

Dag Olberg

Nye driftsformer i varehandelen

Organisasjonsgrader og avtaleforhold

Dag Olberg

Nye driftsformer i varehandelen – organisasjonsgrader og avtaleforhold

© Forskningsstiftelsen Fafo 2001
ISSN 0804-5135

Innhold

Forord	5
Nye driftsformer i varehandelen – organisasjonsgrader og avtaleforhold	6
Sammendrag	7
1 Innledning	9
1.1 Tema og problemstillinger	10
1.2 Data – metode	12
2 Alternative driftsformer – franchisebaserte ordninger	13
2.1 Omfang og typer	13
2.3 Blanding av egeneid drift og franchisebaserte nettverk	14
3 Arbeidsgiverorganisering	16
3.1 Driftsform og arbeidsgiverorganisering i fem kjeder	16
4 Arbeidstakerorganisering	21
4.1 Driftsform og arbeidstakerorganisering i fire kjeder	21
4.2 Ledere og ansatte	24
4.3 Lønnsdannelse	28
5 Oppsummering og diskusjon	37
5.1 Alternative driftsformer og arbeidsgiverorganisering (HSH-NFF/NFI)	37
5.2 Alternative driftsformer og arbeidstakerorganisering (HK)	39
5.3 Tilnærminger og forklaringstyper – noen argumenter for kulturforklaringer ...	40
Litteratur	44
Det strategiske instituttprogrammet på Fafo	44

Forord

I tråd med omleggingen av forskningspolitikken i Norge er det uttrykt ønske om at de frittstående forskningsinstituttene utvikler strategiske instituttprogrammer (SIP). Disse instituttprogrammene skal ha et langsiktig perspektiv, og videreutvikle instituttenes basiskompetanse. Forskningsstiftelsen Fafo har utviklet et omfattende instituttprogram med flere delområder. «De kollektive aktørenes rolle på arbeidsmarkedet» ble startet opp i 1996 med finansiering fra Kommunaldepartementet. Arbeidet med «Globalisering, regionalisering og faglig organisering» ble påbegynt i 2001, finansiert av Norges forskningsråd, Nordisk Ministerråd (NOS) og flere nordiske organisasjoner. «Avtaleforhold, medlemsutvikling og organisasjonsendringer» er finansiert med støtte fra LO. Dette delprogrammet omhandler i 2001 grenseflater mellom endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering på den ene siden, og endringer i arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisering på den andre. Rapportering skjer i form av relativt korte og saksavgrensede notater. Disse skal dels bidra med dokumentasjon innen felter som er sentrale i det strategiske instituttprogrammet, dels videreføre analysearbeidet i tilknytning til tariffarkivet Fafo bygger opp, og dels legge grunnlag for mer omfattende analyser. Notater fra delprogrammet i 2001 omhandler organisasjoner og avtaleforhold innen IKT-sektoren, fagorganiserte uten tariffavtale, sammenhenger mellom nye driftsformer og interesseorganisering på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, samt mekanismer i forbindelse med skifte av tariffområder. Jeg vil gjerne takke Jon Erik Dølvik for nyttige innspill og kommentarer til det foreliggende notatet.

Oslo, november 2001
Dag Olberg

Nye driftsformer i varehandelen – organisasjonsgrader og avtaleforhold

Nye driftsformer omfatter flere alternativer til egeneid drift. Eksempler er franchisesystemer, kommisjonærdrift og forskjellige former for nettverksorganisering av frittstående forhandlere. Innen servicenæringene er det blitt stadig vanligere at slike driftsformer anvendes som et alternativ eller som et supplement til egeneide utsalgsledd. Hva forskjeller i driftsform eventuelt fører til når det gjelder arbeidslivsrelasjoner, er i liten grad undersøkt. Hensikten med dette notatet er for det første å bidra med nye data innen et felt der det fra før finnes lite eller ingen empirisk dokumentasjon. Vi stiller spørsmål om hva slags likheter og forskjeller vi finner mellom tradisjonelle og alternative driftsformer når det gjelder organisasjonsgraden på både arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden. Videre diskuteres eventuelle virkninger av de nye driftsformene når det gjelder tariffspørsmål og lønnsdannelse. Presentasjonen er konsentrert om varehandelen, men diskusjonen om driftsformer og avtaleforhold har relevans også for andre deler av servicenæringene.

Sammendrag

Bruk av alternativer til egneid drift, som franchiseordninger, kommisjonærdrift og andre former for nettverk av selvstendige forhandlere, har vært økende innen servicesektoren og preger store deler av varehandelen. Butikkenhetene inngår i sentralisert kjededrift, samtidig som arbeidsgiveransvaret ligger lokalt hos butikkleidere som er selvstendige næringsdrivende.

Dette spesielle blandingsforholdet av sentralisering og desentralisering som de nye driftsformene representerer, fører til problemer når det gjelder tradisjonell interesseorganisering. Det gjelder både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden.

Få bedrifter som drives etter alternative driftsformer er medlem av Handels- og Service-næringens Hovedorganisasjon (HSH). Om lag to tredjedeler av HSH-medlemmene er ikke tariffbundet. Det blir ofte pekt på at en vanlig grunn til at butikkleidere som driver sin virksomhet etter alternative driftsformer er vanskelige å organisere, er at det finnes tilstrekkelig profesjonell støtte og kompetanse i kjedenes sentralledd. Dette er vanlige former for driftsstøtte, men også juridisk støtte, kursvirksomhet og støtte i personalpolitikk. De store kjedene ordner selv det tariffmessige, og beskrives som juridisk selvhjulpne. Tidligere fantes det i tillegg til HSH en parallell form for interesseorganisering blant franchisetakere og franchisegivere i Norges Franchise Forening (NFF) og Norges Franchise Institutt (NFI), drevet av HSH som foreningens medlemsorganisasjon. Siktetålet var å fremme franchise som organisasjonsform, dels gjennom å arrangere kurs og konferanser, dels ved å arbeide for å fremme og kontrollere etiske standarder i forbindelse med inngåelse av franchisekontrakter. Heller ikke særskilt organisering av varehandelsbedrifter som blir drevet etter alternative driftsformer førte til økning i organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden. NFI ble i fjor besluttet nedlagt.

Argumentet om at det er støtte fra stabsfunksjoner i kjedenes sentralledd som gjør at franchisetakere i liten grad ser behov for selvstendig arbeidsgiverorganisering, kan diskuteres. En kjede som Rema 1000 er desentralisert når det gjelder personalfunksjoner, samtidig har svært få av kjedens franchisetakere organisert seg på arbeidsgiversiden.

For Handel og Kontor er det et problem at organisasjonsgraden blant ansatte generelt er lav, spesielt i virksomheter som drives etter alternative driftsformer. Fra forbundet blir det pekt på at de nye driftsformene skiller arbeidsgiverfunksjonen fra beslutningsfunksjonen innen kjedene. Arbeidsgiver i butikker som drives etter alternative driftsformer kan velge å avlønne sine ansatte etter nivået i tariffavtalen, men Hovedavtalens bestemmelser kommer ikke til anvendelse i butikker som ikke er tariffbundet. I utvalget på fire kjeder (Adelsten, Elkjøp, Rimi og N-kjeden) er hovedtendensen at organisasjonsgraden blant de ansatte er noe lavere i de butikkene som drives etter alternative driftsformer. Blant de kjedene som bruker både egneid og alternativ driftsform, er det i vårt utvalg ikke på samme måte systematiske forskjeller i organisasjonsgrad etter driftsform, men større forskjeller mellom kjeder. Et eksempel er Rimi, der vi finner om lag like høy, eller lav, organisasjonsgrad blant ansatte i de egneide butikkene som blant ansatte hos Rimis franchisetakere. Tyve prosent av de ansatte i de egneide butikkene oppgir at de er fagorganisert, tilsvarende tall for de franchiseansatte er 17 prosent. Motsatt viser vårt utvalg store forskjeller i Narvesens N-kjede,

med 65 prosent fagorganiserte i de egneide utsalgsstedene, som det er blitt færre av, og 17 prosent blant de kommisjonæransatte. Om lag 13 prosent av N-kjedens utsalgssteder er nå drevet av kjeden selv. Overgangen til kommisjonærdrift har vært omfattende, og har ført til nedgang i antall fagorganiserte butikkmedarbeidere.

Om lag halvparten av de ansatte i totalutvalget i de fire kjedene oppgir at lønnen deres følger tariffavtale. Legger vi til dem som oppgir en kombinasjon av tariffavtale og individuell vurdering, utgjør dette nærmere syv av ti ansatte.

Vi fant både likheter og forskjeller når vi sammenliknet mellom ansatte i kjedenes egneide butikker og ansatte i butikker som drives etter alternative driftsformer. Når det gjelder aldersfordeling fant vi i hovedsak likhet, selv om det var forskjeller mellom kjedene. Vi fant videre en tendens til at de egneide butikkene i noe større grad hadde rekruttert ansatte som ikke hadde butikkarbeidet som sin «hovedaktivitet».

Når det gjelder spørsmål om lønnsdannelse oppga færre franchiseansatte at lønnen fulgte tariffavtale (45 prosent), men legger vi til de 14 prosentene som oppga både tariffavtale og individuell vurdering, utgjør dette samlet nærmere seks av ti franchiseansatte.

Forskjellene mellom kjedene var i noen tilfeller større enn forskjellene mellom driftsformer. Vi fant motstridene tendenser når det gjelder utbetaling av tillegg for ubekvem arbeidstid. En tendens i dette materialet var at ansatte innen de alternative driftsformene i noe større grad oppga at de mottok UB-tillegg. Utvalget av kommisjonæransatte i N-kjeden oppga imidlertid i mindre grad enn ansatte i egneide N-kjedebutikker at de fikk slikt tillegg.

I dette materialet er tendensen at det er butikklederne i de egneide butikkene som i størst grad brukte bonus og personlige tillegg i lokal lønnsdannelse. De ansattes vurdering av egen lønn varierte. Om lag en tredjedel ga uttrykk for at de var misfornøyd, en tredjedel var mellomfornøyd, mens resten av utvalget var ganske, eller godt, fornøyd. Vi fant her ikke forskjeller mellom ansatte i kjedenes egneide butikker og ansatte i butikker som ble drevet etter alternative driftsformer.

1 Innledning

I en tradisjonell bedriftsorganisasjon står bedriften selv for driftsfunksjonene, er eier av eller står som leietaker av produksjonslokalene, og arbeidsgiverfunksjonen er sentralisert i en hierarkisk struktur. Varehandelen er kjennetegnet av flere alternative driftsformer. Eksempler er franchisedrift, kommisjonærdrift og forskjellige ordninger med frittstående og frivillige forhandlere. Ingen av disse ordningene er egentlig nyskapninger, men de fremstår i dag som alternative, nye, driftsformer. De nye driftsformene kan beskrives som nye typer nettverk-sorganisering som har vært med på å muliggjøre kjedenes ekspansjon i varehandelen. Variasjonsbredden er imidlertid stor. Noen virksomheter opererer kun med egneide og egendrevne utsalgssteder, andre er organisert fullt ut som franchisenettverk, mens en rekke virksomheter bygger på en blanding av egneide utsalgssteder og alternative driftsformer.

Alternativene til egneid drift preger ikke bare en vesentlig del av varehandelen, men etter hvert også andre deler av de voksende servicenæringene. Dermed berører disse organisasjonsformene en stadig større andel av norske arbeidstakere. Utbredelsen av nye driftsformer vil også ha betydning for arbeid med modernisering og kvalitetsheving i tjenesteytende næringer. Videre vil de ulike blandingsforhold vi finner i organiseringen av tjenesteytende næringer når det gjelder sentralisering og desentralisering, standardisering og fleksibilitet, ha betydning for arbeidsorganisering, interesseorganisering og partsforhold. Oppstillingen i figur 1.1 gir noen stikkord når det gjelder driftsformer og ansettelsesforhold.

En viktig forskjell mellom driftsformene er at butikklederne i de lokale utsalgsstedene som regel er selvstendige næringsdrivende og har et selvstendig arbeidsgiveransvar. De er franchisetakere og har et kontraktforhold til kjedens sentralledd, som betegnes som franchise-giver. Samtidig har personalet i de utsalgsstedene som drives etter de alternative driftsformene et tradisjonelt ansettelsesforhold til franchisetakerne som sin arbeidsgiver.

Det finnes fortsatt lite norsk forskning om den typen økonomisk organisering som de nye driftsformene representerer. Den forskningen som finnes på feltet fokuserer blant annet på kontraktsrelasjoner og forklaringer på hvorfor den ene eller den andre organisasjonsformen velges, ikke på driftsform som selvstendig årsaksfaktor som påvirker arbeidsforhold,

Figur 1.1 Driftsformer og ansettelsesforhold

	Valg av driftsform		Rekruttering av ledere lokalt		Rekruttering av butikk-medarbeider lokalt	
Sentralt kjedeledd/ franchise-giver	=> Intern	Egeneid drift	Ansettelsesforhold	Ansatte lokale ledere	Ansettelsesforhold	Ansatte i kjede/konsern
	=> Alternativ	Alternative driftsformer, franchise og liknende	Kontraktsforhold	Selvstendige næringsdrivende	Ansettelsesforhold	Ansatte hos selvstendige næringsdrivende

organisasjonsforhold og lønnsdannelse blant ansatte og lokale ledere/næringsdrivende i ulike driftsformer.

I del 1 nedenfor presenteres først de overordnede problemstillinger for diskusjonen i notatet. Videre følger en oversikt over de datakilder som anvendes. I del 2 følger en presentasjon av hvordan franchising defineres og en oversikt over hvor omfattende franchising som driftsform er i Norge. I del 3 og 4 diskuteres sider ved henholdsvis arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisering ut fra forskjeller i driftsform. Vi ser også etter eventuelle forskjeller når det gjelder avtaleforhold og lønnsdannelse. Oppsummerende diskusjon av organiseringsproblemer sett fra henholdsvis arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden følger i del 5.

