



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT18

## **Finns kontrakteringsförmåga?**

*En fallstudie av learning-to-contract-processer i startups*

### **Författare:**

Pehr Ekedahl

Ellen Kardell

Therese Petersson

### **Handledare:**

Niklas Hallberg

**Antal ord:** 14641

## FÖRORD

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till de som stöttat oss under arbetet med vår kandidatuppsats. Först och främst vill vi tacka vår handledare Niklas Hallberg som gett värdefull och givande respons under arbetets gång. Vi är djupt tacksamma för att vi har fått arbeta med en handledare som besitter så mycket kunskap om ämnet.

Det stora engagemanget från fallföretaget Brygghuset Finn, främst från VD Joacim Larsen, har varit ovärderligt för att kunna göra den datainsamling som krävts för att genomföra den här studien. Vi har fått tillgång till såväl interna kontrakt som kontakt med partners, vilket vi uppskattar väldigt mycket. Det hade inte varit möjligt att göra en studie på ett så pass sekretessbelagt område som kontraktering utan detta engagemang.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till familj och vänner som stöttat oss genom processen.

Lund, 2018-05-28



Pehr Ekedahl



Ellen Kardell



Therese Petersson

## SAMMANFATTNING

**Examensarbetets titel:** Finns kontrakteringsförmåga?

**Seminariedatum:** 2018-06-05

**Ämne/kurs:** FEKH19: Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 HP

**Författare:** Pehr Ekedahl, Ellen Kardell, Therese Petersson

**Handledare:** Niklas Hallberg

**Nyckelord:** Learning-to-contract, kontrakteringsförmåga, startups, förtroende, mikrobryggerier

**Syfte:** Syftet med denna fallstudie är att undersöka hur *learning-to-contract*-processer ser ut i startups och vilka effekterna av dessa är. Meningen med det valda fallföretaget är att belysa ett empiriskt fall som inte tidigare behandlats i litteratur på området.

**Metod:** Forskningsdesignen är en kvalitativ enfallstudie med induktiv ansats. Datainsamlingen skedde via triangulering av semistrukturerade intervjuer och originalkontrakt. Dataanalysen utfördes iterativt, där en narrativ berättelse och tidslinje skapades, från vilken en jämförelsematrix byggdes upp där viss data operationaliserades till kategorier.

**Teoretiskt perspektiv:** Uppsatsens huvudteori är *learning to contract*. Tidigare litteratur inom huvudteorin består främst av fallstudier genomförda på större företag, varför författarna testar teorin på mindre företag, benämnda som startups.

**Empiri:** Studieobjektet för enfallstudien är Brygghuset Finn, en startup inom processindustrin mikrobryggeri. Huvudrespondent har varit företagets VD, men även COO och en representant från en samarbetspartner har intervjuats.

**Resultat:** *Learning to contract*-processer i startups karaktäriseras av att kunskapsförvaringen sker hos en nyckelperson, förtroende är en viktig förutsättning i relationer, beredskapsplanering tillskansas genom egen erfarenhet, samt effektivisering från nyvunnen tid dedikeras till hållbara arbetstider och strategiskt arbete.

## ABSTRACT

**Title:** Does contract abilities exist?

**Seminar date:** 2018-06-05

**Course:** FEKH19: Bachelor Degree Project, Strategic Management, Undergraduate Level, 15  
UPC

**Authors:** Pehr Ekedahl, Ellen Kardell, Therese Petersson

**Advisor:** Niklas Hallberg

**Key words:** Learning-to-contract, contracting ability, startups, trust, micro brewery

**Purpose:** The purpose of this case study is to examine how startups learn to contract and what effects a learning process generates. The chosen case is meant to demonstrate a perspective not previously examined in studies within this theory.

**Methodology:** The research design is a qualitative case study with an inductive approach. The collection of data was made through triangulation of semi-structured interviews and original contracts. The analysis was performed iteratively, and a narrative story and timeline were created, from which a matrix was built in order to operationalize data into categories.

**Theoretical perspective:** The project's main theory is *learning to contract*. Earlier literature within the theory mainly consists of case studies performed on larger companies, which creates a need to apply the theory on smaller companies, referred to as startups.

**Empirical foundation:** The study object for the case study is Brygghuset Finn, a startup brewery within the processing industry. The main respondent has been the company CEO, but the COO and a representative from a collaborating partner have also been interviewed.

**Conclusions:** Learning to contract-processes in startups are characterized by knowledge repositories being centered to one key person, trust being an important foundation in business relations, contingency planning obtained through own experience, and freed time being dedicated to sustainable working hours and strategic long-term work.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
<b>TEORI</b> .....	<b>9</b>
<i>Utmaningar för startups</i> .....	9
<i>LTC</i> .....	9
<i>Teoretiskt ramverk</i> .....	13
<b>METOD</b> .....	<b>15</b>
<i>Forskningsdesign</i> .....	15
<i>Val av bransch och fallföretag</i> .....	16
<i>Datainsamling</i> .....	19
<i>Tillvägagångssätt</i> .....	20
<i>Dataanalys</i> .....	22
<i>Validitet och reliabilitet</i> .....	24
<b>FALLET BRYGGHUSET FINN</b> .....	<b>28</b>
<i>Fallets bakgrund</i> .....	28
<i>Ciderbryggaren</i> .....	30
<i>Kontraktsspecifika ändringar</i> .....	32
<i>Allmänna kontraktliga ändringar</i> .....	34
<i>Lärdomar från kontraktering</i> .....	36
<i>Kontraktering i stora företag versus startups</i> .....	37
<i>Förtroende och dess påverkan på avtalsform</i> .....	40
<b>ANALYS</b> .....	<b>42</b>
<i>Beredningsplanering</i> .....	42
<i>Effektivisering</i> .....	43
<i>Förtroendets roll</i> .....	44
<i>Kunskapsförvaring</i> .....	46
<i>Jämförelsematrix</i> .....	48
<i>LTC-processens implikationer och effekter för startups</i> .....	49
<b>DISKUSSION</b> .....	<b>51</b>
<i>Studiens bidrag</i> .....	51
<i>Eventuella brister och studiens generaliserbarhet</i> .....	52
<i>Studiens implikationer för praktiker</i> .....	54
<i>Studiens implikationer till möjlig framtida forskning</i> .....	55
<b>SLUTSATS</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>58</b>
<i>Tryckta källor</i> .....	58
<i>Elektroniska källor</i> .....	59
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>61</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>64</b>
<b>BILAGA 3</b> .....	<b>67</b>
<b>BILAGA 4</b> .....	<b>69</b>
<b>BILAGA 5</b> .....	<b>71</b>

## INLEDNING

Jakten på det mest effektiva sättet att organisera en given transaktion har länge varit ett diskussionsämne inom ramen för strategic management. Coase (1937) var en pionjär på området och påvisade ett numera vedertaget fenomen vid namn transaktionskostnader, som gett upphov till den välkända transaktionskostnadsteorin. Organisering via marknaden är förenad med kostnader som kan uppkomma av flera anledningar. Egenintresse, opportunistisk och människans bundna rationalitet leder fram till slutsatsen att alla kontrakt i affärsrelationer måste betraktas som inkompleta (Williamson, 1979). Denna slutsats har länge stått ohotad och oemotsagd. Sedan millennieskiftet har dock ekonomiska teoretiker lyft resonemanget om inkompleta kontrakt som ofullständigt och föreslår att upprättandet av kontrakt kan kännetecknas av en mer dynamisk process (Argyres & Mayer, 2007; Dekker & Van den Abbeele, 2010; Mayer & Argyres, 2004; Lumineau, Fréchet & Puthod, 2011; Ryall & Sampson, 2009; Vanneste & Puranam, 2010).

I och med detta har en ny teori vuxit fram, *learning to contract*, hädanefter benämnt som LTC, som visar att ett företags förmåga att upprätta kontrakt kan bli bättre och mer effektiv över tid. Begreppet har sin grund i en studie som såg till en given relations kontraktsliga utveckling, i syfte att påvisa hur parterna lärde sig samarbeta och anpassa sig efter varandra. I studien analyserades två stora företags relation mellan 1989 och 1997 och under denna period ändrades kontraktet dem emellan elva gånger. Några år in i relationen hade flertalet förbättringsområden identifierats, som sedan låg till grund för de kontraktsliga förändringar som kom att skrivas in åren därpå. Författarna såg efter detta att kontraktet blivit mer komplett som styrningsform, och att det kunde anses fylla fler funktioner än tidigare påvisat (Mayer & Argyres, 2004). Fler studier som genomförts på samma område tyder som ovan nämnt på samma mönster; kontraktsliga relationer kan präglas av inläring parterna emellan och det kan leda till skapandet av mer kompletta kontrakt.

Tack vare LTC-litteraturen finns idag en möjlighet att diskutera organisering via marknaden som en färdighet, vilken företag kan effektivisera över tid. Dessa tidigare studier har dock fokuserat på LTC-processer inom stora eller medelstora företag (Salamzadeh & Kesim, 2015). Ett stort eller medelstort företag definieras i denna uppsats som ett företag vilket har en avsedd enhet som sköter administration, en enhet för legala frågor samt en särskild ledningsgrupp för strategiska frågor. I kontrast till dessa kategoriseras andra företag som startups. Startups är mindre och nystartade företag, drivna av entreprenörer och för sådana företag föreligger andra administrativa förutsättningar (Salamzadeh & Kesim, 2015). I denna studie definieras därmed dessa som företag inom vilka en nyckelperson är förbunden till administration och innehar begränsade resurser för att utöka ansvarsfördelningen. Det kan därmed tänkas att LTC-processer ser annorlunda ut och innebär vissa speciella effekter samt kontraktliga utmaningar för just en startup.

