ikke nødvendigvis er som andres kunder, man er derfor kanskje mer tilbakeholden med informasjon opp mot sentralledet.

Bruk av sentralstyrt “best practise”

Bruken av såkalt “best practise” er blitt veldig vanlig i kjededrift da man i større grad oppnår helhetlig og effektiv drift. I forhold til undersøkelsen scorer kjede-eide filialer høyt på bruken av “best practise”, som igjen samsvarer med våre antagelser. Dette tror vi har en sammenheng med at sentralledet i kjeden har full kontroll på filialene under seg. Franchisefilialer scorer lavere men fremdeles høyt på skalaen, også dette samsvar med våre antagelser. For franchise sin del så har nok dette mye med at man opererer med moderne franchisekontrakter som omfatter alt fra HMS og IT til atmosfæren i filialen. For medlemsfilialer ser man en samling rundt midten som er i relativt i samsvar med vår teoretisk tolkning, hvor vi påstår at man befinner seg i nedre del av skalaen. Som en av respondentene sier “Du kan spørre en medlemsfilial om de ønsker å bruke butikkstandarden (“best practise”) til sentralledet. Mulig at 10 av 10 svarer ja, men jeg kan love deg at under 3 av 10 vil gjøre det...”. Dette har nok med tradisjoner og lokalpolitikken til den lokale eier eller driver. Som lokal eier

har man navn og rykte som ikke nødvendigvis samsvarer med de sentrale måtene å gjøre ting på. Her har man brukt mange år på å drive sin filial tilpasset det lokale markedet. Det er klart man er skeptisk til å implementere noe som er utformet sentralt av personer som ikke har kjennskap til lokale forhold medlemskjeden har brukt generasjoner på å tilpasse seg til. Vi ser at vi kan trekke paralleller til Jacobsen og Thorsvik som poengterer at gruppenormer kan være til hinder for læring, mennesker som arbeider tett sammen utvikler ofte en lik oppfattelse av normer og verdier [Jacobsen and Thorsvik, 2005].

I følge Nonaka må man gjøre den tause kunnskapen eksplisitt for å kunne overføre den videre [Nonaka et al., 2001]. Rammeverket “best practise” består av nåtidens eksplisitte kunnskap på hvordan man skal gjøre driften best mulig. Rammeverket benyttes og forbedres kontinuerlig av kjedens medarbeidere, og når den benyttes returnerer den til taus kunnskap hos brukeren. Bruken av rammeverket står sterkt hos kjede-eide filialer og franchise, men svakere hos medlemsfilialer. Det er ingen grunn til å tro at ikke medlemsfilialene har sitt eget lokale rammeverk for å gjøre taus kunnskap eksplisitt, men det har vi ikke noe bakgrunn for å uttale oss om i denne oppgaven. Det er heller ingenting som tyder på at sosialisering, dialog etc. ikke forekommer lokalt hos medlemskjeden, det eneste vi kan konkludere med er at det ikke finnes noe særlig kultur for å dele dette med sentrallet.

Organisasjonens læring av kundedialog

For kjede-eide filialer ser vi igjen en høy score, og det var også forventet ut fra vår antagelse. Her har kjeden full kontroll over alle aktiviteter og har gode muligheter til å organisere læringen internt i kjeden. Franchise forventes en høy score ut i fra vår antagelse, dette blir bekreftet av undersøkelsen. Der er kun marginale forskjeller mellom kjede og franchisefilialer. En mulig forklaring kan være at kontraktene er bygget slik at man må ta del i kjedens læring. Medlemsfilialer kommer også ganske høyt selv om de har en spredning og er noe lavere enn de to andre. Vi hadde forventet ut fra vår antagelse å se medlemsfilialer lenger nede på skalaen. Da særlig med

tanke på at man som lokal driver eller eier ikke nødvendigvis har samme syn på hva som er interessant for andre i kjeden. Man tenker sannsynligvis mye mer lokalt enn ved andre organiseringer.