1.1 Tema og problemstillinger

Hva kjennetegner organisasjonsforholdene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden innen bedrifter med alternative driftsformer? For det første: Finner vi forskjeller mellom driftsformene når vi undersøker organisasjonsgraden på arbeidstakersiden? Vi vet for eksempel at organisasjonsgraden er lav innen varehandelen, men vi kunne tenke oss at dette varierende etter driftsform. En nærliggende hypotese kan være at organisasjonsgraden blant ansatte er lavere i de utsalgsstedene som drives etter alternative driftsformer. Denne problemstillingen dreier seg både om at franchiseorganiserte utsalgssteder vanligvis antas å være små, og at butikklederne kan være negativt innstilt til fagorganisering, blant annet fordi de selv står i et kontraktsforhold og ikke i et ordinært ansettelsesforhold. Vi kan også, som en utgangshypotese, anta at franchisetakeren vil være tilbøyelig til å ansette andre typer arbeidskraft enn de ansatte lederne i kjedenes egneide utsalgssteder. En hypotese kunne være at franchisetakeren i større grad enn den kjedeansatte lederen selv anvendte større innslag av kontrakts- eller markedsrelasjoner i forholdet til personalet. Mekanismen kunne da, ifølge denne hypotesen, være at franchisetakeren for eksempel rekrutterte yngre personale, og at det var større turnover blant personalet, noe som igjen kunne tilsi lavere grad av fagorganisering. Vi kunne også tenke oss at butikklederne i kjedenes egneide utsalgssteder var mer «vennlighsinne» i forhold fagorganisering, siden de selv står i et ansettelsesforhold og, som regel, i mindre grad enn franchisetakerne er del av et resultatbasert belønningssystem.

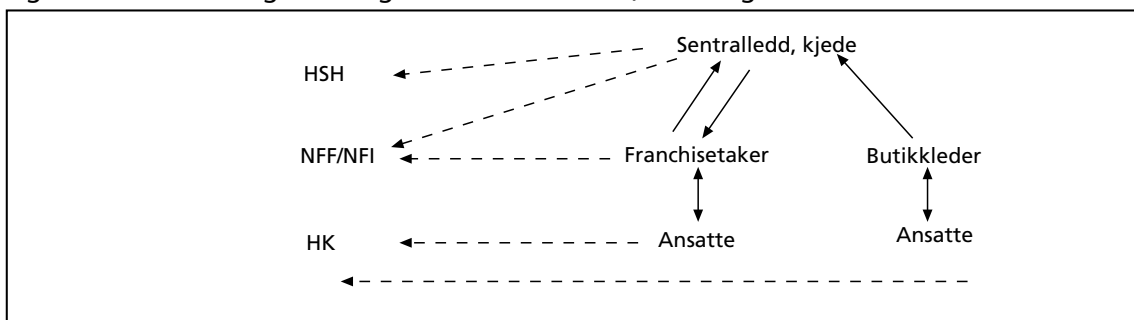
For det andre: Finner vi høy eller lav grad av arbeidsgiverorganisering når det gjelder de selvstendige lederne i utsalgssteder drevet etter de alternative driftskonseptene? Ut fra litteraturen på feltet er det ikke gitt hva vi skulle forvente å finne. På den ene siden kunne vi tenke oss at siden franchisetakeren som selvstendig næringsdrivende er en aktør som står i et avhengighetsforhold til kjedeledelse og franchisegiver, ville han se fordeler i en selvstendig interesseorganisering hos en tredjepart. Det kunne gjelde både i forhold til franchisegiver, her kjedenes sentralledd, og i forhold til sine egne ansatte arbeidstakere. På den andre siden kan vi stille spørsmål om hva slags interessefellesskap en slik sammenslutning skulle bygge på. En franchisetaker er en selvstendig næringsdrivende som ikke bare har et selvstendig arbeidsgiveransvar for egne ansatte, franchisetakeren står også i et kontrakts- og avhengighetsforhold til den sentrale kjedeledelsen. Slik sett er det rimelig å anta at han har interesser som kommer i tillegg til, og er forskjellige fra, interessene til kjedenes ansatte butikkledere.

Vi ville derfor forvente at det var til stede et behov for selvstendig arbeidsgiverorganisering blant franchisetakere, enten i NFF/NFI eller HSH, eller i begge organisasjonene. Vi ville også forvente at de sentrale kjedeleddene ville være interessert i NFF/NFI-organisering i tillegg til organisering i HSH.

For det tredje: Hva slags organisasjonsmessige dilemmaer skaper de nye driftsformene for arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene, henholdsvis Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) og Handel og Kontor i Norge (HK)? Her stiller vi spørsmål om sammenhenger mellom de alternative driftsformene og etablerte institusjonelle ordninger knyttet til interesseorganisering og partsforhold innen tradisjonelle driftsformer. Interesseorganisering på arbeidsgiversiden omfatter i vår sammenheng ikke bare HSH, men også Norsk Franchise Forening (NFF) og Norsk Franchise Institutt (NFI). Figur 1.2 skisserer noen av relasjonene.

Når det gjelder partsforhold er vi her også interessert i tariffspørsmål (lønn og fellesbestemmelser), og mulige konsekvenser når det gjelder sammenhenger mellom driftsformer og videre institusjonelle ordninger som for eksempel Hovedavtalen representerer.

Figur 1.2 Interesseorganisering – arbeidstakerside, arbeidsgiverside



For det fjerde: Hvilke forhold kan bidra til å forklare variasjon i organisasjonsgraden på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden? Temaet er omfattende, det er bare enkelte sider ved organisasjonsatferd som er mulig å belyse innenfor rammene av dette notatet. Det er nødvendig med bedre beskrivelser og mer finmasket kartlegging når det gjelder analyse av variasjoner i nivået for organisasjonsgraden på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden med hensyn til nivå og variasjoner.¹ I en videre prosjektsammenheng er det interessant å diskutere forskjellige typer forklaringer og mekanismer og, i den grad det er mulig, teste alternative forklaringer. Noen illustrasjoner følger i del 5 nedenfor. I tillegg til målinger av organisasjonsgrad er det også interessant for partene å fremskaffe mer kunnskap om de aktørene HSH og HK ønsker å organisere – det vil si spørsmål om hva som kjennetegner både de ansatte og franchisetakerne.

¹ Det er for eksempel interessant å undersøke organisasjonsgraden om vi holder de mest ustabile gruppene arbeidstakere utenfor, dvs. de arbeidstakere som ikke har butikkarbeid som hovedaktivitet. Videre kan det stilles en rekke komparative spørsmål – for eksempel om hvorfor organisasjonsgraden i en varehandelkjede er høy i ett land, men lav i et annet, jf f.eks. IKEA i Norge og Sverige.

1.2 Data – metode

Datamaterialet i denne studien bygger på utdrag fra surveyundersøkelser, registerdata og informantintervjuer. Dette er dels data fra et tidligere prosjekt for HSH og HK fra 1999, dels informasjonen som opprinnelig ble samlet inn og presentert som et tabellnotat i forbindelse med et forprosjekt utført for Samarbeidsrådet LO-HSH høsten 2000 (Olberg 2000).

Surveydata. Notatet bygger på reanalyse av datasett fra et tidligere prosjekt om arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen (Olberg og Jordfald 2000). Her inngikk surveyundersøkelser i fire store kjeder innen detaljhandelen, Adelsten, Elkjøp, N-kjeden (Narvesen), og Rimi. De ble gjennomført to utvalgsundersøkelser i et tilfeldig utvalg utsalgssteder i hver av de fire kjedene, én rettet til butikklederne og én til butikkansatte.²

Registerdata. HSHs medlemsregister inneholder opplysninger om driftsform som gjør det mulig å sjekke organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden gitt at vi vet hvor mange enheter en varehandelkjede består av. I presentasjonen nedenfor gis det generelle oversikter over avtaleforhold. Sammenhengen driftsform og arbeidsgiverorganisering illustreres med Elkjøp, N-kjeden og Rimi, siden vi her har oversikt over fordelingene når det gjelder egeneid versus alternative driftsformer i utsalgsleddet (Adelsten benyttet kun egeneide utsalgsledd). Også en oversikt over arbeidsgiverorganisering blant franchisetakerne i Rema 1000 er tatt med.³

Informantintervjuer. I begrenset omfang ble det gjennomført informantintervjuer i Handel og Kontor i Norge (HK) og Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH).

² Bruttoutvalget var på 2932 respondenter, med 697 butikksjefer og 2235 butikkansatte. Samlet svarprosent var 39,3 prosent blant de ansatte og 47,3 prosent blant butikklederne. Dette er lavere svarprosent enn vi er vant med fra andre undersøkelser i andre bransjer. På den andre siden opererer andre varehandelsundersøkelser vi kjenner til med lavere svarprosent. Vi kan også slutte at reell svarprosent i vår studie var noe høyere enn angitt ovenfor på grunn av turnover i bransjen – vi fikk underveis flere meldinger om respondenter som hadde sluttet i butikken, og disse tilhørte dermed ikke vårt nettoutvalg. Vi gikk også ut fra at vi fanger opp den mest stabile delen av butikknettet og at frafallet var størst blant de yngste ansatte med løst tilknytning til arbeidsmarkedet. Utvalgene ble videre kontrollert mot data fra Arbeidskraftundersøkelsen (AKU) og våre egne kjederegistre der det var mulig. Vi så for eksempel at når vi kontrollerer for driftsform, er ansatte i N-kjedens egeneide utsalgssteder overrepresentert, men også at vi har truffet rimelig bra når det gjelder Rimi-ansatte med løsere tilknytning til butikkyrket.

³ Norgesgruppen ble ikke tatt med fordi opplegget for registrering i HSHs medlemsregister her var under omlegging høsten 2000.

2 Alternative driftsformer – franchisebaserte ordninger

Under overskriften «De europeiske etiske regler» gjengir Norges Franchise Institutt (1998) følgende definisjon av franchising:

«Franchising er et system for markedsføring av varer og/eller tjenester og/eller teknologi, som baseres på et nært og løpende samarbeid mellom bedrifter som er juridisk og økonomisk separate og uavhengige av franchisegiveren og dennes individuelle franchisetakere, hvor franchisegiveren gir franchisetakeren en rettighet og forpliktelse til å følge franchisegiverens konsept for virksomheten. Denne rettighet berettiger og forplikter franchisetaker til, i bytte mot en direkte eller indirekte avgift, å bruke franchisegiverens varenavn, og/eller varemerke, og/eller servicemerke, knowhow, forretningsmetoder, tekniske metoder, prosedyresystemer og andre industrielle og/eller intellektuelle rettigheter som eies av franchisegiver, med støtte av en løpende overføring av kommersiell og teknisk bistand, innen rammen av de betingelser angitt mellom partene for dette formål, i franchiseavtalen» (NFI 1998: 26).

2.1 Omfang og typer

Ifølge beregninger fra HSH (jf. uttalelser i forbindelse med NOU 1996:6) representerer private franchise- og frivillige kjedeforretninger om lag 30 prosent av sysselsettingen i detaljhandelen. Det hevdes også at forretninger organisert etter disse prinsippene utgjør den mest effektive del av detaljhandelen, og at disse utsalgsstedene i 1993 oppnådde 70–80 prosent høyere produktivitet enn uavhengige butikker og utsalgssteder med begrenset samarbeid.

Kjedenes ekspansjon i norsk varehandel har vært omfattende og i stor grad foregått gjennom bruk av franchising i tillegg til andre organisasjonsformer og oppkjøp. Franchise som driftsform anvendes innen en rekke bransjer. Medlemmene i Norsk Franchise Forening listet våren 2000 opp følgende bransjetilknytning blant medlemmene: advokat, bakeri, bank, bensinforhandler, bilutleie, byggevare, dagligvare, fastfood, foto, hotell, klær, konsulent, musikkforretning, restaurant, revisor, tekstil, vvs, frisør, dyreforretning, interiørutsalg m.m. Eksempler på etablerte franchisesystemer er Narvesen, Rema 1000, Vita, Peppes, McDonald's, men også en rekke andre bransjer, som for eksempel reisebyråbransjen.

En studie gjennomført av ACNielsen Norge og Effectum Franchise Consulting, gjengitt i NFI (1998:8–14), inndeles kjedene i tre typer. For det første identifiserte undersøkelsen 267 *filialkjeder* der hovedkontoret eier de lokale enhetene; for det andre 122 *medlemskjeder* der de lokale enhetene eier deler av hovedkontoret eller er medlem av en leverandørstyrt

kjede; for det tredje klassifiseres 183 kjeder som *franchisekjeder*. Av disse franchisekonseptene er tre av fire utviklet i Norge.

Franchisekjedene beskrives som forholdsvis små både i omsetning og antall lokale enheter. Mens disse kjedenes samlede omsetning i 1998 var om lag 70 milliarder kroner, var det bare 35 av kjedene som omsatte for mer enn 500 millioner kroner. Det finnes ifølge denne studien 7252 lokale franchiseenheter i Norge, men bare 37 franchisekjeder har mer enn 50 lokale enheter (s. 11). I 1998 var det sysselsatt 49 110 ansatte i de franchisekjedene undersøkelsen omfattet. Først av kjedene hadde under 25 ansatte, mens 20 kjeder hadde mer enn 500 ansatte (vi regner med at sysselsatte/ansatte her betegner personer som er ansatt av de lokale franchisetakere i de enkelte franchisekjedene) (s. 12).

2.3 Blanding av egneid drift og franchisebaserte nettverk

Undersøkelsen til NFI peker på at antallet kjeder totalt har vært økende de senere årene. Mens medlemskjedene minsker i antall, øker antallet filial- og franchisekjeder. Videre viser undersøkelsen at det mest vanlige blant franchisekjedene er å operere med forskjellige driftsformer samtidig. Av de 183 kjedene som er klassifisert som franchisekjeder driver i overkant av 100 også egne filialer, om lag 60 kjeder er basert kun på franchisedrift, mens de resterende i svarmaterialet klassifiseres som en type medlemskjeder (NFI 1998:9).

Satsing på flere parallelle driftsformer innen samme kjede gjøres ut fra forskjellige strategiske avveininger, blant annet som en måte å ekspandere på, men også som en type kontrollfunksjon for å sammenlikne egneide og alternativt drevne utsalgsledd. Blandingsforholdet er ulikt i forskjellige kjeder, dels også begrunnelsene for å etablere et bestemt blandingsforhold.⁴ Tabell 2.1 illustrerer variasjonen når det gjelder valg av driftsform innen fire varehandelkjeder i 1999.