Klimatet för svenska startups har under de senaste åren förbättrats av den högkonjunktur som tog fart år 2015 och beräknas nå sin maximala höjd år 2019 (Hansson Bruswitz, 2018; Novus, 2016). En bransch där högkonjunkturrens påverkan på småföretagande varit stor är bryggeribranschen. Antalet svenska bryggerier uppgick år 2010 till 42 stycken, en siffra som sju år senare vuxit till 392. Denna starka tillväxt placerade bryggeribranschen som den snabbast växande branschen i Sverige. Inom denna har mikrobryggerier tagit andelar på marknaden och ökat till sitt antal (Björnsbacka, 2018; Delfi, 2017). Ett mikrobryggeri som liksom branschen präglats av kontinuerlig tillväxt är Brygghuset Finn. Med anledning av deras fortsatt höga tillväxtmål har Brygghuset Finn valt att investera i kapaciteten på sin anläggning, vilket resulterat i en planerad överkapacitet. Fram tills de nått sina egna produktionsmål möjliggör denna outnyttjade kapacitet ett nytt affärsområde. De ägnar sig, vid sidan om sin egen produktion, åt spökbryggeri. Detta innebär att Brygghuset Finn brygger öl eller cider baserat på färdiga recept åt ännu mindre företag. I

branschtermer benämns dessa mindre ölföretag som “spökbryggare”, där Brygghuset Finn “spökbrygger” för andra aktörer med sina anläggningstillgångar (Intervju 1). I juni 2015 skapade Brygghuset Finn sitt första avtal med en spökbryggare. Den nya inkomstkällan blev gynnsam vilket ledde till att de under de efterföljande två åren skrev kontrakt med sex nya spökbryggare. Brygghuset Finns VD, Joacim Larsen, administrerar alla kontrakt inom spökbryggerverksamheten och har gjort det sedan företaget grundades (Intervju 1).

Utifrån den existerande litteraturen på LTC-området och företagsbeskrivningen av Brygghuset Finn, uppkom det ett intresse hos författarna av denna studie att undersöka företagets LTC-process inom spökbryggerverksamheten i sin helhet och vilka effekter som följer. Detta eftersom en startup har andra förutsättningar än vad tidigare empiriskt studerade företag har, då de fallit under kategorin stora företag. Syftet med denna fallstudie blir således att undersöka hur LTC-processer ser ut i startups och vilka effekterna av dessa är. Meningen med det valda fallföretaget är att belysa ett empiriskt fall som inte tidigare behandlats i litteraturen på området. Detta undersöks genom en studie som ämnar besvara forskningsfrågan:

*Hur ser LTC-processer ut i startups och vilka är effekterna av dessa?*



# TEORI

## Utmaningar för startups

Ovanstående forskningsfråga applicerar LTC-teorin i en ny kontext. Startups skiljer sig från tidigare studerade företag i termer av arbetsrutiner, företagsstruktur och resurstillgång. En studie av Peña (2002) visar att resursknapphet kan vara avgörande för en startups framgång, och att det ofta uppfattas som ett problem. I studien behandlas humankapital, organisatoriskt kapital och relationskapital som de tre mest essentiella faktorerna som startups tenderar att sakna relativt stora företag. Humankapital är ett mått på antal anställda och deras motivationsnivå samt branscherfarenhet. Organisatoriskt kapital hänvisar bland annat till hur effektivt ett företag kan anpassa sig till omvärldsförändringar tack vare strategiskt beredskapsarbete. Slutligen hänvisar relationskapital till hur starka relationer ett företag har med kritiska intressenter och nätverk. Andra utmaningar som skiljer entreprenörers situation från större företag är att de saknar allmän företagsekonomisk kunskap och tillgång till kapital (Salamzadeh & Kesim, 2015). Salamzadeh och Kesim (2015) betonar även den ökade vikten av individuell ansträngning relativt grupparbete i startups, där entreprenören eller entreprenörerna själva spelar en större roll i företagets framgång än vad en person normalt kan göra i ett medelstort eller stort företag. Detta innebär att administrativa funktioner, såsom kontraktskrivning, tenderar att skötas av ett fåtal personer eller en nyckelperson.

## LTC

***Förmågan att göra inkompleta kontrakt mer kompletta.*** Grundfunktionen av kontrakt i affärsrelationer är att försäkra de inblandade parterna mot eventuella risker kopplade till utbytet, vilka exempelvis kan vara utebliven betalning eller ouppfyllda löften. Människans bundna, eller begränsade, rationalitet har hävdats förhindra dessa kontrakt från att kunna täcka alla möjliga scenarion, och därmed inte försäkra parterna mot alla möjliga

risker (Williamson, 1979). En implikation av transaktionskostnadsteorin är att inblandade parter i en transaktion kommer finna den styrningsform som mest effektivt minskar konsekvenserna av ett inkomplett kontrakt. Under de senaste decennierna har fler transaktioner organiserats genom interorganisatoriska relationer på marknaden, vars styrningsform grundas i komplext utformade kontrakt. Ur detta har som sagt begreppet LTC sprungit, vilket berör en fråga vissa menar att transaktionskostnadsteorin har missat att ta i beaktning, nämligen kontraktsupprättning som förmåga och färdighet, hädanefter benämnt som kontrakteringsförmåga.

LTC-förespråkare menar att parterna ständigt utvecklar sina respektive kontrakteringsförmågor, och därmed med tid och ökad erfarenhet kan minska de tidigare nämnda konsekvenserna. Utvecklingen kan innebära att parterna lär sig samarbeta mer effektivt, till exempel genom att i kontraktet specificera ansvarsområde och kommunikation. Det kan också handla om att parterna reviderar praktiska delar av processen som i stort bidrar till ett bättre samarbete (Argyres, Bergovitz & Mayer, 2007; Argyres & Mayer, 2007; Mayer & Argyres 2004). Studier rörande organisatoriskt lärande som genomförts innan LTC-teorins uppkomst har främst varit inriktade på kunskapsöverföring, varför det tills dess saknats empiriska undersökningar på huruvida kontrakt som styrningsstruktur kunde anses vara mer dynamisk än tidigare påstått. Den första fallstudien som genomfördes på området kom att lägga grunden för kontrakteringsförmåga som teori och begrepp (Mayer & Argyres, 2004). Första studien på området. Argyres och Mayer (2007: 1060) menar att ett företags kontrakteringsförmåga ligger i att veta "how much and what kind of details to include in a contract", hur mycket och vad för detaljer som bör ingå i ett kontrakt. Den första studien på området genomfördes på två stora företag, båda med över tio år i sina respektive branscher. Studien omfattade en analys av elva kontrakt som upprättades över åtta års tid, vilka kompletterades av intervjuer med berörda anställda från båda parterna. När avtal upprättats

satte samarbetet igång, och efter några genomförda projekt konstaterade parterna att det fanns ett antal utvecklingsområden. Artikelförfattarna noterade därefter flertalet ändringar och tillägg i kontraktet, ofta i samband med att ett nytt projekt inleddes. De kontraktliga förändringarna syftade till att förbättra kommunikationen, förtydliga ansvarsområden och ge upphov till bättre koordination parterna mellan. Efterhand syntes det i kontrakten att processen specificerades och blev tydligare, vilket majoriteten av intervjuobjekten menade hade effektiviserat samarbetet. Det vittnades också om att förändringarna la grund för en tydligare beredskapsplan utifall en oförutsedd händelse skulle uppstå (Mayer & Argyres, 2004). Med tiden kunde artikelförfattarna se ökad kunskap kring hur mycket och vilka detaljer som kontraktet skulle behandla, och därmed en ökad kontrakteringsförmåga (Argyres & Mayer, 2007).

***Kontrakt som styrningsform.*** Inom komplexa transaktioner kräver kontraktsskrivande kombinerad kunskap från flera individer och representation från bägge parter. Kontraktsgestaltning spelar i dessa transaktioner en viktig roll i att finna gemensamma lösningar, vilka syftar till att skapa och behålla värde. Vidare ligger nyckeln till en positiv upplevelse av kontrakt som styrningsform i att hitta verktyg i kontraktet som kan bemöta transaktionsattribut kopplade till relationen. Utöver detta konstaterar artikelförfattarna att ekonomisk teori om kontraktstypologier betonar att företag redan vet hur de rationellt ska designa effektiva kontrakt, men påstår dock att detta inte alltid är fallet. Om ett företag utför komplexa tekniska aktiviteter kan det vara mycket svårt att konkret specificera varje aktörs förpliktelser och förväntningar. Relationen kan därför enkelt förstöras med anledning av genuina missförstånd eller opportunistisk agerande (Argyres & Mayer, 2007). Ett exempel på ett sådant fall ges även i artikeln där ett fallföretag, i ett tidigt författat kontrakt, med sin kund inkorporerade få detaljer rörande tekniska specifikationer och leveranssätt. Detta fick konsekvenser och mynnade ut i problem när kunden började kräva fallföretaget på utveckling

av specifikationer, medan fallföretaget uppfattat det som att en sådan utveckling låg på kundens ansvar. Åsiktsskillnaden klargjordes i ett senare skrivet kontrakt genom att inkludera klausuler vilka tydligt statuerade vems ansvaret var, något som gynnade bägge parter.