En av respondentene har uttalt at “kjede-eid filial og franchise hungrer etter læring, men i en medlemskjede blir det sett på som et ork”, vi skal se om vi finner støtte for denne uttalelsen i teorien. Mintzberg hevder at de dominerende verdiene i en lærende organisasjon er risiko, ærlighet og tillit[Mintzberg et al., 1998]. Vi ser at dette passer bra med vår tese som er presentert i innledningen hvor vi antyder at franchise vil være den organisasjonsstrukturen som har mest fokus på risiko. Vi har på spørsmålet om passiv og aktiv opportunisme sett at respondentene plasserer både kjede-eide filialer og franchise lavere enn medlemskjede. Hvis vi kan trekke en linje mellom ærlighet og tillit og opportunisme vil dette være et annet argument for at kjede-eide filialer og franchise vil være mer lærende enn medlemsfilial. Samtidig trekker Mintzberg fram at en lærende organisasjon vil være preget av en “åpen dør” policy hvor alle i organisasjonen oppfordres til å komme med problemer til toppladelse[Mintzberg et al., 1998]. Og at i en lærende organisasjon er lederne vant til å gå rundt og gjensidig påvirke underordnede i deres arbeidssituasjon. Hvis vi forsøker å se dette opp mot de ulike organisasjonsstrukturene vil vi se at det motstrider vår antagelse, fordi:

- **Kjede-eid:** Har sentral ledelse, disse vil ikke være i daglig kontakt med de underordnede. Kommunikasjonen vil gå gjennom en ansatt daglig leder.
- **Franchise:** Har lokal eier eller driver, men sentralledet styrer bedriften ut fra kontrakt.
- **Medlemskjede:** Med lokal eier er det den organisasjonsstrukturen hvor topplerer sannsynligvis er nærmest de ansatte.

Selv om denne argumentasjonen virker motstridende på vår antagelse er det flere forhold som må tas i betraktning. Særlig Peter Senge femte disiplin systemtenking

som innebærer at man forstår helheten og sammenhengen i situasjonen egen organisasjon befinner seg i[Senge, 2006]. Ved kjede-eid- og franchisefilial vil sentralledet ha en særlig god forståelse for helheten og sammenhengen i kjeden. En medlemskjede vil etter våre antagelser være preget av et fokus som retter seg innover i den lokale butikken. Medlemskjeder har utfordringer knyttet til systemtenkning fordi de ofte ikke ønsker eller har mulighet til å se helheten og sammenhengen i situasjonen.

Videre poengterer Jacobsen og Thorsvik at størrelse på organisasjonen kan påvirke læring[Jacobsen and Thorsvik, 2005]. Forfatterne hevder at en liten organisasjon lærer letter enn en større. Flatere struktur og desentralisering av beslutningsmyndighet fremmer læring, samtidig som formalisering og rutiner holdes på et minimum. Dette er også et motstridende argument for vår antagelse. En slik tenkning vil favorisere medlemsfilialer fordi organisasjonen er liten og siden butikken er lokal eid vil all beslutningsmyndighet ligge her. I tillegg er det nærliggende å tro at formalisering og rutiner vil være sterkere representert i både kjede-eid filial og franchise, enn i en medlemsfilial. Vi kan argumentere for at en franchise løsning vil være bedre egnet for læring enn kjede-eid med denne tekningen fordi det er mer desentralisering av beslutningsmyndighet og en flatere struktur.

6.3 Organisasjonsstruktur i et økonomisk perspektiv

Det er store sprik i svarene fra undersøkelsen når det gjelder det økonomiske perspektivet. Vi tror årsaken til dette er en kombinasjon av for dårlig formulerte spørsmål og ulikt kunnskapsnivå hos respondentene. Det er derfor vanskelig å si noe konkret, men vi skal likevel drøfte og forsøke å si noe om årsaken til spriket blant respondentene.