Mens alle utsalgsstedene i den tidligere Adelsten-kjeden (nå KappAhl) ble eid og drevet av kjeden selv, benytter de tre andre kjedene seg i varierende grad av alternative driftsformer. Rimi var i vårt utvalg den kjeden som hadde noe flere egneide utsalgssteder enn franchisedrevne butikker (60/40). Elkjøp satset i større grad på frittstående forhandlere (27/73), og N-kjeden hadde etter omfattende overgang til kommisjonærvirksomhet bare et mindre antall utsalgssteder som er drevet av kjeden selv (13/87). For alle kjedene gjelder det at de egendrevne utsalgsstedene oftest finnes blant de største butikkene i kjeden.

⁴ Jf. blant annet kommentarer fra kjedehold i forbindelse med omorganisering av Narvesens 29 7-Elevenbutikker i Danmark: «Suksess ble målt i antall butikker og det manglet fokus på drift. Dessuten ble Narvesen sittende som eier av 17 av butikkene, og det er ikke bra for et kjedekonsept som er tilpasset franchiseformen. Du står ikke på i en 24-timers butikk som ansatt butikksjef. Nå har vi solgt butikkene tilbake til kjøpmennene og fått tilbake trøkket» (Dagens Næringsliv 21.11.00, s. 16).

Tabell 2.1 Driftsformer og antall ansatte i fire varehandelkjeder. (Kilde: Olberg og Jordfald 2000:20)

Kjede	Butikker	Egeneide/egendrevne butikker (prosent)	Frittstående forhandler, kommisjonær, eller franchise (prosent)	Antall ansatte* (gjennomsnitt per utsalgssted)
Adelsten	61	61	0	915 (15)
Elkjøp	85	23 (27%)	62 (73%)	1250 (15)
Narvesen	410	54 (13%)	356 (87%)	1909 (5)
Rimi**	411	245 (60%)	166 (40%)	5220 (13)

* Disse tallene avviker noe fra kjedenes egne tall ettersom en del støttefunksjoner er tatt ut.

** I undersøkelsen ble det ikke trukket ut noen butikker fra Rimi Sør, disse er derfor ikke med i populasjonstallene. Det ble heller ikke trukket blant franchisetakerene i Rimi Øst, dette forklarer forskjellen mellom vår populasjon og Rimis egne tall.

3 Arbeidsgiverorganisering

Organisering på arbeidsgiversiden er generelt mindre belyst enn fagorganisering. Det gjelder ikke minst innen servicenæringer som varehandelen. Statistisk sentralbyrå oppgir at HSH hadde 9600 medlemsbedrifter med 150 000 ansatte ved utgangen av 2000 (SSB 2001). En oversikt fra medlemsregisteret høsten 2000 viser at om lag en tredjedel av bedriftene er tariffbundet. I dette avsnittet ser vi på organisasjonsgrad og avtaleforhold når det gjelder bedrifter som er drevet etter alternative driftsformer.

3.1 Driftsform og arbeidsgiverorganisering i fem kjeder

Oversiktene i tabell 3.1–3.4 viser HSH-medlemskap blant kommisjonærer, frittstående forhandlere og franchisetakere i fire store kjeder. Avtaletype og arbeidstidsfordeling blant personalet i medlemsbutikkene er også angitt.

N-kjeden omfattet som vi beskrev ovenfor totalt 410 utsalgssteder i 1999. Langt de fleste, 356 utsalgssteder, ble drevet av kommisjonærer. Tabell 3.3 lister alle kommisjonærene i N-kjeden som hadde organisert seg i HSH. Medlemmer som ikke er tariffbundet er angitt uten tariffavtale.

Når det gjelder de nye driftsformene er organisasjonsgraden lav på arbeidsgiversiden. Av N-kjedens 356 kommisjonærer var kun 22 butikker, altså seks prosent, medlem i HSH. Tretten av disse medlemsbedriftene er registrert som tariffbundet. De fleste av disse bedriftene bruker Narvesenoverenskomsten, mens to anvender Standardoverenskomsten HSH/HK. Kontrasten er N-kjedens egendrevne utsalgssteder, 54 butikker, som alle er tariffbundet.

Frem til 1999 hadde Narvesen en ordning med HSH der Narvesen betalte en felles avgift som dekket HSH-medlemskapet for kommisjonærene i N-kjeden. Vi ser altså at etter at denne ordningen ble avviklet, har organisasjonsgraden sunket blant kommisjonærene.

Når det gjelder butikkstørrelse og geografisk lokalisering av kommisjonærbutikker som er organisert på arbeidsgiversiden finner vi ingen klare mønstre, og vi har derfor ikke tatt med opplysninger om dette i oversikten. Man kunne anta at det i hovedsak bare var store kommisjonærbutikker som var organisert, men vi finner også flere små utsalgssteder med bare to eller tre årsverk.

Tabell 3.1 HSH-medlemmer. Narvesen kommisjonær

Bedrift	Tariffavtale	Heltid	Deltid	Årsverk
401 4--	-	1	1	2
401 8--	Narvesen Kiosk HSH/HK	0	3	3
401 4--	Narvesen Kiosk HSH/HK	1	3	2
401 3--	Narvesen Kiosk HSH/HK	0	5	3
401 3--	Narvesen Kiosk HSH/HK	0	8	4
401 3--	Narvesen Kiosk HSH/HK	0	3	3
401 4--	-	1	2	3
401 8--	Narvesen Kiosk HSH/HK	0	4	4
401 3--	Narvesen Kiosk HSH/HK	0	16	10
401 5--	Landsoverenskomsten HSH/HK	3	6	9
401 3--	-	1	3	3
403 7--	Narvesen Kiosk HSH/HK	1	3	2
401 7--	Narvesen Kiosk HSH/HK	1	4	3
401 3--	-	1	2	3
401 5--	-	4	3	5
401 3--	-	2	0	2
401 3--	Landsoverenskomsten HSH/HK	1	3	3
401 8--	Narvesen Kiosk HSH/HK	1	5	5
401 3--	Narvesen Kiosk HSH/HK	0	2	1
401 3--	-	3	10	6
401 3--	-	2	7	3
406 3--	-	1	3	3

Medlemsregisteret til HSH omfattet 16 Elkjøp-butikker som drives av frittstående forhandlere. I 1999 besto Elkjøp av i alt 85 butikker, 23 var egneide, mens 62 ble drevet av frittstående forhandlere.

Blant gruppen frittstående forhandlere i Elkjøp er organisasjonsgraden på arbeidstakersiden 26 prosent, det vil si at om lag tre fjerdedeler har valgt å ikke organisere seg. Snaut halvparten av de organiserte bedriftene, syv utsalgssteder, er tariffbundet. De øvrige har organisert seg i HSH av andre grunner enn de rent tariffpolitiske.

Tabell 3.2 HSH-medlemmer – Elkjøp frittstående forhandlere

Bedrift	Tariffavtale	Heltid	Deltid	Årsverk
23--	Landsoverenskomsten HSH/HK	4	4	7
405 3--	Landsoverenskomsten HSH/HK	20	0	20
400 3--	-	15	0	15
26 4--	Landsoverenskomsten HSH/HK	11	0	11
7 4--	-	5	0	5
13 6--	-	6	3	7
30 9--	-	24	12	28
103 9--	-	15	4	16
33 7--	-	21	19	28
10 8--	-	4	1	5
101 3--	Landsoverenskomsten HSH/HK	18	7	22
12 4--	Landsoverenskomsten HSH/HK	7	5	12
50 5--	-	12	0	12
2 9--	-	10	2	11
128 6--	Landsoverenskomsten HSH/HK	4	0	4
60 4--	Landsoverenskomsten HSH/HK	22	6	24
	Grossistoverenskomsten NTF/HSH			

HSH-registeret grupperer de delene av Hakon-konsernet som er drevet etter alternative driftsformer samlet som «Hakon-gruppen franchise». Her inngår flere kjedekonseppter, som Rimi, Sparmat og ICA. I tabell 3.3 har vi bare tatt med de bedriftene der Rimi-navn eller Rimi-avdelingsnummer inngår i registreringen. Av samlet 95 registreringer i «Hakon-gruppen franchise» får vi da 36 Rimi-registreringer på HSH-medlemskap.

Hvis vi legger til grunn at Rimi-kjeden har 166 utsalgssteder som drives av franchise-takere, gir dette altså en organisasjonsprosent for denne gruppen arbeidsgivere på 22 prosent. Om lag to tredjedeler av franchisebedriftene som er HSH-medlemmer er også tariffbundet. (Tilsvarende for «Hakon-gruppen Franchise» totalt – av i alt 95 registrerte bedrifter er 54 tariffbundet).

Tabell 3.3 HSH-medlemmer – Rimi Franchise

Bedrift	Tariffavtale	Heltid	Deltid	Årsverk
40 6--	-	3	12	7
44 1--	Landsoverenskomsten HSH/HK	5	9	7
41 8--	Landsoverenskomsten HSH/HK	5	6	7
52 8--	Landsoverenskomsten HSH/HK	1	10	7
94 8--	-	2	7	7
3 5--	Landsoverenskomsten HSH/HK	3	7	7
29 9--	-	2	8	5
109 7--	Landsoverenskomsten HSH/HK	2	8	6
42 5--	-	3	6	5
112 2--	-
26 1--	Landsoverenskomsten HSH/HK	2	12	14
30 0--	Landsoverenskomsten HSH/HK
52 4--	-	3	7	5
5 9--	Landsoverenskomsten HSH/HK	2	10	8
41 9--	-	2	10	8
55 3--	Landsoverenskomsten HSH/HK	3	13	9
7 4--	Landsoverenskomsten HSH/HK	1	12	8
41 3--	Praktiseringsavtalen HSH/HK	5	16	11
4 5--	Landsoverenskomsten HSH/HK	4	21	11
5 4--	Landsoverenskomsten HSH/HK	4	4	5
3 9--	-	6	7	9
27 9--	Landsoverenskomsten HSH/HK	6	2	8
163 0--	Landsoverenskomsten HSH/HK
53 9--	Landsoverenskomsten HSH/HK	7	24	17
96 1--	Landsoverenskomsten HSH/HK	1	6	5
42 9--	-	1	6	5
31 1--	Landsoverenskomsten HSH/HK	3	6	9
55 5--	-	3	4	5
112 2--	Landsoverenskomsten HSH/HK	2	7	6
104 1--	Landsoverenskomsten HSH/HK	8	6	9
95 1--	Landsoverenskomsten HSH/HK	2	7	7
113 1--	Landsoverenskomsten HSH/HK	2	7	5
119 6--	Landsoverenskomsten HSH/HK	1	13	5
23 9--	Landsoverenskomsten HSH/HK	1	10	7
97 1--	-	2	11	5
93 7--	Landsoverenskomsten HSH/HK	2	12	8

Rema 1000 er fullt ut franchisedrevet, ikke bare butikkleddene, men også de regionale regnskapsfunksjonene som betjener utsalgsstedene er drevet som franchise. Som det går frem av tabell 3.4 er få av franchisetakerne organisert på arbeidsgiversiden.

Tabell 3.4 HSH-medlemmer. Rema 1000 Franchise

Bedrift	Tariffavtale	Heltid	Deltid	Årsverk
404 9--	-	4	10	6
145 6--	-	2	10	7
162 4--	-	6	13	14
43 7--	-	12	18	18
146 7--	-	6	14	10
51 6--	-	2	14	9
54 1--	Landsoverenskomsten HSH/HK	4	8	8
135 9--	-	3	-	3

Legger vi til grunn at Rema 1000 har 310 butikker i Norge som alle er franchisedrevne, gir dette en svært lav organisasjonsgrad (2,6 prosent) for denne gruppen lokale arbeidsgivere (franchisetakere).

4 Arbeidstakerorganisering

I det samlede utvalget er organisasjonsgraden blant de butikkansatte 27 prosent. Ifølge Arbeidskraftundersøkelsen (AKU) er organisasjonsgraden innen detaljhandel 23 prosent, og innen engrosshandel 20 prosent. I forhold til disse tallene er altså våre utvalg noe skjeve, men ikke mye. Det samlede mål for organisasjonsgraden blant ansatte dekker over ganske store variasjoner. Disse variasjonene, spesielt når det gjelder eventuelle forskjeller mellom ulike driftsformer, er tema for diskusjonen nedenfor.

Det finnes ikke ett riktig mål for organisasjonsgrad, men mange. I det samlede ansatteutvalget er organisasjonsgraden blant kvinner 33 prosent, og elleve prosent for menn. Det er også forskjeller mellom de fire konserne og innen hvert enkelt konsern. Ser vi for eksempel bort fra Adelsten, som hadde høyest organisasjonsgrad av de fire kjedene (40 prosent fagorganiserte), er den samlede organisasjonsgraden blant ansatte i de tre andre konsernene 23 prosent (13 prosent i Elkjøp, 35 prosent i N-kjeden og 19 prosent i Rimi). Det er også andre måter å vurdere organisasjonsgrad på. Vi kan for eksempel velge å se bort fra de arbeidstakergruppene som har løsest tilknytning til arbeidslivet; holder vi de ansatte som ikke regner butikkarbeidet som sin hovedaktivitet utenfor, er organisasjonsgraden 32 prosent i vårt ansatteutvalg.

4.1 Driftsform og arbeidstakerorganisering i fire kjeder

I prosjektet om arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen kunne vi ikke kople lederundersøkelsen og undersøkelsen blant de butikkansatte. Vi stilte imidlertid spørsmål om organisasjonsgraden blant de butikkansatte i begge undersøkelsene. I tabell 4.1 ser vi på organisasjonsgrad ut fra forskjeller i driftsform. Organisasjonsgraden er her målt ved butikkleders vurdering ut fra spørsmålet «Omtrent hvor mange av de ansatte i butikken er fagorganisert?»