Denna typ av inlärningseffekt är viktig för en relations framtid och gör utbytet mer effektivt. Vidare konstaterar Vanneste och Puranam (2010) att inlärningseffekter är starkare för tekniska detaljer än vad de är för legala detaljer i ett kontrakt. Företag som innehar en teknisk expertis på området kontraktet berör menas även snabbare generera lärdomar kring relationen, än företag utan direkt kunskap på området. Argyres och Mayer (2007) menar att utvecklingen av en kontrakteringsförmåga är centrerad kring att företag med tiden lär sig hur de ska hantera och skriva kontrakt. Förmågan att skriva effektiva kontrakt är också starkt relaterad till transaktionskostnadsteorin, och dess implikationer gällande styrningsstruktur. Företag som inte besitter god kontrakteringsförmåga vid kritiska tidpunkter kan tvingas vertikalt integrera en aktivitet, medan företag med bättre förmåga har större möjlighet att på ett gynnsamt vis organisera transaktion utanför företagets gränser.

Kontrakt som kunskapsförvaring. Organisationer som under en längre tid interagerar med liknande transaktioner kan lära sig från tidigare erfarenheter, vilket tillåter och innebär att kontrakt kan specificeras mer i detalj. Givet att kontraktet utvecklats i linje med relationens natur kan det anses vara en förvaring av kunskap om hur relationen på bästa sätt hanteras. Förutsatt att samarbetet ges tid, kan det kontrakt som enligt tidigare nämnd logik ansågs vara inkomplett komma att bli mer komplett efterhand (Mayer & Argyres, 2004). Inläringen rör både en förståelse om förhållandena under vilka transaktionen sker och hur parterna kan samarbeta mer effektivt (Llewellyn, 1931 i Argyres & Mayer, 2007). Inlärningseffekter är därför en viktig mekanism inte bara för att koordinera incitament, utan också handlingar. Kodifiering av denna kunskap in i ett kontrakt förhöjer koordination genom att skapa gemensam kunskap hos alla parter (Camerer & Knez, 1996). Kodifiering förhöjer även

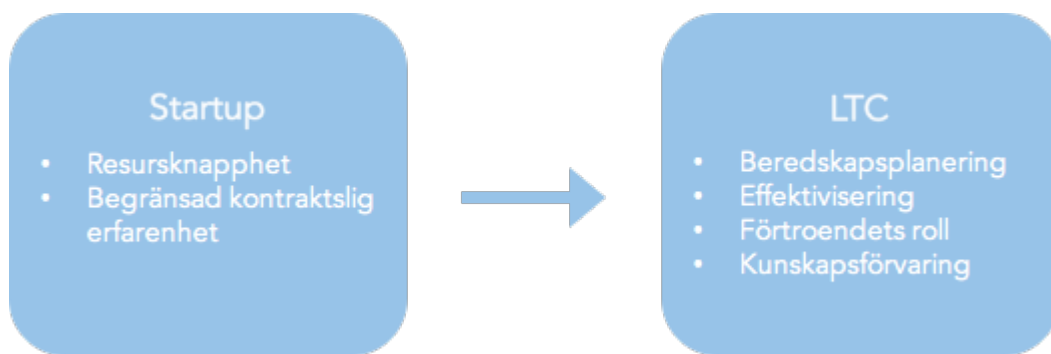
kontraktets styrka, och undviker opportunistiska försök med grund i kontraktliga tillkortakommanden. Inlärningseffekter kan därmed minska transaktionsattributs påverkan på en relation. Tidigare interaktioner med samma part är också viktiga då de möjliggör en delad förståelse och bygger upp förtroende (Vanneste & Puranam, 2010).

***Formell styrning och påverkan på förtroende.*** Relationen mellan formella och relationsbaserade styrningsmekanismer har varit objekt för flera tidigare empiriska studier kopplade till kontrakt, och resultaten av dessa har skiljt sig åt. Den huvudsakliga frågan har berört vilken effekt utökad formell styrning, det vill säga mer specificerade kontrakt, har på förtroendet mellan objekten i studien. Resultatet av en studie, som undersökte styrningsformen strategisk allians, menar att statistiskt formulerade och utförligt implementerade kontrakt genererar en negativ effekt på förtroende inom relationen de syftar till (Faems, Janssens, Madhok & Loy, 2008). En liknande studie visar dock på det motsatta, att formell styrning kan stärka samarbete och generera ett större åtagande till relationen (Poppo & Zenger, 2002 i Mayer & Argyres, 2004). Tidigare litteratur inom LTC visar heller inte på negativ korrelation mellan formell styrning och förtroende. Mayer och Argyres (2004) föreslår att det finns en beteendemekanism i relationer som genererar ökat förtroende över tid. Denna slutledning härrörs till den positiva atmosfären som skapas från en gemensam inlärningsprocess. Processen visade på hur parterna skulle samarbeta och fostrade en pålitlig inställning dem emellan och i relationen.

### **Teoretiskt ramverk**

Det kan konstateras att existerande litteratur varit fokuserad på större företag när studier genomförts på hur LTC-processer går till, och vad för effekter de för med sig. Forskningen har medfört insikter om sambandet mellan inläring, formella kontrakt och effektivisering inom samarbetsrelationer. Det kan tänkas att detta samband borde vara evident oberoende av företagsstorlek. Det finns dock skillnader i hur de olika företagstyperna hanterar

administration. Stora företag har mer resurser för sådant arbete, medan startups tvingas förlägga större delen av den administrativa bördan på en person. Det blir därmed intressant att undersöka hur en LTC-process går till i, och påverkar, en startup då de kontraktliga utmaningarna mer eller mindre är begränsade till en nyckelpersons inläring. Detta argument har därmed agerat anledning och ämne för denna studie, med förhoppning att empiriskt bidra med något som hittills inte varit närvarande i LTC-teorin.



*Figur 1. Illustration av teoretiskt ramverk*

# METOD

## Forskningsdesign

*Kvalitativ fallstudie.* Valet av forskningsdesign föll på att genomföra en kvalitativ enfallsstudie med en induktiv ansats. Kvalitativ forskning uppvisar tre faktorer som skiljer den från sin motpol, kvantitativ forskning. Den första faktorn påvisar det induktiva synsätt inför förhållandet mellan teori och praktik som kvalitativ forskning ofta utgår ifrån. Denna innebär att en induktiv ansats ska generera en teori utifrån insamlad empiri. Den andra faktorn konstaterar att kvalitativ forskning är tolkande till sin natur och att en kvalitativ forskningsmetod arbetar för att inge förståelse om en socialt komplex verklighet. Den tredje, och sista, faktorn berör den ontologiska ståndpunkt som kvalitativ forskning har. Denna ståndpunkt staterar att sociala egenskaper uppkommer som ett resultat från ett socialt samspel mellan aktörer och inte av redan existerande företeelser (Bryman & Bell, 2013: 390-391).

I denna studie stämmer dessa faktorer in. De två sistnämnda faktorerna anses vara högst existerande vid genomförandet av en kvalitativ studie. Den första faktorn har även tagits i åtanke, vid genomförandet av en så kallad induktiv fallstudie (Eisenhardt, 1989). Utförandet av en sådan metod går ut på att uppfatta observationer och utifrån dessa dra generaliserbara resonemang, vilka har en inverkan på, eller bildar, en teori. Detta innebär att observationerna av denna kvalitativa fallstudie kommer användas för att angripa LTC-teorin. Den eventuella påverkan på, eller infallsvinklarna till, teorin betraktas därmed som ett resultat (Bryman & Bell, 2013: 34).

Slutligen har författarna valt att genomföra en fallstudie, då denna metod syftar till att utreda i detalj vad som skett i ett fall och den socialt komplexa natur fallet uppvisar. Detta innebär även att fallstudier är nära kopplade till kvalitativ forskning och stämmer in på denna studies forskningsdesign. I en fallstudie kan undersökningen röra en enda organisation, en enda plats, en specifik person eller en specifik händelse (Bryman & Bell, 2013: 84). I denna

studie undersöks en särskild händelse. Mer specifikt undersöks Brygghuset Finns LTC-process inom spökbryggeriverksamheten med utgångspunkt i att de är en startup.

**Retrospektiv longitudinell studie.** Det sista beslutet rörande forskningsdesign var att utföra en retrospektiv longitudinell studie. Detta beskrivs i Bryman och Bell (2013: 82) som en forskningskategori vilken avgränsar sig till att kartlägga och undersöka förändringar. Longitudinella studier är av stor vikt för att på rätt sätt samla in data om de processer och mekanismer som skapat förändringen. En sådan kontextuell analys bygger på fenomen inom förändringen som berör både den vertikala och horisontella nivån och tidssambandet mellan dessa (Pettigrew, 1990).

Att utföra en kvalitativ och longitudinell enfallsstudie, som till sin natur är detaljerad, passar in på teoribyggande runt utforskade frågor och stämmer väl in med att anta en induktiv ansats. Inläring från relationer ur ett longitudinellt perspektiv har i existerande litteratur spelat en relativt liten roll, då tidigare studier primärt utförts kross-sektionellt (Luminau et al., 2011). Det har därmed inte existerat en enkel möjlighet att fullt undersöka dynamiken av lärande i en relation över tid. Avsaknaden av en studie över ett intervall har i sådana fall inneburit en avsaknad av insikter rörande interaktionerna i relationen, som tyfts vara nödvändiga för att få förståelse för fallet. Detta faktum låg till grund för valet att i denna studie utföra en longitudinell studie, som i huvudsak baseras på ett retrospektivt perspektiv. Med en sådan studie ges det möjlighet att studera en inlärningsdynamik och forskningsfrågan kan besvaras på ett mer tillförlitligt vis. En kvalitativ forskningsdesign stödjer likaså detta argument, eftersom den ger insikt om komplexa sociala processer, vilka en fragmenterad kvantitativ data inte kan behandla på liknande sätt (Luminau et al., 2011).