Økonomisk risiko

Våre antagelser knyttet til den økonomiske tankegangen bekreftes i noe grad av undersøkelsen, som viser at man har høyest økonomisk risiko med kjede-eide filialer. Vi hadde videre en antagelse om at franchise og medlemskjeder skulle gi en middels økonomisk risiko, da man kan sende utgiftene nedover i systemet og dermed kvitte seg med risiko. Dette får vi bare delvis bekreftet i undersøkelsen. To av respondentene gjør oss oppmerksom på at man i moderne kjedeoppsett hefter sentralledet i større grad enn tidligere, for eksempel med betydelig mellomfinansiering og at man som kjede enkelte ganger eier det lokale varelageret hos franchise og medlemsfilialene. Hvis det siste er tilfellet faller mye av argumentasjonen om mindre risiko bort. Hefter man ved det lokale varelageret har man langt på vei samme risiko som ved kjede-eide filialer.

Økonomisk fleksibilitet

Undersøkelsen viser at kjede-eide filialer plasseres i midten av skalaen og det er som forventet ut fra våre antagelser. Økonomisk fleksibilitet for en kjede med kjede-eide filialer vil påvirkes av om man har god likviditet og om eierne er fleksible, da man må ta all risiko og ordne all kapital selv. Vi hadde en forventning ut fra vår antagelse at man ville ha en høyere grad av økonomisk fleksibilitet for franchise og medlemsfilialer, fordi man har flere aktører som er med på risiko og stiller med kapital. For medlemsfilialer er det vanskelig å tolke noe ut av undersøkelsen da man har en spredning fra to til ti.

Vektlegges økonomi fremfor læring?

Våre antagelser på forhånd var at man ville ha et større fokus på læring i kjede-eide og franchise, fordi dette blir sett på som organiseringer som ønsker en kontinuerlig forbedring. Videre hadde vi antatt at medlemsfilialer med sin lokale forankring kun tenker videre drift, fremfor læring for bedre og mer rasjonell drift.

På spørsmålet om økonomi vektlegges framfor læring har alle respondentene svart at økonomi kommer først. Dette er noe overraskende og ikke i tråd med våre antagelser, vi tror dette kan ha en sammenheng med tidsperspektivet. Det vil si at man vektlegger læring og økonomi annerledes avhengig av hvor langt tidsperspektiv man arbeider utfra.

6.4 Marked og organisasjonsstruktur

Interio.net står overfor store utfordringer knyttet til produkt og marked, men uansett om bedriften velger å konkurrere på pris eller kvalitet er det sannsynlig at det ikke vil ha noen betydning i sammenhengen med valg av organisasjonsstruktur. Vi kan også tenke oss at størrelsen på varelageret vil være uavhengig om man velger en organisasjonsstruktur som kjede-eid filial, franchise eller medlemsfilial. Markedsføring er en av de tingene som vil påvirkes av valg av organisasjonsstruktur. Hvis man velger en løsning med kjede-eide filialer vil markedsføringen gjøres sentralt og de enkelte filialene vil ha liten påvirkningskraft. Ved bruk av franchise vil man sannsynligvis ha en større påvirkningskraft med fremdeles vil det være sentralledet som setter premissene. Det er likevel ved bruk av medlemsfilial at den enkelte aktøren vil ha størst påvirkningskraft, dette bekreftes også av de empiriske resultatene hvor den ene respondenten påpeker at man har større frihet til lokale tilpassninger ved bruk av medlemsfilial.

Hvilken organisasjonsstruktur Interio.net velger vil avhenge av hvilken posisjon bedriften ønsker å oppnå. Med dette mener vi at Interio.net må definere ønsket målgruppe, ut fra dette må man så avgjøre hvordan man kan nå fram til målgruppen på best mulig måte.