Vi ser at bare få butikkledere oppgir at alle de ansatte er fagorganisert, og at om lag halvparten av de 323 butikklederne mener ingen er fagorganisert i deres butikk. Samtidig fin-

Tabell 4.1 Driftsform og organisasjonsgrad blant butikkansatte. Fire kjeder. Butikklederens anslag. (N=butikkledere). Prosent

Eierform	Ingen organiserte	En fjerdedel	Halvparten	Tre fjerdedeler	Alle	Vet ikke	N (=100%)
Egeneid/-egendrevet	39	21	10	15	8	7	155
Franchise eller annet	63	15	7	6	3	7	168
Totalt	52	18	8	10	5	7	323

Tabell 4.2 «Hvor mange av de ansatte i denne butikken tror du er fagorganisert?» Butikklederens anslag (N=butikkledere). Prosent

	Ingen	En fjerdedel	Halvparten	Tre fjerdedeler	Alle	Vet ikke	N (=100%)
Elkjøp							
Egeneid	71	24			6		17
Frittstående forh.	79	7	3	3	3	3	28
N-kjeden							
Egeneid		17	21	48	14		29
Kommisjonær	74	8	6	1	1	10	84
Rimi							
Egeneid	52	23	5	6	4	10	79
Franchise	39	28	9	14	5	4	56
Adelsten							
Egeneid	27	20	20	13	13	7	30

ner vi forskjeller mellom driftsformene. Mens om lag 40 prosent av butikklederne i de utsalgsstedene som kjedene eier og driver selv oppgir «ingen organiserte» blant de ansatte, er tilsvarende tall for butikker som drives etter alternative driftsformer om lag 20 prosentpoeng høyere (63 prosent av de selvstendige butikklederne oppgir dette).

Vi har altså to hovedtendenser i disse fordelingene. Den ene er at relativt få ansatte er fagorganisert. Den andre tendensen er at det er forskjell mellom driftsformene, og at andelen fagorganiserte er enda lavere i butikker som drives etter de nye driftsformene. Disse forskjellene og sammenhengene holder seg også om vi tar Adelsten ut av utvalget og bare analyserer forskjeller internt i de kjedene som faktisk anvender forskjellige driftsformer. Men når vi her peker på forskjeller mellom driftsformer, er det også et poeng at det kan være forskjeller mellom kjeder.

Her viser det seg at den forskjellen vi tidligere fant når det gjelder driftsform og fagorganisering i vårt utvalg tydeligst kommer til syne i N-kjeden. Fortsatt viser fordelingene relativt lav organisasjonsgrad, men vi finner ikke signifikante forskjeller når det gjelder driftsform og fagorganisering i verken Elkjøp eller Rimi.⁵

Ser vi på organisasjonsgrad i butikkene ut fra de ansattes egne opplysninger, finner vi det samme hovedmønsteret som i ledernes anslag.⁶ Forskjellen mellom driftsformer når det gjelder fagorganisering kommer sterkest til uttrykk i N-kjeden. Samtidig oppgir om lag en fjerdedel av respondentene at de ikke vet hvor mange som er fagorganisert i utsalgsstedet.

⁵ I Rimi viser fordelingen, om enn ikke signifikant, heller at det er noen flere butikkledere i de *egeneide* kjedene som oppgir at ingen av de ansatte er organisert. I N-kjeden finner vi en omvendt tendens. Her inneholder vårt utvalg ikke butikkledere i de egendrevne utsalgsstedene som oppgir at ingen av de ansatte er organisert, mens tre av fire kommisjonærer tilsvarende oppgir at ingen av de ansatte er organisert.

⁶ Først ser vi på hvor mange fagorganiserte de butikkansatte mener det er i det utsalgsstedet de selv arbeider. Spørsmålet er det samme som ble stilt butikklederne (jf. ovenfor), men svarfordelingene refererer ikke nødvendigvis til de samme butikkene.

Tabell 4.3 «Hvor mange tror du er fagorganisert i denne butikken?» Butikkansattes anslag. Prosent

	Ingen organiserte	En fjerdedel	Halvparten	Tre fjerdedeler	Alle	Vet ikke	N (=100%)
Elkjøp							
Egeneid	44	15	10	5		26	87
Frittst. forh.	60	15	2	8		16	89
N-kjeden							
Egeneid	3	11	10	34	22	20	99
Kommisjonær	51	8	4	4	2	31	168
Rimi							
Egeneid	29	23	7	2	1	37	136
Franchise	35	15	9	7	2	33	103
Adelsten							
Egeneid	19	21	13	17	14	17	168

Tabell 4.3 viser ansattes antakelser om organisasjonsgraden i butikken, mens tabell 4.4 viser organisasjonsgraden målt på mer vanlig måte ut fra spørsmålet «Er du selv fagorganisert?». Tabellen inneholder fordelingene for hvert konsern etter driftsform, samt tallene for organisasjonsgrad slik de fremkommer om vi holder ansatte som ikke regner arbeidet i butikk som sin hovedaktivitet utenfor.

Tabellen illustrerer flere interessante forhold. I våre utvalg viser det seg at forskjellene i driftsform slår kraftig ut når det gjelder organisasjonsgrad i N-kjeden, men ikke i Elkjøp eller Rimi. Det kunne tolkes som om kjedeforskjellene er større enn forskjellene i driftsform, men det vil, kanskje, være en forhastet konklusjon. Vi ser at i alle de tre utvalgene som bruker to driftsformer, er organisasjonsgradene i de franchisebaserte utsalgsstedene ganske like, om lag 17 prosent. Forskjellen mellom driftsformene *innen* Rimi-kjeden er ikke signifikant, det samme gjelder Elkjøp.

Tabell 4.4 Organisasjonsgrad etter kjede og driftsform. Tallene i parentes viser fordelingene om vi holder ansatte som ikke har arbeidet som sin hovedaktivitet utenfor. Prosent

	Driftsform	Fagorganisert	Ikke fagorganisert	N (= 100%)
Elkjøp	Egeneid	10 (13)	90 (87)	87 (68)
	Frivillig forhandler	15 (14)	85 (86)	88 (86)
N-kjeden	Egeneid	65 (76)	35 (24)	100 (80)
	Kommisjonær	17 (20)	83 (80)	165 (117)
Rimi	Egeneid	20 (29)	80 (71)	137 (73)
	Franchise	17 (19)	83 (81)	103 (62)
Adelsten	Egeneid	40 (48)	60 (52)	165 (128)

Vi finner høy organisasjonsgrad i de egneide utsalgsstedene, jamfør N-kjeden og Adelsten. Dette er også bedrifter der HK tradisjonelt har stått sterkt. Elkjøp er et konsern med lav organisasjonsgrad, innen både egneide utsalgssteder og blant de frittstående forhandlerne. Rimi er mer typisk, og organisasjonsgraden der ligger nærmere den organisasjonsgraden vi finner i Arbeidskraftundersøkelsen (AKU). I vårt Rimi-utvalg finner vi altså ikke systematiske forskjeller i organisasjonsgrad etter driftsform. I Rimi har, så vidt vi vet, forholdstallet når det gjelder egneide utsalgssteder og franchisebutikker vært omtrent det samme over tid. N-kjeden er imidlertid spesielt interessant som et praktisk eksperiment i vår sammenheng, fordi utsalgsstedene tidligere var egneide, men er i stadig større grad blitt omgjort til kommisjonærbutikker. Denne overgangen mellom driftsform har ført til en nedgang i antall fagorganiserte butikkmedarbeidere. Blant de interessante spørsmålene her er både hvorfor dette skjer, og hvordan organisasjonene forholder seg.

I tabell 4.4 har vi også vist hva den rapporterte organisasjonsgraden i utvalgene ville vært om vi ser bort fra ansatte som ikke regner butikkarbeidet som sin hovedaktivitet. Vi vil forvente at organisasjonsgraden blir høyere om disse ansattegruppene utelates, blant annet fordi det ofte dreier seg om yngre arbeidstakere som ikke har gjort sitt endelige yrkesvalg, osv. Det som er overraskende er at vi ikke finner denne sammenhengen i de utsalgsstedene som drives som kommisjonær- eller franchisebutikker. I de egneide utsalgsstedene til N-kjeden og Rimi øker organisasjonsgraden med om lag ti prosent om vi bare ser på de ansattegruppene som ser butikkarbeidet som hovedbeskjeftigelse (full tid og deltid), men i kommisjonærbutikkene i N-kjeden og franchisebutikkene i Rimi, finner vi at organisasjonsgraden i utsalgsstedene ville vært om lag den samme, endringene er på bare to–tre prosent. Er det slik at ansattegruppene i egneide butikker og butikker drevet etter alternative driftskonsepter er forskjellige?

4.2 Ledere og ansatte

I dette avsnittet ser vi på likheter og forskjeller innen ledergrupper og ansattegrupper ut fra forskjeller i driftsform. Når vi sammenlikner aldersfordelingen blant lokale ledere etter driftsform, finner vi at butikkledere i kjedenes egne utsalgssteder er yngre enn butikklederne i utsalgssteder kjeden ikke driver selv. Det er ikke overraskende. Franchisetakere, kommisjonærer og frivillige forhandlere er selvstendige næringsdrivende, kjedene har inngått kontrakter

Tabell 4.5 Aldersfordeling etter driftsform. Butikkledere og butikkansatte

	Driftsform	N	Alder (gjennomsnitt)
Butikkledere	Egendrevet	155	34,7
	Franchise ol.	172	39,0
I alt		327	36,8
Butikkansatte	Egendrevet	492	32,9
	Franchise ol.	362	33,5
I alt		854	33,2

med dem fordi de regner med at de har erfaring og kan lede en butikk, oftest må de også ha tilgang på kapital.

Men hva med alderssammensetningen blant de ansatte? Er det for eksempel slik at de noe eldre butikklederne i franchisebutikkene også ansetter butikkmedarbeidere som er noe eldre enn medarbeiderne i de butikkene som kjeden driver selv? Ut fra tabell 4.6 finner vi ikke signifikante aldersforskjeller mellom butikkansatte i kjedenes egendrevne utsalgssteder og ansatte i butikker som er drevet av franchisetakere, kommisjonærer eller frittstående forhandlere.

Det kan tenkes flere ulike tolkninger og forklaringer på dette. I vår sammenheng er imidlertid poenget at når det gjelder fagorganisering innebærer aldersfordelingen – alt annet likt – at det ikke skulle være vesentlige forskjeller i organisasjonstilbøyelighet blant de ansatte innen de ulike driftsformene. Forklaringer på at ansatte i butikker som drives i regi av de nye driftsformene i mindre grad er fagorganisert, må dermed bygge på andre trekk ved de ansatte enn ansattes alder – eller på andre forklaringer, blant annet knyttet til trekk ved butikkledelsen og kjedene, m.m.

Vi ser her at vi finner forskjeller i gjennomsnittsalder, men forskjellene går i ulik retning.⁷

Tabell 4.6 Aldersfordeling etter kjede og driftsform. Butikkansatte

	Driftsform	N	Alder (gjennomsnitt)
Rimi	Egendrevet	135	27,1
	Franchise el.	103	30,7
I alt		238	28,7
Elkjøp	Egendrevet	87	28,6
	Franchise el.	90	35,8
I alt		177	32,3
N-kjeden	Egendrevet	99	41,4
	Franchise el.	169	33,8
I alt		268	36,6

Tabell 4.7 Driftsform og ansiennitet i nåværende stilling. Butikkledere. Prosent

	Under 6 mnd	6 mnd–1 år	Fra 1 inntil 2 år	2–5 år	Mer enn 5 år	I alt (N=100%)
Egeneid/-egendrevet	9	23	23	19	26	123
Franchise el annet	3	9	12	22	53	171
Totalt	5	15	17	21	42	294

⁷ Forskjellen er i overkant av tre år mer blant de franchiseansatte i Rimi, men forskjellen er ikke signifikant slik den er testet her. Forskjellen er større i Elkjøp, om lag 7 år mer i gjennomsnittsalder blant ansattegruppen hos de frittstående forhandlerne (men her er det knyttet usikkerhet til hvor representativt svarmaterialet blant de frivillige forhandlerne er når det gjelder ansatte med løst tilknytning til arbeidslivet). Tilsvarende finner vi forskjeller innen N-kjeden på om lag 7 år, men her går forskjellene andre veien, idet den laveste gjennomsnittsalderen finnes blant i ansatte i kommisjonærbutikkene.

Når det gjelder rekruttering og ansiennitet kan vi anta at det er større turnover blant ledere i kjedenes egneide utsalgssteder. Butikklederne i de egneide eller egendrevne utsalgsstedene har i alle fall kortere ansiennitet enn lederne i de utsalgsstedene som drives etter de nye driftsformene. Dette gjelder også om vi ser bort fra Adelsten, som ikke baserte seg på alternative driftsformer.

Underlagsmaterialet viser imidlertid at denne forskjellen gjelder mellom driftsformene i to av kjedene, Elkjøp og Rimi. Igjen skiller N-kjeden seg ut, her finner vi ikke signifikante forskjeller mellom driftsformene når det gjelder ansiennitet blant butikklederne. Tre av fire butikkledere i N-kjeden har en ansiennitet på to år eller mer, det gjelder både egendrevne og kommisjonærdrevne utsalgssteder.

Ser vi på ansiennitet blant de ansatte, finner vi ikke forskjell mellom driftsformene når vi ser de tre kjedene under ett. Vi definerer her «lang» ansiennitet som to år eller mer. Kjeden er imidlertid ulike, i Elkjøp og Rimi har utsalgsstedene som drives etter nye driftsformer ansatte med noe lengre ansiennitet, mens det i N-kjeden er omvendt, med en noe større andel ansatte med lang ansiennitet i de utsalgsstedene kjeden driver selv.

Tabell 4.8 Ansiennitet i nåværende stilling. Driftsform. Butikkansatte i tre kjeder. Prosent

		Under 3 mnd	3–6 mnd	6–12 mnd	1–2 år	2–5 år	Over 5 år	Totalt (N=100%)
Elkjøp	Egeneid	7	8	28	26	20	11	85
	Annet	13	5	13	17	31	21	86
N-kjeden	Egeneid	5	3	9	9	16	57	96
	Annet	2	8	15	20	29	26	164
Rimi	Egeneid	4	12	23	21	23	17	133
	Annet	4	2	34	14	27	28	92
Totalt	Egeneid	5	8	20	18	20	27	314
	Annet	5	6	17	18	29	25	342

Spørsmålet som diskuteres nedenfor er om ledere i kjedens butikker og ledere i butikker som drives etter andre driftsformer utformer forskjellige kontraktsforhold for sine egne butikkansatte. Finner vi forskjeller etter driftsform når vi ser på ansattes tilknytning til arbeidslivet?