### **Val av bransch och fallföretag**

Brygghuset Finn befinner sig i den snabbt växande mikrobryggeribranschen. För ungefär hälften av aktörerna på marknaden är företagandet dock ännu inte lönsamt. Detta dels



på grund av att det inte finns satta branschnormer och dels för att entreprenörer på marknaden startar utan företagsekonomisk erfarenhet (TT, 2018). Det finns enligt en enkätundersökning av Lantbrukarnas Riksförbund dock en stark framtidstro hos mikrobryggerier, vilket tyder på att det föreligger en vilja att lära sig driva ett företag mer effektivt ur ett långsiktigt perspektiv (LRF, 2018). Detta gör mikrobryggeribranschen till en lämplig marknad att studera när man analyserar LTC-området, då både hela marknaden och aktörerna som spelar på den går igenom en inlärningsprocess som kan både lyckas och misslyckas (TT, 2018). Dessutom är mikrobryggerier små företag, med i genomsnitt 5,8 stycken anställda (LRF, 2018). En startup har eftersökts för den här studien, då LTC-litteratur tidigare behandlat stora företag. Därmed har ett slumpmässigt urval av bransch undvikits, detta även för att ett sådant urval anses olämpligt vid en kvalitativ fallstudie (Bryman & Bell 2013: 452).

Brygghuset Finn har genomgått en relativt snabb tillväxtprocess då de startade som ett universitetsprojekt vid Lunds Tekniska Högskola år 2012 (Intervju 1). Detta innebär att de anställda besatt begränsad erfarenhet av att skapa och formulera kontrakt, i denna eller någon annan industri, och inläringseffekter blir därmed mer synliga att påvisa hos ett sådant företag (Argote, 1999 i Lumineau et al., 2011) Vidare är Brygghuset Finn ett tydligt exempel på en startup, där det inte finns en särskild enhet som hanterar kontraktliga relationer, vilket som ovan nämnt eftersökts för att denna studie ska kunna utveckla redan existerande litteratur på LTC-området (Bryman & Bell, 2011: 81, 95). Att Brygghuset Finn har sin största marknad i Lund och är beläget i Landskrona (Intervju 1) innebär att författarna tillämpat ett bekvämlighetsurval, vilket underlättat genomförbarheten (Bryman & Bell, 2013: 204). Denna tillgänglighet har gjort att författarna kunnat tillämpa ett teoretiskt urval, då datainsamlingen har kunnat fortgå till teoretisk mättnad är uppnådd (Bryman & Bell, 2013: 453). Teoretisk mättnad rörande datainsamling beskrivs som den tidpunkt då adderande data inte längre ger någon ny information, utan upprepas (Bryman & Bell, 2013: 580).

Samtliga av Brygghuset Finns kontrakt utformas och signeras av VD Joacim Larsen som arbetat med samma ansvarsområden på företaget sedan det grundades. Han är även ytterst ansvarig för kontakt med samtliga partners. Det innebär att Larsen personligen varit en stor del av Brygghuset Finns inlärningskurva i kontraktutformning och sett samtliga förändringar i takt med att företaget vuxit (Intervju 1). Därmed har författarna tillämpat ett icke-sannolikhetsurval vid beslutet att hålla majoriteten av intervjuerna med Larsen (Bryman & Bell, 2013: 204-205).

Eftersom Larsens kontrakteringsförmåga studeras, skiljer sig också detta från hur en förmåga i termer av kapabiliteter bör hanteras. Vanligtvis ska kapabiliteter bland annat vara immobilia från företaget för att klassas som hållbara konkurrensfördelar, och detta kan sällan bli fallet om endast en person besitter sådan kunskap (Barney, 1991). I denna studie kommer därmed förmågor inte likställas med kapabiliteter.

En intervju har även utförts med Petter Lindholm, Brygghuset Finns COO, som också är en av företagets grundare (Intervju 1). Detta är för att bekräfta att de förändringar Larsen beskriver överensstämmer med förändringar i den operationella verksamheten. Lindholm tar inte besluten som är relevanta för studien, men hans arbete påverkas direkt av dem (Intervju 6). Anledningen till att enbart två anställda på företaget har intervjuats är för att Brygghuset Finn är ett så pass litet företag, med sju anställda, där VD och COO är de enda som är direkt inblandade i området som studien behandlat. Att intervjua anställda på företaget som saknar insyn i frågan hade inneburit en onödig komplicering av datainsamlingen. Därmed har ett icke-sannolikhetsurval även gjorts på urval av samtliga respondenter hos fallföretaget. Intervjuer med dessa respondenter utfördes till teoretisk mättnad ansågs uppnådd.

Beslutet att undersöka LTC-processen inom spökbryggeriverksamheten togs då det är inom denna verksamhet Brygghuset Finn har mest dokumenterat material och skriftliga kontrakt. Spökbryggeri är även det verksamhetsområde där Brygghuset Finn har högst

förhandlingsförmåga och därmed störst påverkan på hur kontrakten ska utformas (Intervju 1). Inom ramen för denna granskning belyses Brygghuset Finns relation med ciderbryggaren Frutoso som ett exempel. Frutoso är ett mindre företag än Brygghuset Finn och har varit det sedan deras relationen inleddes år 2016. Kontraktet med Frutoso har reviderats muntligt flera gånger och parternas arbetssätt har utvecklats för att effektivisera utbytet mellan dem (Intervju 1). Detta gör relationen med ciderbryggaren till ett intressant och representativt exempel för hur en LTC-process har sett ut inom spökbryggeriverksamheten, och i förlängningen inom en startup. För att undvika att en urvalsbias skapas i undersökning av exempelfallet (Bryman & Bell, 2013: 190) har intervjuer även utförts med Olof Ingemarsson, VD på Frutoso, som simultant gått igenom en egen inlärningskurva (Intervju 5). Författarna kom i kontakt med samtliga respondenter genom Larsen, vilket betyder att ett snöbullsurval skett inom ramen för ett målstyrt urval (Bryman & Bell, 2013: 206-207). Detta i syfte att skapa en mer objektiv bild av den sociala komplexitet fallet uppvisar (Bryman & Bell, 2013: 471).

## **Datainsamling**

Denna studie består endast av primärdata, vilket innebär att den spelat en viktig roll. Primärdatan utgjordes bland annat av de originalkontrakt Brygghuset Finn använder som mallar i spökbryggeriverksamheten. Utöver detta användes data från de semistrukturerade intervjuerna för att jämföra uttalanden om förändring med faktiska kontraktliga ändringar.

***Semistrukturerade intervjuer.*** Semistrukturerade intervjuer beskrivs i Bryman och Bell (2013: 475) som att forskaren utnyttjat en intervjuguide vilken fick styra intervjun till viss del. Semistrukturerade intervjuer hölls med breda, generella frågor orienterade mot att kunna förstå rollen av kontrakt i relationerna. Respondenterna blev utfrågade om hur verksamheten sett ut i helhet från starten av det valda tidsintervallet till slutet, vad som ändrats kontraktligt och till följd operationellt. Vidare fick respondenterna berätta hur

relationen med generella spökbryggare, samt ciderbryggaren specifikt, utvecklats.

Intervjuerna utfördes successivt och valet om att genomföra semistrukturerade intervjuer hade en sådan process i åtanke, då det ansågs nödvändigt att ha möjlighet till att ställa spontana, och relevanta, följdfrågor under intervjun (Bryman & Bell, 2013: 218). Ett successivt förhållningssätt benämns i litteraturen som att anta en iterativ metod. I linje med detta gavs respondenten stor frihet i att besvara frågor på eget sätt (Bryman & Bell, 2013: 475-476). Respondenterna tilläts dessutom göra utläggningar om upplevelser och tankar för att förhindra att intervjun styrdes av författarna eller att de skulle lägga ord i munnen på den som talade. Detta arbetssätt ökar även tillförlitligheten på genomförd datainsamling, eftersom en strukturerad intervjumall kan förhindra att alla relevanta aspekter diskuteras (Bryman & Bell, 2013: 58, 482).

**Originalkontrakt.** Brygghuset Finn har givit författarna tillgång till de kontraktsmallar som används med samtliga spökbryggare. Kontraktsmallar för juni 2015 har jämförts med april 2018, och har fått spegla förändringar i spökbryggeriverksamheten i sin helhet. Dessa har på så sätt analyserats för att utröna hur de ändrats över tiden och vad för effekt de haft. Det finns normalt en svårighet i att få tag på kontrakt som innehåller känslig och konfidentiell information och en sådan begränsning hade kunnat försämra datainsamlingen samt haft en negativ påverkan studiens trovärdighet (Lumineau et al., 2011). I och med att de relevanta kontrakten för denna studie gjorts tillgängliga för författarna, har detta inte varit ett problem. Kontrakten har bidragit med nödvändig informationen för att kunna jämföra narrativa uttalanden från semistrukturerade intervjuer med faktiska formella revideringar i ett kontrakt.

### **Tillvägagångssätt**

**Förberedelse och utförande av intervjuer.** Datainsamlingen planerades att genomföras i två stadier i enlighet med en studie som utfördes av Faems et al (2008). I det

första stadiet genomfördes en ostrukturerad pilotintervju med Brygghuset Finns VD Joacim Larsen. Anledningen till att hålla en initial intervju av sådan karaktär var att samla inledande information om företagets historia, verksamhet, nuvarande situation, partners och relationer. Informationen låg sedan som kunskapsberedande grund för att på rätt sätt kunna planera studiens fortgång och författa intervjuguider för kommande intervjuer. Tillhörande denna initiala information var även kontraktsmallar för spökbryggeriverksamheten som gjordes tillgängliga av företaget, vilka sammankopplades med den första intervjun.