Kundens kjøpsavgjørelse av et møbel eller interiørprodukt er basert på subjektive følelser eller varemerke og er lite rasjonell. Dette viser at merkevarebygging vil være en kritisk del av Interio.net sin framtidige satsning. Hvem som vil være ansvarlig

for merkevarebyggingen vil variere ut fra de ulike strukturene. På samme måte som markedsføringen vil sentralleddet være hjernen bak merkevarebygging i en kjede-eid filial. Videre vil en franchisetaker kunne være med å påvirke merkevarebyggingen, men det er likevel sannsynlig at sentralleddet tar hovedansvar for denne oppgaven. Det er også slik at en medlemsfilial vil stå friere enn de to andre organisasjonsstrukturene ved merkevarebygging. Men et aspekt som det er viktig å ta hensyn til ved merkevarebygging er viktigheten med å være konsekvent. For eksempel hjelper det lite at en filial i Arendal bygger sin egen merkevare når filialen i Grimstad har et helt annet "image". Det er sannsynlig å forestille seg at man må være konsekvente og samkjørte når man skal bygge et merkenavn i så måte vil nok en løsning hvor sentralleddet har ansvaret for merkevarebygging muligens sikre en fornuftig strategi på dette.

Hvilken organisasjonsstruktur man velger vil ikke nødvendigvis være avgjørende for videre vekst, men det vil i aller høyeste grad påvirke fordelingen av ansvarsområder og vekstens tempo.

Etter samtaler med bedriften er vi ikke i tvil om at Interio.net har et betydelig strategigap. Bedriften ønsker å minske strategigapet og planlegger en endring av organisasjonsstruktur for å redusere gapet. Målet for Interio.net er å øke sin fysiske tilstedeværelse, dette er en vekstmulighet de ønsker å gjøre ved å endre organisasjonsstrukturen. Vi tror at bedriften vil redusere strategigapet betydelig ved å velge en organisering hvor fysisk tilstedeværelse er mulig. Vi tror også at hvor mye strategigapet reduseres og i hvilket tempo det skjer i vil være avhengig om bedriften velger å organisere seg som kjede-eide filialer, franchise eller medlemsfilialer. Vi skal se nærmere på de ulike organisasjonsstrukturene og benytte vekststigen for å gi et bilde av de forventingene vi har til de ulike organisasjonsstrukturene.

I vekststogens første trinn handler det om å skaffe seg en stor base med lojale kunder. Her kan vi ikke se noe skille mellom kjede-eide og franchise da de selger den samme

opplevelsen til kunden og har et mantra om at hvis kjeden lykkes så lykkes man lokalt. Medlemsfilialene er mer interessert i de lokale forholdene og vil ikke samme grad som franchise bry seg om kjeden som helhet. Det lokale markedet har alltid vært der og kommer ikke til å forsvinne med det første er nok noe av tankegangen til medlemsfilialene.

Trinn to i stigen er at man prøver å selge mer til hver enkelt kunde. Her kan vi ikke se noe forskjeller mellom de forskjellige strukturene. Alle har et ønske om å få mer ut av markedsføringskostnadene ved mersalg.

I det tredje trinnet skal man vinne nye kunder. En avgjørende faktor i dette trinnet er hvor kjent merkenavnet er. Her vil man som filial få mye gratis om kunden allerede har kjennskap og forventninger til merkenavnet. Her vil nok kjeder med mange medlemsfilialer ikke stå like sterkt som kjede-eide og franchisekjeder da medlemsfilialer har hatt en tendens til å dyrke sitt lokale merkenavn fremfor kjedens merkenavn. Det synes også å være en større kultur og politikk forskjell mellom medlemsfilialene og kjeden. Lokale eiere av medlemsfilialer setter som vi så i undersøkelsen gjerne lokal politikk foran økonomisk vinning.