Vi bruker det samme spørsmålet om tilknytning som brukes i arbeidskraftundersøkelsen til SSB (AKU). Ansatteutvalgene ble bedt om å ta stilling til følgende spørsmål: «Betrakter du deg først og fremst som yrkesaktiv, eller er det andre aktiviteter som er din hovedaktivitet (f. eks skolegang, studier, omsorgsarbeid eller annet)?»

Vi finner i tabell 4.9 to signifikante forskjeller når vi sammenlikner driftsform og ansattes tilknytning til arbeidslivet, det gjelder Elkjøp og Rimi. I begge tilfeller er tendensen at de egneide butikkene i noe større grad enn de andre bruker ansatte med «annen hovedaktivitet» (det er imidlertid mulig vårt utvalg er svært skjevt når det gjelder Elkjøp på grunn av problemer med utvalgstrekkningen). I N-kjeden finner vi også forskjeller i tabellen, men de er ikke signifikante, det gjelder også forskjellene mellom driftsform i denne tabellen når vi holder konsern utenfor.

Tabell 4.9 Tilknytning til arbeidslivet etter konsern og driftsform. Prosent

	Heltidsansatt	Deltidsansatt, yrkesaktiv	Deltidsansatt, annen hovedaktivitet	N (=100%)
Elkjøp				
Egeneid	59	18	23	88
Annet	89	11	-	90
N-kjeden				
Egeneid	41	39	19	99
Annet	40	33	27	164
Rimi				
Egeneid	34	21	45	135
Annet	21	41	38	102
Adelsten				
Egeneid	34	44	22	169
Totalt				
Egeneid	40	32	28	439
Annet	47	30	23	356

Tabell 4.10 Arbeidstid, tilknytningsformer og organisasjonsgrader. Prosent

	Fagorganisert	Ikke fagorganisert	N (=100%)
Heltidsansatt	29	71	357
Deltidsansatt, yrkesaktiv	37	63	259
Deltidsansatt, annen hovedaktivitet	10	90	216
Totalt	27	73	832

Arbeidstid forklarer ikke alene organisasjonsgraden blant de ansatte. Som pekt på tidligere regner vi med at utvalgene fra surveyundersøkelsene er skjeve i den forstand at vi har fått en overvekt av svar fra den mest «stabile» delen av arbeidsstokken i butikkene.⁸ De ansatte med annen hovedaktivitet er deltidsansatte med kort arbeidstid. Få av dem er fagorganisert. Men det er ikke slik at de deltidsansatte i vårt surveymateriale er fagorganisert i mindre grad enn de heltidsansatte.

⁸ Surveymateriale omfatter imidlertid 216 butikkansatte som oppgir at de ikke betrakter seg som i hovedsak yrkesaktive. Disse utgjør om lag en fjerdedel av hele utvalget. Det sammenfaller ganske bra med det vi vet om tilsvarende fordelinger i AKU-materialet (20 prosent innen detaljhandelen, 28 prosent i dagligvarehandelen).

4.3 Lønnsdannelse

Ovenfor har vi diskutert strukturelle kjennetegn, rekruttering, ansettelsesformer og sammenliknet kjedenes egendrevne butikkutsalgssteder som drives av franchisetakere, kommisjonærer eller tilsluttede forhandlere. I dette avsnittet går vi nærmere inn på noen spørsmål om eventuelle forskjeller når det gjelder lønnsdannelse og tariffspørsmål, her illustrert ved fastsettelse av lønnsnivå og anvendelse av avtalefestede UB-tillegg.

Tariffavtaler og individuell lønn

I tabell 4.11 nedenfor ser vi først på hvorvidt lønnen til de ansatte fastsettes etter tariff eller individuelt. I tabellen har vi bare tatt med svar fra butikkleidere som arbeider i franchisebutikker, kommisjonærbutikker eller er frittstående forhandlere.

I dette utvalget oppgir langt de fleste butikkleiderne i utsalgssteder som er drevet etter alternative driftskonsepter at de ansatte i butikkene avlønnes etter tariff. Blant de 157 butikkleiderne er det bare 21 prosent som oppgir at de anvender individuell lønnsfastsettelse.

Vi ser ellers at om lag 40 prosent av disse butikkleiderne (66 ledere) oppgir at butikken ikke er tariffbundet. Også innen denne gruppen franchisetakere er personalavlønning etter tariff dominerende (70 prosent), mens 30 prosent oppgir individuell avlønning.

Det ble også stilt et oppfølgingsspørsmål til de ledere som oppga tarifflønn som reguleringsform, og her viser tabell 4.12 at det er mer vanlig å kombinere tarifflønn med personlige tillegg i de butikkene som eies og drives av kjedene.

Nå er det slik at teksten i avtalen foreskriver personlige tillegg, blant annet etter alder og ansiennitet. En tolkning av fordelingene i tabellen kan være at butikkleidere innen de alter-

Tabell 4.11 Vurdering av tariffbinding og lønnsdannelse. Butikkleidere i utsalgssteder drevet etter alternative driftsformer. Tre kjeder. Prosent

	Hvordan fastsettes lønnen for de ansatte i din butikk?			
	Tarifflønn	Individuell avlønning	N (= 100%)	
Er butikken bundet av tariffavtale?	Ja	89	11	79
	Nei	70	30	66
	Usikker/vet ikke	67	33	12
Totalt	79	21	157	

Tabell 4.12 Type tarifflønn etter driftsform. Butikkleidere som fastsetter ansattes lønn etter tariff. Prosent

	Vanlig tarifflønn	Tarifflønn med personlige tillegg	N (=100%)
Egeneid	15	84	137
Alternativ driftsform	51	49	133
I alt	33	67	270

native driftsformene i større grad bare bruker grunnlønn, og ser bort fra de andre lønnsbestemmelsene.

Tilsvarende ble de butikkleidere som oppga «individuell avlønning» bedt om å angi hvilken type som ble benyttet. Her var alternativene som ble satt opp individuell lønn uten faste tillegg og individuell lønn pluss bonus. Svarfordelingene er gjengitt i tabell 4.13.

Også her finner vi forskjeller mellom driftsformene. Når vi sammenlikner med butikksjefene i de utsalgsstedene som kjedene eier og driver selv, er det i vårt utvalg ikke slik at franchisetakere, kommisjonærer og frittstående forhandlere er mer kreative når det gjelder nye belønningssystemer.

De butikksansatte ble også stilt spørsmål om hvordan lønnen deres ble regulert. I tabell 4.14 sammenlikner vi svarfordelingene blant ansatte som arbeider i butikker som er drevet

Tabell 4.13 Type individuell avlønning. Driftsform. Butikkleidere som bruker individuell lønnsfastsettelse. Prosent

	Individuell avlønning u/faste tillegg	Individuell avlønning pluss bonus	N (=100%)
Egeneid	42	58	66
Alternativ driftsform	62	38	76
I alt	53	47	142

Tabell 4.14 «Hvordan bestemmes lønnen din?» Butikkansatte i fire kjeder. Prosent

	Følger tariffavtale	Individuell avtale	Tariffavtale og individuell vurdering	Usikker, vet ikke	N (=100%)
Egeneid	57	13	17	13	487
Franchise o. l	45	26	14	15	362
I alt	52	18	16	14	849

Tabell 4.15 Lønnsdannelse etter kjede og driftsform. Ansattes vurderinger. Prosent

	Følger tariffavtale	Individuell avtale	Tariffavtale og individuell vurdering	Usikker, vet ikke	N (=100%)
Elkjøp					
Egeneid	11	53	9	27	85
Frittstående	12	57	22	9	91
N-kjeden					
Egeneid	74	4	10	11	97
Kommisjonær	44	21	17	19	168
Rimi					
Egeneid	59	8	16	17	131
Franchise	76	9	2	14	103
Adelsten					
Egeneid	69	2	25	4	169

av kjeden med svarfordelingene blant ansatte hos franchisetakere, kommisjonærer eller frittstående forhandlere.

Om lag halvparten av totalutvalget oppgir at lønnen følger tariffavtale. Legger vi til de som oppgir en kombinasjon av tariffavtale og individuell vurdering, utgjør dette samlet nærmere syv av ti ansatte. Vi finner forskjeller når vi sammenlikner ansatte i kjedenes egneide butikker og ansatte i butikker som drives etter alternative driftsformer. Færre franchiseansatte oppgir at lønnen «følger tariffavtale» (45 prosent), men legger vi til de 14 prosentene som oppgir både tariffavtale og individuell vurdering, utgjør dette samlet nærmere seks av ti franchiseansatte. Tilsvarende oppgir om lag tre av fire ansatte i de egneide utsalgsstedene at lønnen enten følger tariffavtale eller en kombinasjon av tariffavtale og individuell vurdering. De går også frem at om lag en fjerdedel av de ansatte innen de alternative driftsformene kun oppgir individuell avlønning, men halvparten refererer til tariffavtale. Hvorvidt disse forskjellene mellom driftsformer er store eller små, kan altså diskuteres. Nedenfor er svarene på spørsmålet om lønnsdannelse fordelt etter kjede og driftsform.

I den første kjeden, Elkjøp, oppgir bare en liten andel av de ansatte at lønnen følger tariffavtale, det gjelder både i egneide utsalg og i forretninger som drives av frittstående forhandlere. I N-kjeden oppgir langt større andeler tariffregulering, men her finner vi også forskjeller mellom driftsform. Syttifire prosent av de ansatte i egneide butikker angir tariffavtale, mot 44 prosent i kommisjonærbutikkene. Vi finner også forskjeller blant de Rimi-ansatte, men i motsatt retning. Det er en større andel som oppgir «følger tariffavtale», men legger vi her til de som oppgir «tariffavtale og individuell vurdering», er andelene like store. Dette peker i samme retning som tabell 4.13, der butikkleidere innen alternative driftsformer brukte avtalenes lønnsbestemmelser noe mindre individrettet.

UB-tillegg

Vi har ovenfor sett at de ansatte i hovedsak oppgir tariffregulering når det gjelder spørsmål om lønnsdannelse. Tillegg for arbeid til ukurante tider inngår også som del av tariffavtalene. I tabell 4.16 ser vi på svarfordelinger fra ansatteundersøkelsene når det gjelder spørsmålet om hvorvidt de ansatte får utbetalt tillegg for ubekvem arbeidstid.

Tabellen viser flere interessante trekk. For det første er det i alle kjedene små andeler ansatte som oppgir at spørsmålet ikke er aktuelt, fordi de ikke arbeider til tider som kommer inn under tariffavtalens definisjoner av ubekvem arbeidstid. Det tyder på en omfattende arbeidstidsfleksibilitet blant personalet. Også de som arbeider full tid og fast deltid arbeider til slike tider.

Et annet interessant trekk i tabellen er at i våre utvalg kan fordelingene tyde på at ansatte innen de alternative driftsformene i noe større grad oppgir at de mottar UB-tillegg for arbeid etter kl. 18 på ukedager. Ser vi på forskjeller mellom driftsformene i den nederste totalfordelingen, er det riktignok en større andel ansatte i de egneide utsalgsstedene som får tillegg. Her er imidlertid Adelsten med, som bare opererte med egneide butikker. Hvis vi tar ut Adelsten og bare ser på Elkjøp og Rimi, finner vi at i våre utvalg er andelene ansatte som oppgir at de får slikt tillegg større i de utsalgsstedene som ikke er eid og drevet av kjedene. Når vi nedenfor ser på en annen form for ubekvem arbeidstid, helgearbeid lørdager etter kl. 16, finner vi et liknende mønster, og det er også her relativt få som oppgir at de ikke arbeider til slike tider.

Tabell 4.16 Driftsform og UB-tillegg («Får du tillegg for arbeid på ukedagene etter kl. 18?»). Ansatte i tre kjeder.⁹ Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke	Ikke aktuelt/-arbeider ikke til slike tider	N (=100%)
Elkjøp					
Egeneid	18	76	6	-	86
Annet	29	63	1	7	87
Rimi					
Egeneid	41	46	5	9	132
Annet	65	30	1	4	98
Adelsten					
Egeneid	51	39	3	7	165
I alt (2 kjeder: Elkjøp og Rimi)					
Egeneid	32	57	5	6	218
Annet	48	45	1	5	185
Totalt	40	45	3	6	403
I alt (3 kjeder: Elkjøp, Rimi og Adelsten)					
Egeneid	55	34	4	7	383
Annet	48	45	1	5	185
Totalt	53	38	3	6	568

Tabell 4.17 Driftsform og UB-tillegg («Får du tillegg for arbeid på lørdag etter kl. 16?»). Ansatte i tre kjeder. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke	Ikke aktuelt/-arbeider ikke til slike tider	N (=100%)
Elkjøp					
Egeneid	27	52	5	16	81
Annet	28	48	2	22	82
Rimi					
Egeneid	43	40	8	12	128
Annet	60	30	1	8	96
I alt (2 kjeder: Elkjøp, Rimi)					
Egeneid	37	45	5	13	209
Annet	46	38	2	15	178
Totalt	41	42	3	14	387
I alt (3 kjeder: Elkjøp, Rimi, Adelsten)					
Egeneid	56	27	4	13	363
Annet	46	38	2	15	187
Totalt	52	31	3	14	541

⁹ I tabellen er N-kjeden tatt ut fordi tillegg for ubekvem arbeidstid reguleres etter en egen Narvesenavtale.