I det andra stadiet utfördes semistrukturerade intervjuer med respondenter från Brygghuset Finn, samt en representant från ciderbryggaren, med mål att samla in all nödvändig data för studien (Faems et al., 2008). Inför varje intervju upprättades en specifik intervjuguide med hjälp av informationen som givits vid den föregående, detta för att kunna täcka in områden som inte upplevdes mättade i datainsamlingen. Detta går i linje med att anta ett successivt förhållningssätt då denna metod bäst tillåter teoretisk mättnad att uppnås (Bryman & Bell, 2013: 580).

Det bestämdes att samtliga författare skulle närvara på varje intervju, dels för att minimera risken att förbise viktig information, men också för att göra intervjumiljön mer avslappnad. Detta går i linje med vad Bechofer, Elliot och McCrone (1984) skriver om fördelarna med att fler personer håller intervjun, eftersom den mer avslappnade atmosfären istället kan rikta intervjun mot att anta ett diskussionsforum. Vidare bestämdes det att intervjuerna skulle genomföras av en ledande intervjuare, medan resterande två agerade observatörer med möjlighet att inflika med sonderingsfrågor eller omdirigera intervjun åt annat håll (Bryman & Bell, 2013: 482). Följaktligen skulle även en av observatörerna anteckna på en dator, medan den andre lyssnade med full uppmärksamhet. Alla intervjuer spelades dessutom in, för att återigen säkerställa att viktig information inte förbisågs (Bryman

& Bell, 2013: 489, 493). De totala antalet intervjuer som hölls uppgick till sex stycken, varvid efter detta en teoretisk mättnad ansågs ha uppfyllts. Intervjuerna strukturerades som följer:

<b>Intervju</b>	<b>Respondent</b>	<b>Fokusområde</b>	<b>Min</b>
<b>1</b>	<i>Joacim Larsen</i>	Generell information om Brygghuset Finn	58:30
<b>2</b>	<i>Joacim Larsen</i>	Spökbryggeriverksamheten i sin helhet, och Frutoso	41:29
<b>3</b>	<i>Joacim Larsen</i>	Spökbryggeriverksamheten i sin helhet, och Frutoso	29:49
<b>4</b>	<i>Joacim Larsen</i>	Spökbryggeriverksamheten i sin helhet	53:31
<b>5</b>	<i>Olof Ingemarsson</i>	Relation mellan Brygghuset Finn och Frutoso (tlf)	24:15
<b>6</b>	<i>Petter Lindholm</i>	Spökbryggeriverksamheten i sin helhet (tlf)	20:58

Tabell 1. Intervjuschema

## Dataanalys

Dataanalysen inleddes genom att intervjuinspelningarna bearbetades via transkribering. Denna metod underlättar en senare analys och ansågs vara av behov för att använda informationen som givits på rätt sätt, speciellt med den kvalitativt komplexa forskningsfråga studien har (Bryman & Bell: 491–492). Samtliga intervjuer avlyssnades och transkriberades fullständigt, så att ingen nyckeldel i informationen försumrades under arbetets gång (Bryman & Bell, 2013: 493). Dataanalysen i denna studie är kvalitativ och har utförts med ett iterativt arbetssätt. För att uppskatta när teoretisk mättnad var uppnådd byggdes analysen under tiden intervjuer hölls och datainsamlingen därmed fortgick. Detta innebär att den fortsatta datainsamlingen haft inverkan på analysens riktning (Bryman & Bell,

2013: 576). Att datan till stor del samlats in retrospektivt har också underlättat för författarna att undvika överdrivna mängder oanvändbar data (Faems et al., 2008).

För att kunna analysera datan applicerades en kombination av narrativ dataanalys, visuella kartläggningsstrategier och bracketing (Langley, 1999). Från datan byggdes en omfattande berättelse om spökbryggeriverksamhetens utveckling över tid, i förhållande till inläring hos parterna. I empirin användes parafraseringar och återberättande citat samt kontraktliga ändringar för att skapa berättelsen, vilka låg till grund för de resonemang som förts i analysen. Författarna skapade en berättelse om utvecklingen av spökbryggeriverksamheten i sin helhet, och en särskild om ciderbryggaren som analyserats som exempel. Den narrativa metoden gör att fragmentering av den mjuka datan undviks så att nyanserna i hur relationer och verksamheten förändrats kan bibehållas (Bryman & Bell: 574). Ur berättelsen drogs information som är essentiell för att besvara frågeställningen ut (Lumineau et al., 2011).

Bracketing tillämpades i dataanalysen genom att författarna analyserade specifikt avgränsade förändringar och händelser under ett definierat tidsintervall, vilket underlättat för att fånga essensen i vad som studerats. Den specifika avgränsningen ämnade underlätta uteslutandet av personliga förväntningar, förutfattade meningar och idéer om normer i frågan som författarna eller respondenterna kan besitta. Bracketing applicerades på den narrativa berättelse som skapats i första delen av dataanalysen, men även delvis redan under transkriberingen av data för att avgränsa vilken data som ansågs relevant att analysera för att skapa ett djup i arbetet (Given, 2008: 63-64). Denna analysmetod ansågs vara relevant att använda vid en studie som undersöker ett fall där det finns en risk för överdrivna mängder oanvändbar, eller subjektivt färgad, data. Slutligen tillämpades metoden visuell kartläggning för att kunna sammanlänka konkreta händelser med korresponderande datum genom skapandet av en tidslinje (Faems et al., 2008).

Analysdelen i den här studien är uppdelad i två huvudområden för att kunna besvara forskningsfrågan på ett tydligt sätt. Den första delen av analysen behandlar *hur* en LTC-process går till i en startup och den andra delen täcker *effekterna* av en LTC-process på en startup i sin helhet. För att strukturera analysen av *hur* en LTC-process har skett bröts teorin ned och delades in i kategorier författarna extraherat från teorin. Dessa var beredskapsplanering, effektivisering på en administrativ samt operationell nivå, förtroendets roll och kunskapsförvaring. Teori och resultat från tidigare studier har sedan jämförts med de empiriska upptäckterna i denna studie. Denna jämförelse har ställts upp i en jämförelsematrix som presenteras i slutet av den första delen av analysavsnittet. Delar av analysen har skrivits individuellt för att samtliga författares material skulle kunna jämföras med varandras. Denna jämförelse skedde genom diskussion och argumentation. Andra resonemang i analysen har skapats av samtliga författare i grupp. Att både samarbeta och arbeta individuellt har lett till en djupare analys med högre komplexitet, då fler infallsvinklar och tillvägagångssätt lyfts fram (Faems et al., 2008).

### **Validitet och reliabilitet**

Reliabilitet och validitet är svårsmått vid kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013: 402) och därmed har författarna istället valt att applicera Guba och Lincolns (1985; 1994) ramverk, där en studies trovärdighet och äkthet bestäms. Då en av de två huvudkällorna till primärdata till den här studien varit semistrukturerade intervjuer med fallföretaget och dess affärspartner finns en risk för partisk data, då respondenterna ofrånkomligen påverkas av irrationella intryck och retrospektiv kunskap (Eisenhardt & Graebner, 2007). Därför har författarna lagt stor vikt vid att hantera denna problematik, bland annat genom användandet av triangulering.

**Triangulering.** Triangulering innebär att flera datainsamlingsmetoder kombineras för att höja styrkan på studien (Eisenhardt, 1989). I denna studie användes flertalet metoder av datainsamling grundade på en kvalitativ ansats. Kombinationen av formella revideringar i



originalkontrakt och uttalanden från intervjuer gav en bild av vilka förändringar en LTC-process hos Brygghuset Finn gett upphov till. Att triangulera genom en sådan kombination ansågs viktigt för att minska eventuell subjektivitet i empirin. Den formella makten i ett kontrakt har därmed fått spela stor roll i studien, vilket varit nödvändigt då de semistrukturerade intervjuerna utförts på ett fåtal respondenter. Anledningen till det låga antalet intervjurespondenter, var som sagt på grund av att det främst är en person som hanterar administrativa och legala sysslor i en startup.

**Trovärdighet.** Måttet på trovärdighet delas upp i underkategorier. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2013: 402). I denna studie observerades en social verklighet som kan tolkas på olika sätt och tillförlitligheten i studien blir därför av stor vikt för att den ska accepteras av läsaren (Bryman & Bell, 2013: 403). Tillförlitligheten i studiens resultat uppnåddes genom att den sammanställda empirin skickades tillbaka till de respondenter som studien är utförd på för att säkerställa att samtlig information uppfattats korrekt av författarna. Respondenterna har även ombetts beskriva specifika händelser och förändringar snarare än generella uppfattningar av situationen. Vidare är det andra måttet, överförbarheten av denna studie, begränsat till att appliceras på företag som liknar Brygghuset Finn i mån av storlek och historisk bakgrund. Den entreprenöriella andan och begränsade erfarenheten i att utforma kontrakt gör att effekterna av inläring på utformandet av kontrakt särskiljer sig från företag av annan karaktär. Denna studie utgör därmed enbart ett representativt fall och uppnår teoretisk generaliserbarhet för liknande företag (Bryman & Bell, 2011: 81, 95).