Utvikle nye produkter og tjenester er stigens fjerde trinn. Dette trinnet er veldig synlig i medlemsfilialer ved at man har gjort tilpassninger til det lokale markedet. Men det vil ikke være kjedelikhet og dermed kan man ikke som forbruker forvente samme tjeneste i alle butikker tilknyttet en kjede. Når man skal utvikle nye produkter og tjenester som skal være landsdekkende er det sannsynlig et en kjede vil gjennomføre endringen. Dette er fordi man i kjede-eide og franchise filialer har et felles nasjonalt perspektiv, men man som medlemsfilialer har en rekke lokale tilpassninger.

Trinn fem er å gå inn i nye markeder med eksisterende produkter. Det krever ressurser og en sterk vilje for å gjennomføre med et godt resultat. Vi ser derfor for oss at

kjede-eide og til dels franchise vil kunne komme seg greit gjennom en slik utvidelse. Men vi tror man skal slite med å få med seg medlemsfilialene med mindre alle ser at der er et behov for denne utvidelsen lokalt.

Nye distribusjonskanaler er trinn seks. Dette er en viktig del for at en kjede skal vokse videre. Vi kan ikke se noen problemer med å gjennomføre dette med kjede-eide filialer, men vi ser for oss at medlemsfilialer og til dels franchise vil kjempe i mot. For medlemsfilialene er det lokale markedet som er viktig, man har ikke samme interessen for å selge til andre utenfor. Franchise vil nok også vegre seg da man kanskje ikke helt kan se at det gavner den lokale filialen, men mer kjeden sentralt.

I trinn syv ser man på internasjonal vekst. Teorien rundt hvilke kjedestrukturer som klarer seg best på internasjonalisering gir kjeder med kjede-eide filialer størst sjanse for å lykkes, mens franchise kommer inn like etter. For kjeder som består av medlemsfilialer ser man kun unntaksvis at man har lykkes i internasjonalisering. Dette bildet tror vi stemmer ganske godt. Ut i fra svarene i undersøkelsen blir kjede-eide filialer og franchise trukket frem som strukturer som liker å utvikle seg. Medlemskjeder blir også trukket frem som veldig bundet lokalt og har derfor ikke interesse av å gå utover sitt lokale område.

Oppkjøp og allianser er trinn åtte i vekststigen. Her vil man kanskje på lokalbasis se oppkjøp og allianser i kjeder med medlemsfilialer, mens nasjonale oppkjøp og allianser vil være mer naturlig for kjede-eide og franchise. Det kan dog være at medlemskjeder vil kunne være flinke på allianser da man i seg selv er en allianse.

Trinn ni har fokus på vekst utenfor industrien, vertikalt og horisontalt. For kjeder som er preget av kjede-eide filialer vil nok dette være en ganske vanlig vei å gå, men for franchise og medlemskjeder kan vi ikke se at det skal være like aktuelt. For medlemskjeder vil man som gruppe være veldig ulik og det kan være vanskelig å samle seg om en vekst som ikke har noe med kjerneområdet man driver med til

daglig.

Generell analytisk modell

De ulike paradigmenes vektlegger ulike verdier. Hvis vi ser på transaksjonskoststandsparadigmet er det risiko som vil være hovedfokus, men det betyr ikke at man ser helt bort fra kontroll og kundedialog. Det har bare med at i transaksjonskostnadsteorien har man fokus på risiko og risikoreducerende tiltak. For læringsparadigme vil man ha fokus på kundedialogen, mens kontroll og risiko kommer i annen rekke. I læringsteorien ser vi et fokus på kunnskapen i organisasjonen. For detaljhandel vil mye av denne kunnskapen omhandle kundedialogen. Til slutt ser vi at i det økonomiskeparadigme at man vil ha størst fokus på kontroll, mens risiko og kundedialog kommer i annen rekke. Dette er nok naturlig med tanke på at man i teorien ønsker oversikt over og kontroll over økonomiske nøkkeltall.