Tabell 4.18 Driftsform og UB-tillegg («Får du tillegg for arbeid på ukedager etter kl. 21?» «Får du tillegg for arbeid på søndager?»). Ansatte i N-kjeden. Prosent

	Ja	Nei	Vet ikke	Ikke aktuelt/-arbeider ikke til slike tider	I alt (N=100%)
"Tillegg for arbeid etter kl. 21"					
Egeneid	90	5	2	4	97
Kommisjonær	49	28	1	22	153
Totalt	65	19	1	15	250
"Tillegg for arbeid på søndager"					
Egeneid	96	3	1		97
Kommisjonær	64	14	1	21	154
Totalt	76	10	1	13	251

Siden N-kjeden har en egen overenskomst med andre regler for utløsning av tillegg for ubekvem arbeidstid, tok vi derfor ut N-kjeden i de tabellene 4.16 og 4.17. I tabell 4.18 har vi i stedet laget en egen fordeling for N-kjeden når det gjelder to UB-former som fanger opp variasjon i tilleggsutbetaling. Dette er tillegg for arbeid på ukedager etter kl. 21, og arbeid på søndager.

Godt over halvparten av de ansatte i vårt N-kjedeutvalg får tillegg for å arbeide etter kl. 21 på ukedager (65 prosent), og tre av fire får tillegg for å arbeide på søndager. Samtidig finner vi signifikante forskjeller etter driftsform; de kommisjonæransatte får i mindre grad enn de N-kjedeansatte utbetalt slike tillegg. Mønsteret er likt i begge tilfeller, og forskjellene er ganske store. I N-kjedens egneide butikker oppgir nesten alle at de får kompensert for arbeid etter kl. 21 og for søndagsarbeid. Dette er slik sett en motsatt tendens i forhold til hva vi fant i Rimi når det gjelder retningen for forskjellene.¹⁰

Lokale forhandlinger

De ansatte og butikklederne ble også spurt om det foregikk lokale forhandlinger.

Tabell 4.19 «Er det lokale lønnsforhandlinger på butikknivå?» Driftsform. Butikkansatte. Prosent

	Ja	Nei	Usikker/vet ikke	N (=100%)
Egeneid	26	37	37	484
Alternative driftsformer	24	32	45	359
I alt	25	35	40	843

¹⁰ Det må legges til at andelen som mottar tillegg er relativt høye og at vi i kommisjonærbutikkene også finner større andeler ansatte som oppgir at spørsmål om UB-tillegg ikke er aktuelt, fordi de ikke arbeider de angitte tider.

Tabell 4.20 «Er det lokale lønnsforhandlinger på butikknivå?» Driftsform. Butikkledere. Prosent

	Ja	Nei	Usikker/vet ikke	N (=100%)
Egeneid	19	68	15	150
Alternative driftsformer	30	62	8	166
I alt	24	64	11	316

Tabell 4.21 «Er det lønnsforhandlinger på konsernnivå?» Driftsform. Butikkledere. Prosent

	Ja	Nei	Usikker/vet ikke	N (=100%)
Egeneid	61	18	21	152
Alternative driftsformer	37	45	19	164
I alt	48	32	20	316

Det er ingen signifikante forskjeller mellom driftsformer i svarene fra de ansatte. Blant butikklederne oppgir de som er selvstendig næringsdrivende i større grad at det føres lokale lønnsforhandlinger, men forskjellen er ikke stor. Når man sammenlikner lederes og butikkansattes svar i tabell 4.19 og 4.20, er det et poeng å minne om at det her dreier seg om to utvalg som er trukket uavhengig av hverandre, det vil si at ledere og ansatte ikke nødvendigvis arbeider i de samme butikkene.

Butikklederne ble også spurt om det foregikk lønnsforhandlinger på konsernnivå. Et flertall butikkledere i de egneide utsalgsstedene oppgir at det føres lønnsforhandlinger på konsernnivå, men også en betydelig andel ledere innen alternative driftsformer svarer at slike forhandlinger finner sted. Tabell 4.21 viser også at andelen «usikker», eller «vet ikke» er høy. Det gjelder også flere av de andre spørsmålene om tariffavtaler i spørreskjemaet.

Incentivsystemer

Franchisebaserte driftsformer er ordninger som baserer seg på kontrakts- og incentivsystemer som er forskjellige fra tradisjonelle relasjoner mellom ansatt og arbeidsgiver. Det finnes en rekke studier om dette i forskningslitteraturen, men de omhandler i all hovedsak forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker, det vil i vår sammenheng si det sentrale kjedeleddet og den lokale butikklederen. Nedenfor skal vi se på noen sider ved forholdet mellom franchisetakeren og hans ansatte arbeidstakere når det gjelder bruk av incentivsystemer. Vi ville forvente at en butikkleder som selv ikke sto i et ansettelsesforhold i langt større grad ville benytte seg av alternative incentivsystemer som bonuslønn og liknende.

Tabell 4.22 «Har du bonuslønn?» Ansatte i fire kjeder. Prosent

Driftsform	Ja	Nei	N (=100%)
Egeneid	34	66	473
Alternativ driftsform	21	79	348
I alt	28	72	821

Tabell 4.23 «Har du bonuslønn?». Butikkansatte etter kjede og driftsform. Prosent

		Ja	Nei	N (=100%)
Elkjøp	Egeneid	57	43	83
	Frittstående forhandler	58	42	90
N-kjeden	Egeneid	58	42	96
	Kommisjonær	10	90	158
Rimi	Egeneid	7	93	129
	Franchise	5	95	100
Adelsten	Egeneid	29	70	160

Av totalutvalget på 821 butikkansatte oppgir 28 prosent, det vil si 232 ansatte, at de har en ordning med bonuslønn. Vi finner forskjeller mellom driftsformene, men de går ikke i den retningen vi forventet. Andelen ansatte som oppgir at de har bonuslønn er noe høyere i de egeneide utsalgsstedene. Også her finnes tolkningsproblemer, fordi respondentene kan ha forstått litt ulike ting med spørsmålet (som ikke ble presisert nærmere), men fordelingene støtter opp antydningene om at vi, isolert sett, ikke har funnet mer utstrakt bruk av incentivsystemer blant franchisetakere, kommisjonærer og frittstående forhandlere (jf. tabell 4.12 og 4.13 som illustrasjoner). I tabell 4.23 ser vi på det samme spørsmålet om bonuslønn, her fordelt etter kjede. Vi ser her at når det gjelder spørsmålet om bonuslønn er det bare i én kjede, N-kjeden, vi finner forskjeller ut fra driftsform.

«Bonus» ble ikke nærmere spesifisert i spørsmålet i spørreskjemaet. Det kan tenkes det finnes forskjeller mellom ulike bonusordninger og forskjeller i ansattes vurderinger av slike ordninger. Datamaterialet gjør det også mulig å sjekke hvorvidt de ansatte i butikker som var drevet etter alternative driftskonsepter vurderte erfaringer med bonusordninger annerledes enn ansatte i butikker som kjedene drev og eide selv. Påstandene som de ansatte med bonusordninger ble bedt om å vurdere etter en femdelt skala fra «helt enig» til «helt uenig» var:

- Bonuslønnen virker rettferdig ut fra den enkelte ansattes arbeidsinnsats
- Størrelsen på bonus står ikke i forhold til den ekstra innsatsen som må ytes
- Bonuslønnen innebærer en reell og oppnåelig inntektsmulighet
- Bonusordningen er ikke så viktig for inntektsnivået mitt

To hovedtrekk kjennetegner de ansatte som har bonuslønn når det gjelder disse vurderingene. For det første ser vi at de fordeler seg ganske jevnt over hele skalaen. Det gjelder alle de ulike påstandene om bonus. De ansatte som har erfaringer med bonusordning har forskjellige erfaringer og vurderinger når det gjelder bonus. For det andre kan vi se at disse forskjellene i vurderinger ikke er forskjeller etter driftsform. Det er ingen signifikante forskjeller i tabell 4.24 hva gjelder vurderingene til de ansatte i kjedenes butikker når vi sammenlikner med ansatte i butikker som drives etter alternative driftsformer.

Tabell 4.24 Vurderingsskala. Bonusordninger etter driftsform. Prosent

"Bonusordningen virker rettferdig ut fra den enkeltes arbeidsinnsats"						
	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	N (=100%)
Egeneid	19	18	21	14	28	171
Franchise o.l	20	16	22	22	20	76
"Størrelsen på bonus står ikke i forhold til den ekstra innsatsen"						
Egeneid	19	22	22	17	21	163
Franchise o.l	14	27	30	15	14	73
"Bonuslønnen innebærer en reell og oppnåelig inntektsmulighet"						
Egeneid	15	16	25	23	21	165
Franchise o.l	12	17	18	32	21	76
"Bonusordningen er ikke så viktig for inntestsnivået mitt"						
Egeneid	32	17	20	16	16	166
Franchise o.l	29	26	26	7	11	72

Fellesbestemmelsene

Nedenfor ser vi på noen andre sider ved tariffavtalene, nemlig fellesbestemmelsene. Vi tar utgangspunkt i spørsmålet om hvorvidt butikklederne mener butikken er bundet av tariffavtale, deretter ser vi på anvendelse av tariffavtalens fellesordninger om sluttvederlag og avtalefestet pensjon.

Vi ser av tabell 4. 25 at om lag 70 prosent av butikklederne i de egneide utsalgsstedene oppgir at butikken er tariffbundet. Tilsvarende tall for butikkledere innen alternative driftsformer er 51 prosent. Vi finner altså forskjeller, men mindre enn forventet. Her må det også legges til at det ikke er sikkert alle butikklederne er klar over hva «tariffbundet» innebærer, og at en del av dem kanskje sikter til at de anvender tariffavtalens bestemmelser om lønnsnivå.

Tabell 4.25 Tariffbinding og fellesordninger. Butikkledere i fire kjeder. Driftsform. Prosent

"Er butikken bundet av tariffavtale?"				
	Ja	Nei	Usikker/vet ikke	N (=100%)
Egeneid	71	14	15	152
Alternative driftsformer	51	42	7	165
"Er butikken omfattet av fellesordningen om sluttvederlag?"				
Egeneid	33	20	47	150
Alternative driftsformer	17	55	28	167
"Er bedriften omfattet av fellesordningen om avtalefestet pensjon - AFP?"				
Egeneid	37	16	47	148
Alternative driftsformer	14	55	31	166

Tabell 4.26 viser hvordan gruppen av butikkleidere som oppgir at virksomheten er tariffbundet svarer på spørsmålene om fellesbestemmelsene i avtalen. Vi har her bare tatt med kjeder som benytter flere driftsformer. Vi finner forskjeller når vi ser på vurderingene av avtalefestet pensjon, flere ledere innen alternative driftsformer (som oppgir å være tariffbundet) svarer negativt på spørsmålene om fellesbestemmelsene, og usikkerheten om disse spørsmålene er stor enten det dreier seg om kjedeansatte ledere eller ledere som driver butikker etter alternative driftsformer.

Tabell 4.26 Vurderinger av tariffavtalens fellesbestemmelser. Butikkleidere i tariffbundne butikker. Tre kjeder. Prosent

"Er butikken omfattet av fellesordningen om sluttvederlag?"				
	Ja	Nei	Usikker/vet ikke	N (=100%)
Egeneid	36	16	48	81
Alternative driftsformer	29	37	34	82
"Er bedriften omfattet av fellesordningen om avtalefestet pensjon - AFP?"				
Egeneid	38	14	48	81
Alternative driftsformer	23	39	39	80

Til sist i dette avsnittet har vi tatt med et spørsmål der de ansatte ble bedt om å vurdere sitt eget lønnsnivå.

Tabell 4.27 Hvor fornøyd er du med lønnsnivået ditt?» Vurderingsskala. Driftsform. Butikkansatte. Prosent

	1 Misfornøyd	2	3	4	5 Godt fornøyd	N (=100%)
Egeneid	16	22	32	20	11	498
Alternativ driftsform	14	17	30	26	13	362
I alt	15	20	31	22	12	860

Vi finner spredning i vurderinger av lønn. Om lag en tredjedel oppgir at de er mer eller mindre misfornøyd, om lag en tredjedel er mellomfornøyd, mens den siste tredjedelen er mer eller mindre godt fornøyd med lønnen. Det er her ikke signifikante forskjeller etter driftsform.

5 Oppsummering og diskusjon

Alternative driftsformer, som franchisebaserte ordninger og forskjellige former for nettverksorganisering, representerer en tiltakende trend når det gjelder økonomisk organisering innen servicenæringene. Det er ikke slik at omfanget skyldes utenlandsk etablering, tre av fire franchisekjeder er utviklet i Norge. Franchiseformen er ikke ny. Vi har lenge hatt franchisekjeder, men halvparten av de eksisterende franchisekjedene er etablert etter 1990 (NFI 1998: 12).

De nettverksbaserte organisasjonsformene i varehandelen kjennetegnes på den ene siden av en særegen form for sentralisering og desentralisering, på den andre siden en spesielt kombinasjon av standardisering og differensiering. Utsalgsleddene er sammenvevd på ulike nivåer og forskjellige måter som skiller seg fra tradisjonell bedriftsorganisering. En illustrasjon er kjøpesenterorganisering. Her finnes både kjedenes egne utsalgsledd og franchisebaserte bedrifter. Et kjøpesenter kan ses som en kinesisk eske, med butikker i butikker. En tradisjonell bedrift besto tidligere som en enhet det var relativt enkelt å avgrense, av «fire vegger og et tak», som det ble uttrykt i et av informantintervjuene. Bedriftene i varehandelen er i dag annerledes organisert i konsern- og kjedenettverk, og kjøpesentrene bidrar til å forsterke forskjellene. En illustrasjon er at senterledelsen også er med på å legge rammene for butikkenhetene når det gjelder åpningstider, sysselsettingsspørsmål, og inntjening. Samtidig kan disse kjøpesentrene også inngå i kjeder av kjøpesentre. De kan igjen ha egne og samordnede fellesaktiviteter slik de enkelte varehandelkjedene også har.

Når det gjelder organisasjonsgrad og forskjeller i driftsform innen kjeder fant vi, ut fra det begrensede datamaterialet dette notatet bygger på, flere interessante trekk. Først og fremst bekreftes det at organisasjonsgraden på arbeidstakersiden i hovedsak er lav. For det andre at organisasjonsgraden er lav på arbeidsgiversiden når det gjelder franchisetakere, kommisjonærer eller frittstående forhandlere. Organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden for disse gruppene, målt som HSH-medlemskap, er på nivå med organisasjonsgraden til HK (jf. Rimi) eller lavere (jf. Rema 1000). For det tredje viser materialet at organisasjonsgraden på arbeidstakersiden er noe lavere i de butikkene som drives etter alternative driftsformer. Samtidig fant vi eksempler på at forskjeller mellom kjedene kunne være større enn forskjellene mellom driftsformer.