Det tredje delkriteriet under trovärdighet är pålitlighet. Författarna har antagit ett granskande synsätt under arbetets gång genom att säkerställa en fullständig redogörelse av beslutsfattande under utformningen av det teoretiska ramverket, datainsamlingen och analysen. Vidare har dessa beslut diskuterats med en handledare för att fastställa att det finns

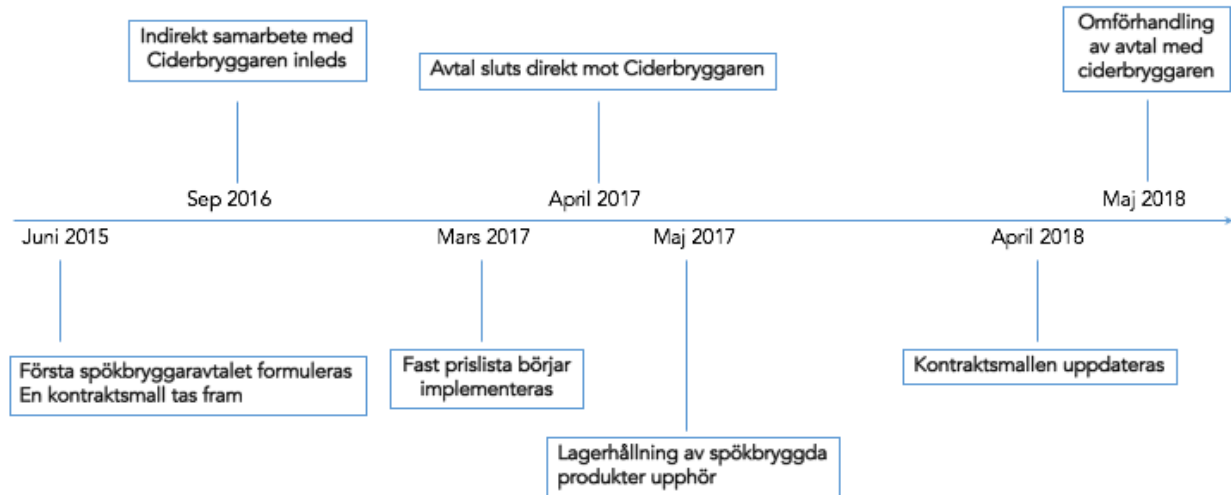
kvalitet i de beslut som tagits. Det sistnämnda delkriteriet, konfirmering, innebär att författarna sammanställt uppsatsen objektivt. Som vid all samhällsvetenskaplig forskning är det svårt att uppnå fullständig objektivitet (Bryman & Bell, 2013: 405). Det kan dock anses vara försvarbart att säga att författarna agerat i god tro, då det inte funnits några personliga incitament för författarna att vinkla arbetet. Att delar av datainsamlingen och analysen skett individuellt, för att de respektive sammanställningarna sedan skulle kunna jämföras mot varandra och sammanställas till ett neutralt medium, höjer objektiviteten i resultatet. I de delar av analysen som skapats kollaborativt har samtliga författares åsikter påverkat utfallet, vilket innebär att en enskild individs erfarenheter eller åsikter inte tilläts färga resultatet till samma grad (Faems et al., 2008).

*Äkthet.* Även inom begreppet äkthet finns flera delkriterier för att säkerställa kvalitén på kvalitativ forskning. Dessa är rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2013: 405). Det första måttet, huruvida författarna lyckas visa en rättvis bild av den sociala kontexten, hanterades genom att inte bara respondenternas åsikter och argument tagits i beaktning vid analys, utan även de faktiska kontrakten. Trianguleringen syftar till att skapa en rättvis bild av fallet. Att kommunicera med den andra parten i en kontraktlig relation, vilket i denna uppsats är Olof Ingemarsson från Frutoso, stärker också rättvisan i den återgivna bilden (Bryman & Bell, 2013: 405). Vidare intervjuades fler anställda på företaget, mer specifikt Brygghuset Finns COO. Detta är enligt Eisenhardt och Graebner (2007) ett välgrundat tillvägagångssätt för att skapa en rättvis bild vid utförandet av en fallstudie.

Vidare förväntas studien ha en hög ontologisk autenticitet då Brygghuset Finn är i en expansionsfas där antalet affärspartners konstant ökar, och behovet av att utforma kontrakt likaså. VD Joacim Larsen menar att den här typen av företagsekonomisk granskning bidrar med viktiga lärdomar om den dagliga verksamheten (Intervju 1). Därmed uppnås katalytisk

autenticitet, dels då Brygghuset Finn kan välja att använda den här studien som underlag för hur framtida kontrakt bör utformas, men främst för att den skapar en större medvetenhet kring vilka beslut som tas vid utformning av kontrakt och hur dessa påverkar hur andra delar av verksamheten kan effektiviseras och utvecklas. En hög grad av pedagogisk autenticitet, att Brygghuset Finn skulle få en bättre bild av andra människors uppfattning av den sociala situationen, är svår att uppnå i denna studie, då enbart en person avgör hur företaget utformar kontrakt (Intervju 1). Studien kan dock uppnå en viss grad av pedagogisk autenticitet då den andra partens upplevelser av den kontraktliga relationen behandlas i undersökningen av exempelrelationen med ciderbryggaren Frutoso. Denna information har då överförts till Brygghuset Finn. Det sistnämnda delkriteriet, taktisk autenticitet, är inte direkt applicerbart då denna studie inte ämnar lyfta fram åtgärder till ett nutida problem för fallföretaget (Bryman & Bell, 2013: 405).

# FALLET BRYGGHUSET FINN



Figur 2. Illustration av fallets tidslinje

## Fallets bakgrund

Bryggerhuset Finn befinner sig i mikrobryggeribranschen, en marknad för mindre bryggerier som tillverkar öl och cider, vilken kategoriseras som processindustri (NE, 2018). De startade år 2010 som ett studentprojekt vid Lunds Tekniska Högskola, genom ett samarbete mellan tre studenter. En av dessa studerade vid sektionen för Industriell Ekonomi, Joacim Larsen, som idag är företagets VD. De två andra studerade vid sektionen för Teknisk Fysik, Petter Lindholm och Simon Frennberg, som idag är Chief Operations Officer respektive Chief Technical Officer på Bryggerhuset Finn (Bryggerhuset Finn, 2018; Intervju 1). Företaget registrerades hos Bolagsverket i oktober 2011 och 2013 bryggdes första omgången öl. Idag har de en produktionsanläggning i Landskrona och största delen av sin marknad belägen i Skåne. De är sju anställda på företaget och 2017 års omsättning var 8,1 miljoner kronor, vilket motsvarar en årlig produktionsvolym på ungefär 180 000 liter dryck (Intervju 2). Störst inom mikrobryggeribranschen är Oppigårds Bryggeri, som under 2018 uppnått en produktionsvolym på två miljoner liter öl (Oppigårds, 2018). Därefter kommer Poppels Bryggeri som prognosticerar att år 2018 producera 1,1 miljoner liter öl (Dinau, 2018). Dessa bryggerier bekräftas av Bryggerhuset Finn som de största aktörerna på marknaden, samtidigt

som även Nynäshamns Bryggeri benämns befinna sig inom detta volymintervall (Intervju 3). En milstolpe för ett mikrobryggeri, då verksamheten blir väsentligt lönsam, nås när de producerar ungefär en halv miljon liter öl per år och det har dessa tre aktörer passerat (Intervju 1).

Brygghuset Finn närmar sig denna volym, men har ännu en bit kvar då de planerar att producera 250 000 liter öl år 2018. Larsen beräknar att detta skulle generera en årsomsättning på cirka 12 miljoner kronor, ett mål som matchar deras tidigare tillväxt på 60 procent per år. Ett sätt att finansiera tillväxten är att bedriva så kallat ”spökbryggeri”, ett verksamhetsområde som förra räkenskapsåret utgjorde ungefär 25 procent av årsomsättningen (Intervju 1). Vidare är öl en FMCG-produkt, *fast-moving consumer goods*, vilket generellt sett innebär att deras genomsnittliga produktionskostnad sjunker när produktionsvolymen ökar (KPMG, 2016). Brygghuset Finn strävar därmed efter att fylla den produktionskapacitet de har på bryggeriet, ett mål som spökbryggeriverksamheten blivit essentiell för (Intervju 1).

***Spökbryggeriverksamheten.*** Spökbryggeriverksamheten är ett separat affärsområde vars huvudsakliga syfte är att maximera kapaciteten av Brygghuset Finns bryggverk, och därmed möjliggöra större intäkter än vad deras egna produktion i dagsläget genererar. “I och med att vi alltid fortsatt växa har vi alltid byggt anläggning efter lite högre kapacitet än vad vi har, så vi växer in i grejerna”, konstaterar Larsen och lyfter fram detta som anledning till varför spökbryggeriverksamheten tagit fart (Intervju 1). Relationen med den första spökbryggaren inleddes i juni 2015, vilken var med en tidigare känd kontakt till Brygghuset Finn. I samband med detta formulerades ett avtal som präglades av dessa förutsättningar, det vill säga att Brygghuset Finn redan kände och hade förtroende för motparten. Avtalet implicerade att relationen skulle omfattas av hög transparens vad gäller arbetsinsats och kostnader kopplade till den. De arbetade då utifrån en så kallad open-book-kalkyl som innebar att Brygghuset Finn kontinuerligt dokumenterade hur många timmar som dedikerades

produktionen av spökbryggarens produkt (Bilaga 1; Bilaga 3). Larsen uttrycker att det inte fungerade särskilt bra då villkoren innebar överflödigt arbete för Brygghuset Finn. De underskattade hur mycket tid som behövde läggas på att ta fram underlag och dokumentation för att kunna följa den open-book-princip som parterna enats om. Erfarenheten av denna, enligt Larsen, onödigt stora administrativa belastning kom att påverka hur kommande avtal med spökbryggare skulle utformas (Intervju 2).