Drøfting av tese

I innledningen har vi presenter en generell tese hvor vi forventet fokus på kontroll for kjede-eide filial kjeder, reduksjon av risiko for franchisekjeder og kundedialog for medlemskjeder. Ut i fra resultatene fra undersøkelsen ser dette ut til å passe godt. For kjede-eide filial kjeder har man full kontroll ved at man sitter som juridisk eier og dermed har fullt innsyn i det som skal være av regnskap og prognoser. For franchisekjeder kom det frem i undersøkelsen at man som sentralledd ofte heftet for varestrømmen og i flere tilfeller satt med eierskapet av lokale varelager. Dette fikk vi så en tilbakemelding fra oppdragsgiver på at man som sentralledd kan kjøpe forsikringer og sikre seg mot deler av dette via kontrakter. For medlemskjeder får vi også bekreftet at det var god kundedialog lokalt, men ut i fra tilbakemeldingene fra respondenter så er der lite kultur for å dele denne informasjonen med sentralleddet. Dette kan selvsagt variere fra medlemskjede til medlemskjede, men ut i fra responsen i undersøkelsen tviler vi likevel på at det er tilfelle.

Kapittel 7

Konklusjon

For å sammenligne de ulike organisasjonsstrukturene teoretisk har vi utarbeidet en analytisk modell. Den analytiske modellen dannet grunnlaget for utarbeidelse av intervjueskjema, og de empiriske resultatene er drøftet mot modellen.

Vi mener at de empiriske resultatene til en viss grad samsvarer med våre teoretiske antagelser. Unntaket er det økonomiske paradigme som avviker fra antagelsene, i tillegg er det stor spredning i dataene. Det største avviket vi har registrert er tilbakemeldingen fra to av respondentene som mente at man i større grad enn vi trodde øker risikoen med franchise og medlemsfilialer ved at sentralledd står ansvarlig for mellomfinansiering og som eier av lokale varelager.

Hovedtrekkene i vår tese er at kjede bestående av kjede-eide filialer vil ha størst fokus på kontroll. For franchise ønsker man å redusere og spre risikoen ved å dele risikoen med franchisetakeren. I medlemskjeder er hovedfokuset på den lokale kundedialogen. Vi mener at tesen er bekreftet på bakgrunn av empiriske resultater. På bakgrunn av forskerspørsmål 1 kan vi si at den beste organisasjonsstrukturen for Interio.net vil avhenge av hvilke dimensjoner man velger å vektlegge. Det er sannsynlig å tro at dimensjonene vil være vektet forskjellig utifra hvilken fase bedriften befinner seg i.

De ulike perspektivene vektlegger ulike verdier. På bakgrunn av forskerspørsmål 2 ser vi at i transaksjonskostnadsperspektivet er det risiko som vil være hovedfokus, men det betyr ikke at man ser helt bort fra kontroll og kundedialog. Det har bare med at i transaksjonskostnadsteorien har man fokus på risiko og risikoreduserende tiltak. For læringsperspektivet vil man ha fokus på kundedialogen, mens kontroll og risiko kommer i annen rekke. I læringsteorien ser vi et fokus på kunnskapen i organisasjonen. For detaljhandel vil mye av denne kunnskapen omhandle kundedialogen. Til slutt ser vi at i det økonomiske perspektivet vil man ha størst fokus på kontroll, mens risiko og kundedialog kommer i annen rekke. Dette er nok naturlig med tanke på at man i teorien ønsker oversikt over og kontroll over økonomiske nøkkeltall.

Videre har vi sett nærmere på hvilken organisasjonsstruktur som kan være best egnet til læring. På bakgrunn av forskerspørsmål 3 har vi med bakgrunn i vår antakelse argumentert for og imot de teoretiske definisjonene. Vi mener det finnes grunnlag for å si at medlemskjeder vil være gode på læring, men dog bare innad i den lokale filialen. Videre har vi argumentert for at en franchise løsning vil være bedre egnet for læring enn kjede-eid med fordi det er mer desentralisering av beslutningsmyndighet og en flatere struktur.