5.1 Alternative driftsformer og arbeidsgiverorganisering (HSH-NFF/NFI)

HSH er både en næringspolitisk organisasjon og en arbeidsgiverorganisasjon. Vi har ovenfor sett at organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden er lav, både generelt og når det gjelder butikker som drives etter alternative driftsformer. Vi så også at det er ganske stor forskjell

mellom HSH-medlemmene når det gjelder etablering av tariffavtaler. Om lag to tredjedeler av medlemsvirksomhetene er ikke tariffbundet.

Kjedene i varehandelen konsentrerer og strømlinjeformer distribusjonen, de har enhetlige konsepter som inkluderer både de egneide utsalgsleddene, og butikker som drives etter alternative driftsformer. Slik fremstår utsalgsstedene utad som identiske, uavhengig av driftsform. Personalfunksjonen ligger imidlertid, med noen begrensninger, lokalt i både de egneide butikkene og de utsalgsstedene som drives etter nye driftsformer. Innen franchisebaserte ordninger ligger også arbeidsgiveransvaret hos den enkelte franchisetaker, som er selvstendig næringsdrivende.

Få virksomheter som drives etter alternative driftsformer er med i HSH. Sentralleddet i kjedene beskrives som enklere å rekruttere. HSH tilbyr gruppemedlemskap til kjedene, dette innebærer en rabatt, men forutsetter at 90 prosent av butikkenhetene i kjeden er med. Alle de heleide, samt de som er eid med mer enn 50 prosent, må melde seg inn i HSH.¹¹ Enhetene i frivillige kjeder, franchisebedrifter, eller kommisjonærvirksomhet faller utenfor denne bestemmelsen. Når det gjelder de egneide virksomhetene er medlemskap i HSH ikke frivillig, morbedrift betaler ett medlemskap for alle sine utsalgssteder. Det har tidligere også eksistert særskilte ordninger som skulle tilskynde arbeidsgiverorganisering blant selvstendige butikkledere. Ordningen med den sentrale HSH-avgiften som N-kjeden betalte for kommisjonærene, falt bort i 1999. Siden har N-kjeden betalt bare for de eide enhetene.

Ut fra vårt begrensede materiale har det ikke vært mulig å peke på spesielle kjennetegn ved de utsalgsstedene med alternative driftsformer som har valgt å organisere seg i HSH. Det gjelder forhold som butikkstørrelse og lokalisering, samt hvorvidt det har vært spesielle oppgaver de innmeldte ønsker å få HSH-støtte til å løse. I intervjurundene ble det pekt på at en vanlig grunn til at butikker drevet etter alternative driftsformer er vanskelige å rekruttere, er at det allerede finnes så mye støtte og kompetanse i kjedenes sentralledd som de lokale butikklederne, også franchisetakerne, har tilgang til. Dette er vanlige former for driftsstøtte, men juridisk støtte, kursvirksomhet og støtte i personalsaker nevnes også som eksempler. De store kjedene ordner selv det tariffmessige, og beskrives som «juridisk selvhjulpne».

Tidligere fantes det i tillegg til HSH en parallell form for interesseorganisering blant franchisetakere og franchisegivere i Norges Franchise Forening (NFF) og Norges Franchise Institutt (NFI). HSH tok over driftsansvaret for NFF i april 1998. HSH drev foreningen som stiftelsen NFIs medlemsorganisasjon. Stiftelsens formål var å fremme franchise som organisasjonsform, dels gjennom å arrangere kurs og konferanser, dels ved å arbeide for å fremme og kontrollere etiske standarder i forbindelse med inngåelse av franchisekontrakter. NFF/NFI hadde høye ambisjoner, og fremmet blant annet synspunkter mot NOU 1996:6 om arbeidstakers stilling i konsernforhold. Både HSH og Norges Franchise Institutt var aktive i forbindelse med forslagene til å endre Arbeidsmiljøloven. Det ble blant annet pekt på at «Franchisesamarbeidsformen ville ikke kunne leve med subsidiært arbeidsgiveransvar tillagt franchisegiver for franchisetakers ansatte. Resultatet ville bli uheldige unnvikelser av

¹¹ Ifølge HSHs lover skal en medlemsvirksomhet gå inn i HSH med minimum 50% av virksomheten (”§2-2: «Foruten direkte medlemmer kan også opptas medlemmer gjennom landsomfattende bransjeorganisasjoner, lokale foreninger og kjeder. Medlemskap forutsetter at minimum 50% av medlemmene i bransjeorganisasjonen, den lokale foreningen eller kjeden også er medlemmer av HSH»).

forskjellig natur, stagnasjon og nedtrapping av franchisevirksomhet i Norge på sikt». Videre ble det anført at «Lovforslaget har likhetstrekk på et vesentlig punkt i forslag til lov om franchisesamarbeid lagt fram i Sverige 1988, initiert av sosialdemokratene. Forslaget inkluderte nemlig forhandlings/avtalerettigheter for franchisetageres ansatte med franchisegiver som antatt sterkest og styrende part innenfor franchisesamarbeid» (NFI 1996). Både det svenske og norske lovforlaget ble skrinlagt, det norske først i 1999.

Likevel ble NFI-stiftelsen besluttet nedlagt i løpet av 2000. Det viste seg at markedet ikke var stort nok for en slik forening. HSH vil opprettholde rekrutteringsaktiviteten og gå inn for å få franchisetakerne til å organisere seg i HSH og der gi den støtte de tidligere fikk i NFF/NFS. Høsten 2000 hadde NFF fire fullverdige medlemmer som var franchisegivere (N-kjeden, Bodyshop, Princess, Til-bords.), 58 assosierte medlemmer, og 261 franchisetakermedlemmer. Arbeidsgiverne i varehandelsbedrifter som drives etter alternative driftskonsepter har ikke manglet organisasjonsalternativer. Heller ikke særskilt organisering av disse virksomhetene førte til økning av organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden. Det er et paradoks at etter omfattende vekst i antall salgsledd som drives etter franchisekonsepter, nedlegges NFI, to år etter markeringen av franchiseforeningens 25-årsjubileum.

5.2 Alternative driftsformer og arbeidstakerorganisering (HK)

Fra HKs side er det fremholdt at de alternative driftsformene skiller arbeidsgiverfunksjonen fra beslutningsfunksjonen innen kjedene. Dette har ført til flere problemer for forbundet. Det er dels praktiske problemer når det gjelder å forholde seg til forskjellige nivåer og aktører i forbindelse med tillitsvalgtfunksjoner, dels oppstår det problemer når det gjelder anvendelse av det etablerte avtaleverket. Arbeidsgivere i butikker som er drevet etter de alternative driftsformene kan velge å avlønne sine ansatte etter nivået i tariffavtalen, men Hovedavtalens bestemmelser kommer ikke til anvendelse i franchisedrevne butikker som ikke er tariffbundet.

HK har i samarbeid med LO også hatt et eget prosjektarbeid om organisasjonsforholdene i varehandelen, «Kjøpesenterprosjektet». Selv der det er opprettet tariffavtale, og Hovedavtalen dermed gjelder, bestemmes ifølge HK en rekke forhold sentralt hos franchisegiveren, det vil si kjedeledelsen. Forbundet peker på at i mange saker er de viktige beslutningstakerne andre enn de lokale arbeidsgiverne. Det gjelder blant annet en bestemmelse i forbindelse med omorganisering og omstilling (jf. blant annet bestemmelser i Hovedavtalen om at de ansatte i noen situasjoner kan ha krav på eksperthjelp utenfra). HK fremmet ved siste Hovedavtalerevisjon 1998 krav som dreide seg om tillitsvalgtfunksjonen innen alternative driftsformer. Arbeidsgiverne ønsket ikke ta standpunkt, men gikk inn for at det ble nedsatt et partssammensatt utvalg (LO/HK/HSH).

En illustrasjon på problemer når det gjelder arbeidstakerorganisering kan være N-kjeden og overgangen fra egendrevne butikker til kommisjonærdrift. Vi har ovenfor sett kjedeforskjeller i organisasjonsgrad når det gjelder ansatte i egneide utsalgssteder og ansatte i kommisjonærbedriftene. HK har om lag 100 medlemmer registrert under «Narvesen kommi-

sjønær». Uten å ha kildebelegg antar vi at dette i hovedsak er medlemmer som arbeider i butikker som tidligere har vært drevet av kjeden. Narvesen hadde langt flere egneide butikker på 1980-tallet, og HK hadde langt flere medlemmer.

For HK er det et problem at forbundet ikke er organisert på en måte som tar høyde for organisasjonsendringene i varehandelen. Vi kan igjen bruke N-kjeden som illustrasjon. Konkret har organisasjonsmessig «mis-match» gitt seg slike utslag som at HK-organiserte i N-kjedens franchisebutikker ikke får medlemsinformasjon (for eksempel medlemsbladet «Stå sammen») fra HK-klubben i Narvesen, at det ikke er åpnet for en form for parallellmedlemskap eller liknende, og at de kommisjonæransatte HK-medlemmene i N-kjeden må henvende seg direkte til forbundet sentralt i spørsmål om medlemstøtte. Dette er en problemstilling som også gjelder i andre deler av varehandelen. Ansatte som arbeider i N-kjedekiosker, identifiserer seg med Narvesen, men har ikke Narvesen eller N-kjeden som arbeidsgiver. Samtidig har, ifølge HK sentralt, HK-klubben i N-kjeden ikke selvstendig interesse av at ansatte i kommisjonærbutikkene skal være med i HK. HK sentralt har her heller ikke organisatorisk «instruksjonsmyndighet» over lavere organisasjonsledd.

HKs organisasjonsarbeid har i praksis resultert i forskjellige løsninger i ulike konsern/kjeder i varehandelen. HK har fått til avtaler direkte med noen av kjedene. Det finnes egen tariffavtale (for Hakon) der HK-medlemmene er organisert i en egen HK-klubb for Østlandsområdet. Denne omfatter organiserte i både egneide og franchisebaserte virksomheter. Hakon-gruppen og HK har en ordning med seks regionale tillitsvalgte, disse har blant annet rettigheter i forbindelse med tillitsvalgtes reisevirksomhet. Her har man også inngått en avtale om et felles konsernutvalg, med forbundene HK og NTAF. Dette er en avtale direkte med bedriften, HSH er ikke part. HK har også formaliserte ordninger med andre konsern og kjeder, uten at disse er så omfattende som avtalene med Hakon. Det gjelder blant annet Det norske Møbelsenter, Brødrene Dahl, Tybring-Gjedde/Binders. Målsettingen fra HKs side er å få inn i Hovedavtalen et liknende rammeverk med bestemmelser om medinnflytelse og informasjon som det man har ved noen av disse virksomhetene.

HKs målsetting er å få til bestemmelser som gjør at tillitsvalgtvirksomheten kan fungere på det nivået beslutningene treffes i konsernene/kjedene. Dette dreier seg også om utvikle representative ordninger når det gjelder valg av tillitsvalgte. HK ønsker også å få til avtaler om at kjedene finansierer de ordninger som er nødvendige for at avtaler skal kunne ivaretas. HK ønsker å få aksept for at tillitsvalgte skal kunne utøve rettigheter og utføre oppgaver på det nivå i konsernsystemet der beslutningene tas, det vil si tilpasse tillitsvalgtfunksjonene til den nye strukturen i varehandelkjedene.

5.3 Tilnærminger og forklaringstyper – noen argumenter for kulturforklaringer

Selv om både HK og HSH anbefaler tariffavtaler som verktøy for bedriftene, er organisasjonsgraden lav på både arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden, og relativt få bedrifter er tariffbundet. Rekrutteringsproblemer til HK og HSH er uttrykk for kollektive handlingsproblemer med tilhørende gratispassasjeratferd. Det innebærer at bedriftene anvender over-

enskomstens bestemmelser om lønnsnivå, eventuelt som minstelønn og personlige tillegg. Fellesordninger som bestemmelser om UB-tillegg anvendes i varierende grad, mens fellesordninger som AFP og sluttvederlag i liten grad anvendes (jf. også Olberg og Jordfald 2000).

Hvorfor det er slik kan dels forklares med trekk ved de potensielle medlemmene, dels med trekk ved måten bedriftene er organisert på, og dels ved karakteristika ved organisasjonene selv. En alternativ forklaring på den lave organisasjonsgraden innen HK og HSH kunne være at konkurrerende organisasjoner ivaretok interesseorganisering på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Dette er ikke tilfellet innen varehandelen, alternativet til organisering i HK og HSH er ikke en annen organisasjon, men ingen organisering.

I informantintervjuene i HSH og HK ble det henvist til flere grunner – strukturtrekk, institusjonelle forhold og organisatoriske forhold. Dette er utbredte forklaringsmåter i forskningslitteraturen. Bedriftsstørrelse ble ikke spesielt fremhevet som forklaringsfaktor i disse informantintervjuene, men diskuteres ofte i forskningslitteraturen. For eksempel er det antatt at når enhetene i varehandelen etter hvert blir større, næringen mer konsentrert og ledelsesformene mindre paternalistiske, vil de ansatte med tiden organisere seg for å fremme sine interesser – det vil si at de ansatte i tjenesteytende sektor ville «gjenta» utviklingshistorien til industriarbeiderne når det gjelder fagorganisering. Tilsvarende utvikling kan man tenke seg på arbeidsgiversiden. «Bedriftsstørrelse» alene er imidlertid en forklaringsfaktor som finner liten støtte i vårt materiale, viktigere er nettverksorganiseringen av en rekke mindre enheter i store kjeder.