### **Ciderbryggaren**

Likt relationen med Brygghuset Finns första spökbryggare lyfter Larsen en annan förtroendebaserad spökbryggarrelation med en ciderbryggare, företaget Frutoso. Relationen startade till följd av att en tidigare samarbetspartner till Frutoso inte levererat i enlighet med deras avtal. Ciderbryggarens samarbetspartner kontaktade Brygghuset Finn för hjälp, vilket skedde då Brygghuset Finns bryggverk just utökats med en tom jästank. Det var med andra ord en bra tidpunkt för att inleda ett sådant projekt på testbasis. Det framkom senare under samarbetet att ciderbryggaren hade varit direkt missnöjd med den tidigare samarbetspartnern, vilket var anledningen till att de var tacksamma att Brygghuset Finn kunde hantera produktionen i tid (Intervju 2). Frutosos VD, Olof Ingemarsson, beskriver det som att “De kunde leverera väldigt snabbt och det är ju det som kanske kännetecknar lite att de är väldigt drivna. Kan de göra någonting, då gör de det. De går verkligen de här extra stegen för att försöka leverera” (Intervju 5). Produktionen med samarbetspartnern påbörjades i september 2016 och det direkta samarbetet med ciderbryggaren skrevs ned i ett kontrakt i april 2017. Larsen vittnar om att relationen idag präglas av ömsesidig förståelse och förtroende, och att förtroende gentemot varandra underlättar arbetet i stort (Intervju 2). Ingemarsson menar även han att det finns ett förtroende mellan parterna, och att det är viktigt att “man måste kunna lite på vad som sker”. Han förklarar att detta inkluderar tid, kvalitet och kostnad, samt att

Bryggeriet Finn inger det förtroende han efterfrågar kring detta. Ingemarsson fortsätter med att “man behöver inte själv gå och fråga efter uppdateringar, utan uppdateringen kommer av sig självt utan att jag ens har funderat på det” (Intervju 5). Kontraktet mellan parterna har inte omformulerats sedan relationen inleddes 2016, bortsett från att man ändrade namn på kontraktsparter när Frutosos tidigare samarbetspartner avlägsnades från samarbetet. Nu är parterna dock i en process där de ska uppdatera kontraktet med anledning av en större affär som ciderbryggaren nyligen ingått. Fram till idag har relationen dock utvecklats på andra sätt än skriftligt i kontraktet. I takt med att Bryggeriet Finn har lärt sig producera cidern och byggt en större förståelse för processen, både angående den faktiska produktionen och samarbetet med ciderbryggaren på ett personligt plan, har de kunnat effektivisera arbetet (Intervju 2).

**Förtroende och förutsägbarhet.** Ett sätt relationen med ciderbryggaren utvecklats på, exemplifieras vid ändringen av produktens prissättning. Relationen initierades med ett liknande tillvägagångssätt som Bryggeriet Finn haft med deras första spökbryggare, det vill säga att de skulle redovisa majoriteten av arbetet och utifrån den informationen avgöra ersättningen. I takt med att Bryggeriet Finn lärt sig mer om ciderbryggarens produkt, och parterna byggt upp ett förtroende för varandra, har prissättningen kunnat förenklas. “Vi har faktiskt övergått till en deal där han får betala per flaska vi får ut” säger Larsen och menar att det inte bara blir mindre administration för dem utan också ett mer gynnsamt avtal för ciderbryggaren då hans utgifter blir mer förutsägbara (Intervju 2). Denna förutsägbarhet bekräftar Olof Ingemarsson genom att berätta hur det underlättat hans arbete, “Det är jätteskönt för en mindre spelare... I det här skedet så behöver jag den här flexibiliteten”. Han fortsätter med att säga att förändringarna grundats på muntliga överenskommelser och att “man har en diskussion och sen så kan man då få en överenskommelse om någon del, okej det där kostade så mycket, vi sparar in så mycket tid” (Intervju 5). Larsen poängterar också att

denna förändring, liksom övriga, beslutats genom muntliga förhandlingar under möten och började tillämpas sommaren 2017. Dessa muntliga överenskommelser har stått över det som beslutats i det skriftliga kontraktet, och Larsen betonar att vad som gjort detta möjligt är det förtroende som finns mellan parterna. Han beskriver också att det inte alltid varit så lätt som han menar att det nu är, då relationen i början präglades av många möten och sammanträden. Dessa tog upp mycket av Larsens tid och medför därför omkostnader i form av administration och förlorad tid på andra områden (Intervju 2).

### **Kontraktsspecifika ändringar**

*Prissättningsmekanismer.* Brygghuset Finn samarbetar idag med sju olika spökbryggare (Intervju 1). Av dessa finns det en specifik partner som Larsen beskriver som “en sådan partner som är fast besluten om att klämma på vartenda öre” vilken han ”personligen gärna skulle bli av med”. Denna relation har krävt mycket administrativt arbete av Larsen, eftersom kunden är noggrann med att kräva specifikationer på samtliga moment i arbetsprocessen. Att lägga ner mycket tid är inte önskvärt från Brygghuset Finns sida, framförallt inte i en relation som Larsen beskriver präglas av betydligt mindre förtroende i jämförelse med andra (Intervju 3). Kontraktsmallen som upprättades i juni 2015 gick som sagt under en open-book-princip (Bilaga 1; Bilaga 3), men Larsen konstaterar att denna transparens tog mycket tid att arbeta med i fallet av denna “energikrävande relation”. Relationen tog tid som behövde läggas på rent administrativa sysslor, vilket Larsen uttrycker som en stor kostnad (Intervju 3). Detta faktum har lett till en kontraktlig förändring rörande *Prissättning och betalningsvillkor*, vilken är synlig i kontraktsmallen för april 2018. Rent faktiskt har meningen där det statueras att prissättning görs genom open-book-kalkylering ersatts av “priserna i prislistan gäller tills Brygghuset Finn per email har skickat ny prislista till FÖRETAG” (Bilaga 2; Bilaga 4). I Larsens ord innebär detta att Brygghuset Finn, på



grund av att det var tidskrävande att upprätta en open-book-kalkyl, bestämde sig för att konstruera en färdig prislista. Denna utgick sedan samtliga spökbryggeriavtal från och började tillämpas operationellt i mars 2017, vilket i hans åsikt har effektiviserat arbetet (Intervju 3). COO Petter Lindholm uttrycker att det är denna förändring i spökbryggeriverksamheten som haft störst underlättande effekter på hans dagliga arbete samtidigt som den skapar incitament att producera mer effektivt (Intervju 6). Larsen beskriver ändringen med en metafor från restaurangbranschen: “Det har gått från att vara en sushirestaurang där små rätter åker runt på ett band där du kan plocka dina rätter, till att mer eller mindre få köpa en tre-rättersmeny där du kan välja vilket vin du vill ha till för merkostnad, för den approachen lite grann. Det har gått från bit för bit till, det här är dealen och sen har vi tillägg” (Intervju 3).

**Lagerhållning av färdigvaror.** I maj 2017 gjordes ytterligare en operationell ändring, denna gång riktad mot lagerhållning. I kontraktet som skrevs juni 2015 specificerades det under avtalets omfattning och syfte att “Företag har för avsikt att producera och lagerhålla sina produkter på Brygghuset Finns upplag” (Bilaga 1; Bilaga 3) och i kontraktet april 2018 har avsikten för lagerhållning eliminerats (Bilaga 2; Bilaga 4). Denna ändring förklarar Larsen berodde på lärdomar om hur omfattande en utlovad lagerhållning kan vara. Han beskriver händelsen som ett fall av optimism rörande plats och funktion, i samband med att Brygghuset Finn skaffade sig en ny lokal med större lagerutrymme. Detta blev avgörande i relationen med den första spökbryggaren, när Brygghuset Finn fann sig lagra mer av deras öl än sin egen. Brygghuset Finn har dock ett lagerutrymme som ännu inte är utnyttjat till fullo, men innehar inte en licens att lagra alkoholhaltiga drycker på det området. Därför togs beslutet att inte lagra färdigvaror åt spökbryggare och detta gjordes formellt genom en inskrivning i kontraktsmallen och har sen dess implementerats på ett operationellt plan (Intervju 2).

I fallet med ciderbryggaren har denna ändring i lagerhållning visat sig vara förhastad. Frutoso har under 2017 och 2018 förhandlat fram en större affär med en restaurangkedja, vilket innebär en ökning i produktionsvolym för såväl ciderbryggaren som för Brygghuset Finn. Larsen förklarar att han lagt ner mycket tid på denna process för att de förväntar sig att affären innebär stora möjligheter och för att de ser partnern som förtroelig att ha ett fortgående framtida samarbete med. Lagerutrymmet som Brygghuset Finn inte kunde utnyttja för att lagra färdigvaror kommer inom en snar framtid inneha en sådan licens, vilket innebär en större möjlighet för Brygghuset Finn att lagra både sin egen öl som andra spökbryggares. Detta infaller lägligt i och med ciderbryggarens nya omständigheter, varpå kontraktet specifikt kommer ändras tillbaka. Larsen påstår att detta kommer kostnadsminimera för ciderbryggaren och därmed generera intäkter för Brygghuset Finn (Intervju 2). Olof Ingemarsson beskriver Frutosos nya affär som avgörande i utvecklingen av deras relation med Brygghuset Finn. “Till nästa nivå så behövs ju en helhetslösning där producenten både producerar, lagerhåller och transporterar... Den producenten behöver då ha ett, jag menar ett markant, väldigt mycket större lager än vad Finn har [i dagsläget]... Det är ett ömsesidigt behov av att växa” (Intervju 5). Larsen uttrycker att de innan fick “lite bråttom” att förändra lagerlogistiken, vilket ledde till att lagerhållning av färdigvaror förut togs bort från kontraktsmallen, men att de nu vill erbjuda Frutoso denna möjlighet igen (Intervju 2).