Til slutt vil vi oppsummere med å si at det ikke finnes noe klart svar på hvilken organisasjonsstruktur som vil være best egnet. Et strategisk valg av organisasjonsstruktur vil påvirkes av hvilken fase bedriften er i og hvilke dimensjoner man ønsker å vektlegge. Det er også viktig å påpeke at svaret nødvendigvis ikke er en struktur alene, det kan være en kombinasjon av ulike organisasjonsstrukturer. I tillegg til den tredimensjonale modellen vi har drøftet i denne oppgaven er det en rekke andre viktige dimensjoner som bør tas med i en strategisk vurdering av organisasjonsstruktur, som for eksempel ledelse og kjedekultur.

Kapittel 8

Vedlegg

Masteroppgave

1. Informasjon

Først vil vi takke for at du tar deg tid til å svare på våre spørsmål. Undersøkelsen gjennomføres anonymt.

Alle spørsmålene (om ikke annet er oppgitt) er vinklet fra sentralledet mot den lokale filialen.

Vi vil underveis komme med definisjoner slik at vi har et felles begrepsapparat.

Skulle du ha spørsmål under gjennomføringen kan du ringe Christen på 452 36 440.

2. Hvilken bakgrunn har du?

Før vi begynner vil vi gjerne vite litt om din bakgrunn.

1. Hvilke av følgende organiseringer har du erfaring fra?

- Kjede eide filialer
- Franchise filialer
- Medlems filialer

2. Hvordan er din kjennskap til følgende organiseringer?

	Ingen kjennskap	Noe kjennskap	God kjennskap	Veldig god kjennskap
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar?

3. Transaksjonskostnader

I denne delen skal vi se på ulike aspekter i forhold til transaksjonskostnader.

* Definisjoner*

"Transaksjonskostnad"; Kostnader knyttet til transaksjoner, transaksjonskostnadene vil være ulike avhengig av både hvilken transaksjon som skal utføres og hvordan transaksjonen organiseres. Hensikten er å velge den organisasjonsformen som gir den laveste transaksjonskostnaden.

"Passiv opportuniste"; Passiv opportuniste er om en part unnlater å gjennomføre en avtalt handling, å snike seg unna en forpliktelse.

"Aktiv opportuniste"; Aktiv opportuniste er når man gjør en aktiv handling for å oppnå en fordel på bekostning av en annen part.

Masteroppgave

1. Hvordan vurderer du som sentralledd tilgangen på informasjon fra filialene hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

2. Hvordan opplever du som sentralledd aktiv oppportunisme hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

3. Hvordan opplever du som sentralledd passiv oppportunisme hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

4. Transaksjonskostnad del 2

Masteroppgave

* Definisjoner *

"Overvåking"; overvåking av den andre parten.

"Incentiver"; bruk av gulerot for å oppnå ønsket resultat.

"Screening"; gjennomgang av den andre parten før man inngår avtale

"Sosialisering"; sosialisering for å oppnå samme kultur og knytte bånd.

1. Hvordan benytter du som sentralledd følgende risikoreduserende tiltak hvis du driver kjede eide filialer?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Screening		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Overvåking		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Incentiver		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Sosialisering		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Eventuell utdyping

2. Hvordan benytter du som sentralledd følgende risikoreduserende tiltak hvis du driver franchise filialer?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Screening		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Overvåking		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Incentiver		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Sosialisering		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Eventuell utdyping

Masteroppgave

3. Hvordan benytter du som sentralledd følgende risikoreduserende tiltak hvis du driver medlems filialer?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Screening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overvåking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosialisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

5. Transaksjonskostnad del 3

1. Hvordan opplever du som sentralledd at man er i stand til å tilpasse seg endringer i markedet som helhet hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

Masteroppgave

2. Hvordan opplever du som sentralledd at man er i stand til å tilpasse seg endringer i nærområdet (til en filial) hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

3. Hvordan opplever du som sentralledd at man er i stand til å tilpasse seg endringer i omgivelsene (ny administrerende direktør, bytte av IT-system, osv) hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