Avslutningsvis vil jeg gi noen eksempler på at de vanlige forklaringsmåtene neppe er tilstrekkelig for å redegjøre for organiseringsatferd i næringen. En første illustrasjon kan dreie seg om forskjellene i organisasjonsgrader i detaljhandelen og engroshandelen. Vi kan på tradisjonelt vis peke på trekk ved arbeidsmarkedet i detaljhandelen for å forklare en organisasjonsgrad på 23 prosent på arbeidstakersiden (ifølge Arbeidskraftundersøkelsen), at det i næringen arbeider en rekke unge arbeidstakere, at mange er kvinner, at mange arbeider deltid, en relativt stor andel ser ikke arbeidet som hovedaktivitet, at bedriftsenhetene gjennomgående er små, at bransjen er kjennetegnet ved høy turnover, og så videre. Dette er forhold som samlet forklarer mye når det gjelder organisasjonsgraden innen detaljhandelen, men her skal jeg snu på eksemplet og bruke det på en litt annen måte. Innen engroshandelen er arbeidsmarkedet ganske forskjellig fra detaljhandelen, med langt større grad mannlige arbeidstakere, faste heltidsstillinger og større arbeidsplasser. De forholdene som etter vanlig oppfatning fører til lav organisasjonsgrad i detaljhandelen er ikke til stede, eller finnes i langt mindre utstrekning, innen engroshandel. Vi kunne altså forvente at med mindre det var helt andre forhold som påvirket organisasjonsgraden i engroshandelen, ville en større andel ansatte her være fagorganisert. Slik er det imidlertid ikke. Organisasjonsgraden innen engroshandelen er tvert om lavere enn i detaljhandelen, om lag 20 prosent. Hvordan forklarer vi det?

En annen illustrasjon dreier seg om organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden. Også når det gjelder HSH-medlemskap finnes det tradisjonelle forklaringer på medlemmenes organisasjonsatferd. Det oppgis i informantintervjuer at det er relativt enkelt å organisere bedrifter når de har, eller er i ferd med å få, problemer med personalsaker, eller der de ansatte allerede er fagorganisert og krever tariffavtale. I noen tilfeller ser HSH at organisasjonen kan peke på et behov, for eksempel når utenlandske kjeder er i ferd med å etablere seg i Norge. Dessuten pekes det på at det er enklere å rekruttere når organisasjonen har mange medlem-

mer i bransjen fra før. Men også når det gjelder organisering på arbeidstakersiden kan vi stille spørsmål ved de vanlige forklaringene. Forklaringen om at de sentraliserte kjedene er «selvforsynte» og at de selvstendige/alternative butikkdriverne derfor ikke melder seg inn, kan være riktig, men det dreier seg også om noe mer enn dette. Franchisetakerne i Rema 1000 kan være en illustrasjon. Illustrasjonen bygger på to elementer. Det ene er argumentet om at kjedene har sterke sentrale støttefunksjoner, noe som for den enkelte franchisetaker kan tale mot selvstendig arbeidsgiverorganisering, fordi han får den støtten han trenger fra kjeden. Det andre argumentet dreier seg om at hvis bedriften har ansatte som er fagorganisert, eller også at bedriften er tariffbundet, kan det for franchisetakeren tale for arbeidsgiverorganisering.

Rema 1000 har ikke i samme grad som de andre kjedene bygget opp sentrale staber, for eksempel personalavdelinger med juridiske støttefunksjoner. Rema 1000 har desentralisering som sentral del av konsernfilosofien, dette gjelder generelt, men spesielt for personalfunksjonen. Hvis den første forklaringen var uttømmende, ville vi forvente at Rema 1000-franchisetakerne i langt større grad enn franchisetakere i de andre kjedene meldte seg inn i HSH. Materialet viser imidlertid det motsatte: i Rema 1000 er organisasjonsgraden blant franchisetakerne lavere enn i noen av de andre kjedene vi har sett på. Bare om lag to–tre prosent av franchisetakerne er HSH-medlemmer, og bare én av de HSH-organiserte Rema 1000-forhandlerne er tariffbundet. Dette tilsier at forklaringsmåtene må dreie seg om noe mer enn at de lokale butikken er «selvforsynte», i og med sentralisering av personalfunksjonen til sentralleddet i kjeden.

Mer utdypende forklaringer vil antakelig måtte gå inn på kulturforklaringer. Det vil si holdninger, normer og verdier som også dreier seg om organisasjonsspørsmål, som for eksempel understreket og etterlyst i bransjens eget begrep om «kremmerånd».

Følgende er også relevant i denne sammenheng: Organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden slik den er gjengitt ovenfor, for eksempel i tabell 4.6, sier ikke alt om *avtaleforholdene*. Bakgrunnen er at en arbeidsgiver kan være medlem i en arbeidsgiverorganisasjon uten å ha inngått tariffavtale, men en arbeidsgiver kan også ha inngått tariffavtale uten å være medlem av en arbeidsgiverorganisasjon. Jeg har ikke hatt mulighet til å systematisk sammenholde opplysninger i medlemsregisteret til HSH med opplysninger i medlemsregisteret til HK. Vi kan likevel bruke Rema 1000 som illustrasjon. HK opplyser at forbundet har registrert 422 yrkesaktive medlemmer som arbeider i butikker som drives av Rema 1000s franchisetakere. 291 av dem er registrert med tariffavtale i form av direkteavtale, 131 medlemmer er uten tariffavtale. Direkteavtaler er avtaler der fagforbundet og bedriften er parter. HSH er her ikke part i avtalen, fordi bedriften (her den enkelte franchisetaker) ikke er organisert i noen arbeidsgiverorganisasjon. Vi ville forvente at når så vidt mange utsalgsledd er bundet av (direkte)avtale, og har ansatte som er fagorganisert, ville det være et motiv for arbeidsgiverorganisering. Men våre data tyder på at heller ikke dette ser ut til å være tilfellet.

Oppsummert og sagt på en annen måte: vi finner at forhold som skulle motivere til arbeidsgiverorganisering, som fravær av sentralisert stabsstøtte i personalspørsmål på kjedenivå, ikke ser ut til å øke organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden. Heller ikke et annet forhold som vi ville anta motiverte mer direkte for organisasjonsmedlemskap, nemlig nærvær av direkteavtaler og fagorganiserte ansatte, fører til at franchisearbeidsgiverne organiserer seg. Dette styrker argumentet om å trekke inn kulturforhold for å forklare organisasjonsgrade-

ne i varehandelen. For å kunne si noe mer om dette, måtte vi undersøke de nye nettverksformene i varehandelen nærmere, også ut fra stikkord som normer, verdier, kulturbygging. Varianter av «paternalisme» kan være en egen forklaringstype, selv om den inngår i forklaringer som også bygger på bedriftsenhetenes størrelse. At vi i en del tilfeller fant større forskjeller mellom kjeder enn mellom driftsformer, kan også være en indikator at kulturtrekk er viktige når det gjelder å forklare arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisering i næringen.

Litteratur

Norges Franchise Institutt (1996), *Franchise Bulletin*, nr. 57, oktober 1996

Norges Franchise Institutt (1998), *Franchising i Norge – 1998*. Oslo: NFI

Norges Franchise institutt, Stiftelsen Norges Franchise Forening (1995), Diverse informasjonsmateriale

Olberg, Dag og Bård Jordfald (2000), *Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen*. Oslo: Fafo

Olberg, Dag (2000), Forprosjekt om organisasjonsgrader. Arbeidnotat. Oslo: Samarbeidsrådet LO-HSH

Det strategiske instituttprogrammet på Fafo

I tråd med omleggingen av forskningspolitikken i Norge, har myndighetene uttrykt ønske om at de frittstående forskningsinstituttene utvikler strategiske instituttprogrammer. Disse instituttprogrammene skal ha et langsiktig perspektiv, og videreutvikle forskningsinstituttens basiskompetanse. Fafo har utarbeidet et omfattende instituttprogram, og den delen av programmet som omhandler de kollektive aktørenes rolle på arbeidsmarkedet finansieres av Kommunal- og regionaldepartementet.

Delprogrammet «De kollektive aktørenes rolle på arbeidsmarkedet» ble startet opp i 1996, og hittil (oktober 2001) er det blant annet utkommet følgende publikasjoner:

Torgeir Aarvaag Stokke (1996), Estimering av tariffavtaledekningen i Norge – strategier og foreløpige makrotall. (Fafo-notat 1996:8) Kristine Nergaard (1996), Organisasjonsgraden målt gjennom AKU 2. kvartal 1995. (Fafo-notat 1996:15)

Åsmund Arup Seip (1996), Arbeidsgiverorganisering i den offentlige randsonen. (Fafo-notat 1996:13)

Torgeir Aarvaag Stokke (1996), NHO: Medlemmer, organisasjonsgrader og tariffavtaler. (Fafo-notat 1996:11)

Kristine Nergaard (1997), «Norway», i Giuseppe Fajertag (ed): *Collective Bargaining in Western Europe 1996-1997*. Brussel: European Trade Union Institute

Torgeir Aarvaag Stokke: (1997), «Labour Market Parties, Collective Bargaining and Dispute Resolution in Norway». I: Josephine Browne (ed), *The Role of the State in Industrial Relations*. Dublin: Oak Tree Press

- Bjørne Grimsrud og Torgeir Aarvaag Stokke (1997), Collective bargaining and labour market flexibility in Norway. Paper prepared for an ILO project. (Faf-notat 1997:23)
- Jon Erik Dølvik og Torgeir Aarvaag Stokke (1998), «Norway: The Revival of Centralized Concertation». I: Anthony Ferner og Richard Hyman (ed), *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell. (Også publisert som særtrykk hos Faf, i *Industrial Relations in Norway*)
- Tori Grytli og Torgeir Aarvaag Stokke (1998), Norges største tariffavtaler: Omfang, lønnsdannelse og arbeidstidsordninger. (Faf-notat 1998:3)
- Kristine Nergaard (1998), Tariffavtaledekningen målt ved surveyundersøkelser: Levekårsundersøkelsen 1996. (Faf-notat 1998:4)
- Jon Erik Dølvik (1998), «Norwegian trade unionism between traditionalism and modernisation». SIP-notat, Faf. Også i: Hoffmann & Waddington (eds), *Trade Unions in Europe – Facing the Challenges*. Brussels: ETUI
- Torgeir Aarvaag Stokke (1998), «Hva vet vi om tariffavtaledekningen i Norge», i *Søkelys på arbeidsmarkedet*, vol 15 nr 2, 1998
- Torgeir Aarvaag Stokke (2000) «Lange linjer og paradokser i norske lønnsoppgjør», i *Retfærd - Nordisk juridisk tidsskrift*, vol 23, nr 4, 2000
- Torgeir Aarvaag Stokke (1999), «Norske streiker – typer og omfang», i *Sosiologisk tidsskrift*, vol 7 nr 1, 1999
- Torgeir Aarvaag Stokke (2000), «Norway», i Ebbinghaus & Visser (ed): *Trade Unions in Western Europe since 1945*. London: Macmillan
- Torgeir Aarvaag Stokke (2000), «Organisasjonsgrader i arbeidslivet 1945-1998», i *Søkelys på arbeidsmarkedet*, vol 17, nr 1
- Kristine Nergaard og Torgeir Aarvaag Stokke (1998), «Norway», i Fajertag (ed): *Collective bargaining in Western Europe 1997-1998*. ETUI: Brussels 1998
- Torgeir Aarvaag Stokke, Jon Erik Dølvik og Kristine Nergaard: *Industrial Relations in Norway*. Faf 1999
- Kristine Nergaard (1999), *Organisasjonsgrad og tariffavtaledekning målt ved AKU 2.vartal 1998*. (Faf-notat 1999:5)
- Jon Erik Dølvik og Torgeir Aarvaag Stokke (1999), *Den norske forhandlingsmodellen. Et tilbakeblikk*. (Faf-rapport 306)
- Torgeir Aarvaag Stokke (1999), «Collective bargaining and state intervention in the Scandinavian countries», i *Transfer, European Review of Labour and Research*, vol 5 no 1, 1999
- Torgeir Aarvaag Stokke (2000), «Arbeidsmarkedets 'grunnlover' i Norge og Sverige – Likheter og forskjeller med Septemberforliket», i Ibsen og Scheuer (red): *Septemberforliket og det 21. århundrede. Historiske perspektiver og fremtidens dilemmaer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Torgeir Aarvaag Stokke (2000), *Organisasjonsgrader i norsk arbeidsliv 1945–1998* (Fafonotat 2000:10)

Dag Olberg (2000), *Funksjonæraftalene i industrien*. (Fafonotat 2000:13)

Torgeir Aarvaag Stokke (2000), «Lønnsforhandlinger og samordning». Vedlegg 1 i NOU 2000:21, *En strategi for sysselsetting og verdiskaping*

Torgeir Aarvaag Stokke (2001), «Norske arbeidsgiverorganisasjoner - stabil sentralisering?» SS 9-81 i Carsten Strøby Jensen (red): *Arbejdsgivere i Norden*. København: Nordisk Ministerråd 2000/2001 (NORD 2000:25)

Torgeir Aarvaag Stokke (2001), «Strukturendringer blant arbeidstakerorganisasjonene». Artikkel i *Store Norske Årbok*. Kunnskapsforlaget 2001

Torgeir Aarvaag Stokke (2001), «Medling i de nordiska länderna», i *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol 7, nr 2, 2001

Delprosjektet «Avtaleforhold, medlemsutvikling, organisasjonsendringer» som ble startet opp i 2001, har hittil (oktober 2001) publisert:

Bård Jordfald (2001), *Organisasjoner og tariffavtaler i IKT-sektoren* (Fafonotat 2001:11)

Dag Olberg (2001), *Medlemmer uten tariffavtale* (Fafonotat 2001:13)

Dag Olberg (2001), *Nye driftsformer i varehandelen – organisasjonsgrader og avtaleforhold* (Fafonotat 2001:14)

Nye driftsformer i varehandelen

Nye driftsformer omfatter forskjellige alternativer til egneid drift. Eksempler er franchisesystemer, kommisjonærdrift og andre nettverk av frittstående forhandlere. Innen servicenæringene er det blitt stadig mer vanlig at slike driftsformer anvendes, enten som et eget alternativ, eller som et supplement til egneide utsalgsledd. Dette notatet stiller spørsmål om forskjeller og likheter mellom ulike driftsformer når det gjelder organisasjonsgrad på både arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden. Videre diskuteres tariffspørsmål og lønnsdannelse ut fra forskjeller i driftsform.