6. Læring

Spørsmål relatert til læring/kundedialog

Masteroppgave

1. I hvilken grad opplever du som sentralledd kontroll av kundedialog hvis du driver filialer på følgende måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

2. I hvilken grad opplever du som sentralledd at det benyttes sentralstyrt "best practise" hvis du driver filialer på følgende måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

3. I hvilken grad opplever du som sentralledd at organisasjonen lærer av kundedialog hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

Masteroppgave

1. Hvordan opplever du som sentralledd at man er i stand til å tilpasse seg endringer i omgivelsene hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

2. I hvilken grad opplever du som sentralledd økonomisk risiko (kapitalbinding etc) hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

3. I hvilken grad opplever du som sentralledd økonomisk fleksibilitet hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

Masteroppgave

4. I hvilken grad opplever du som sentralledd at økonomisk kortsiktig (5år) resultat vektlegges hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

5. I hvilken grad opplever du som sentralledd at økonomi vektlegges fremfor læring hvis du driver filialer på følgende alternative måte?

	vet ikke	1 (lav)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (høy)
Kjede eide filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlems filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuell utdyping

8. Personlig preferanse

1. Hvilken organisering foretrekker du personlig?

Kjede eide filialer

Franchise filialer

Medlems filialer

9. Takk for hjelpen!

Tusen takk for ditt bidrag!

Bibliografi

- [Berman and Evans, 2009] Berman, B. and Evans, J. R. (2009). *Retail Management - A strategic approach*. Pearson, New York.
- [Doyle, 2000] Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. John Wiley & Sons, Ltd, England.
- [Durlauf and Blume, 2008] Durlauf, S. N. and Blume, L. E. (2008). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- [Elkjøp, 2010] Elkjøp (2010). Megastore.
- [Gripsrud et al., 2004] Gripsrud, G., Olsson, U., and Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse - med fokus p  beslutninger i bedrifter*. HøyskoleForlaget, Kristiansand.
- [H.Wathne and B.Heide, 2000] H.Wathne, K. and B.Heide, J. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(10):36–51.
- [Jacobsen and Thorsvik, 2005] Jacobsen, D. I. and Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen.
- [Johannessen and Tufte, 2002] Johannessen, A. and Tufte, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag, Oslo.
- [Kapland and Norton, 1996] Kapland, R. and Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.

- [Kotler, 2005] Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. Gyldendal Norske Forlag AS, Oslo.
- [McDonalds, 2010] McDonalds (2010). Franchise.
- [Milgrom and Roberts, 1992] Milgrom, P. and Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- [Mintzberg et al., 1998] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari, the complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall, USA.
- [Mintzberg et al., 2003] Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., and Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process, Concepts Contexts Cases*. Pearson Education Limited, England.
- [Nilssen, 2002] Nilssen, B. (2002). *Franchise - Fra lokal virksomhet til internasjonal merkevare*. Fagbokforlaget, Bergen.
- [Nilssen, 2009] Nilssen, B. (2009). *Franchise - Verdiøkende samarbeid mellom selvstendige parter*. Fagbokforlaget, Bergen.
- [Nonaka et al., 2001] Nonaka, I., von Krogh, G., and Ichijo, K. (2001). *Slik skapes kunnskap*. NKS forlaget, Oslo.
- [Reidarson, 1998] Reidarson, P. (1998). *Franchising og kjededrift*. Aschehaug, Oslo.
- [Rindfleisch and B.Heide, 1997] Rindfleisch, A. and B.Heide, J. (1997). Transaction cost analysis: Past, present and future applications. *Journal of Marketing*, 61(10):30–54.
- [Senge, 2006] Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organisation*. Random House, London.
- [Williamson, 1983] Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *American Economic Review*, 73(4):519–540.

[Williamson, 1985] Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc, New York.

[Young and O'Byrne, 2000] Young, D. and O'Byrne, S. (2000). *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. McGraw-Hill Professional Book Group, New York.