### **Allmänna kontraktliga ändringar**

Flera ändringar har gjorts i kontraktsmallen från juni 2015 till april 2018, vilka Larsen beskriver som allmän “hedging” efter att ha gagnat större erfarenhet om hur kontrakt bör utformas. De har således gjort omskrivningar som inte grundats på en specifik händelse eller praktisk lärdom (Intervju 3).

**Sekretess.** Klausulen om sekretess har omformulerats för att “jurista upp den lite” i de fall där Larsen kunde se en eventuell fallucka och ville gardera sig så att denna inte

uppkommer i framtiden (Intervju 3). Rent konkret har omskrivningarna rört spridning av information där Brygghuset Finn har omformulerat “affärshemligheter” till “det som inte tidigare är allmänt känt eller tillgängligt för allmänheten”.

**Förtida upphörande samt Ändringar och tillägg.** Enligt Larsen gjordes ändringarna i Förtida upphörande för att se till att inga “skarpa knivar” existerade åt något håll i avtalet (Intervju 3). Detta tillåter avtal att löpa på, dock i samband med att uppsägningstiden förkortades från tolv till sex månader. Grundidén var att Brygghuset Finn på ett mer smidigt sätt skulle kunna befria sig från ineffektiva kundrelationer genom att lägga till möjligheten att under de tre första månaderna kunna dra sig ur samarbeten, samtidigt som effektiva relationer enkelt också skulle kunna fortlöpa (Bilaga 1; Bilaga 2; Intervju 3). Han menar att “det finns ju ingen poäng i att låsa fast människor som inte ville vara fast”. Avtalen har därmed författats så att det enbart behövs ett skriftligt tillägg för en automatisk förnyelse. Tanken är att samtliga kontrakt i hela verksamheten i sommar ska konsolideras för att innehålla de nya bestämmelserna (Intervju 3).

**Fullständig reglering.** Larsen konstaterar att fullständig reglering har en viktig roll i Brygghuset Finns kontrakt, då klausulen innebär att kontraktet har rätt att fullständigt reglera alla överenskommelser gjorda innan det författades. Alla tidigare muntliga eller skriftliga utfästelser blir därmed ogiltiga och ersätts av kontraktet. Klausulen innebär också att skriftliga tillägg måste adderas och signeras i kontraktet för att uppnå giltighet (Bilaga 2; Bilaga 4; Intervju 3). Brygghuset Finn ville försäkra sig om att de inte genom muntliga uttalanden skulle försätta sig i svåra situationer i framtiden. Larsen blev dessutom influerad av ett kontrakt med en helt annan samarbetspartner, i ett annat verksamhetsområde, där han uppmärksammade en sådan paragraf och insåg att den var värd att lägga till i mallen för spökbryggaravtal (Intervju 3).

## Lärdomar från kontraktering

*Vägen mot mer kompletta kontrakt.* Larsen beskriver att kontrakten med spökbryggare blivit “mer och mer kompletta” med tiden. De har identifierat potentiella luckor och därmed uppdaterat skrivningar löpande, oftast innan problem uppkommit. Det är främst i bilagor som de större förändringarna, enligt Larsen, ägt rum. Larsen säger att kostnadsbilden för de nya och gamla kontrakten är relativt lik efter förändringarna, men att en stor skillnad är synlig i produktionen, där de nyare kontrakten ger en betydligt lättare förutsägbarhet. Detta är enligt dem av vikt (Intervju 3).

Larsen talar om arbetet med att skapa de första avtalen inom spökbryggeriverksamheten som långdraget, eftersom de behövde skapa kontrakt från grunden. Med en jämförelse till idag, kan ett nytt avtal därmed upprättas väldigt snabbt. Larsen uttrycker det som att de har lärt sig att kontraktera eftersom de skrivit många avtal under sin levnadstid, detta trots att de är ett mindre företag. Han uppger att små företag vanligtvis inte har stor erfarenhet av kontraktering, eftersom affärerna man gör sällan är standardiserade. Larsen berättar att Brygghuset Finn varit den part som författat ett avtalsförslag när de haft affärer med större motparter “som omsatt flera hundra miljoner”, vilket han menar visar på att de blivit effektiva på att producera avtalsförslag. “Jag ska inte säga best practice, men ganska så mycket better practices i alla fall. Då innebär det nu att vi kan, eller jag kan, lägga mycket mindre tid på att ta fram avtalen och få iväg dom hastigt”. Han fortsätter sedan med att distansera Brygghuset Finn från andra små företag i den bemärkelsen att de, till skillnad från många andra, hade relativt klara uppdelningar av ansvarsområden från start. Detta har varit lyckosamt eftersom många mindre företag stöter på ett hinder då de grundande parterna hellre vill stanna i det dagliga arbetet än att utveckla verksamheten (Intervju 4).

## **Kontraktering i stora företag versus startups**

**Resurstillgång.** När större och mindre företag jämförs i termer av kontraktliga aspekter, gör Larsen en koppling till skillnader i resurser och arbetssysslor. Han beskriver framförallt en skillnad genom att göra en återkoppling till begreppet “skarpa knivar”, vilket han uttryckte att ett litet företag som Brygghuset Finn inte lät utgöra karaktär för sina kontrakt. Larsen säger att större företag har betydligt mindre “hands-on-kontroll”, vilket innebär att kontraktet i sig behöver vara skarpare vid sina specifikationer och inneha mindre utrymme för flexibilitet. Ett mindre företag kan vara flexibla och gå utanför kontraktets bestämmelser, något som kan vara svårare för ett stort företag att göra. Dessutom menar han att större företag kan avsätta en avdelning ansvariga för kontrakt och administration, medan ett mindre företag inte har sådana resurser. Han fortsätter med att berätta “Nu har vi en extern part på det [redovisning], men det kan fortfarande vara en del fix från min sida, men exempelvis, hade jag haft någon som satt på kontoret och bara knappade hela dagen, ja, då hade jag sluppit det. För ofta är dom här frågorna inte så stora att de kan meritera en heltidstjänst eller en deltidstjänst, utan de kräver att existerande personal hittar en lucka i sitt vanliga schema. Annars hade vi inte kunnat göra det här på den skalan vi gör det för tillfället”. Larsen anser att kontraktligt arbete mynnar ut i en alternativkostnad för små företag, vilken automatiskt styr framtida handlande och agerande (Intervju 4).

**Arbetsfördelning.** Larsen väljer sedan att belysa vad det innebär att vara VD för ett mindre företag och beskriver positionen som att man är “slasktratten”. I starten av företagets uppbyggnad agerade Larsen som en alltiallo, men allteftersom tiden gått har de arbetat för att “professionalisera och strukturera mer och mer av verksamheten”. Exempel på detta är att Larsen i dagsläget inte har något att göra med produktionen, utan det sköts fullständigt av Petter Lindholm. Detsamma gäller försäljningsverksamheten, vilken fullt delegerats ut till en försäljningsansvarig position (Intervju 4). Vidare uttrycker Lindholm att hans arbetsuppgifter

är mer standardiserade i dagsläget. Rutinerna i spökbryggeriverksamheten förenklar bland annat inköpsprocessen, delvis då den ökade förutsägbarheten gör att han kan beställa större volymer (Intervju 6). En vanlig dag för Larsen innehåller idag enbart administrativa uppgifter. Dessa innefattar att hantera kommunikation, hålla i den externa kontakten åt företaget och upprätthålla dialogen med företagets delägare och styrelse. Vad gäller relationen med spökbryggare så innefattar arbetet även kontraktskrivande, fakturering och andra tillhörande aktiviteter. Larsen beskriver sig själv som att han fungerar som en "paper pusher" (Intervju 4).

Larsen förtydligade sedan arbetsfördelningen mellan dessa olika aktiviteter som att för mycket tid och arbete läggs på telefon och mail. Han belyser att mindre företag i allmänhet har problem med att det alltid finns uppgifter att göra. "Det finns saker som är akuta, det finns saker som är medelakuta, det finns saker som kan vänta". Larsen beskriver de mest akuta sysslorna som de minst utvecklande för företaget, han kallar dessa uppgifter för "the daily grind". Dessa är bland annat fakturering, utskick av beställningar och att besvara mail. Arbetssysslorna på medelsikt, en kategori han lägger spökbryggaravtal i, är något han önskar kunna avsätta mer tid för, men som en arbetsdag ofta inte räcker till. Han summerar sin egen arbetsfördelning till "Jag ska säga att absoluta majoriteten är dagliga grejer och fix, sådant som återkommer; bokföring, kontakt med styrelsen och liknande. Säg att hälften av tiden går till det, en fjärdedel till mer långsiktiga grejer, och femton procent till dom här medellångsiktiga avtalen, tio procent är lite wildcard". Han uttrycker en strävan efter att kunna fokusera på vad som är bäst för verksamheten i längden och att få större möjlighet till att arbeta med de långsiktiga strategiska frågorna som kan utveckla företaget. Att avsätta tid för detta skulle även innebära en möjlighet för alla anställda i företaget att arbeta så effektivt som möjligt inom sin specialisering så att även mindre effektiviseringar kan synas och upplevas snabbt (Intervju 4).

*Allokering av nyvunnen tid.* Larsen konstaterar att avvägningen av tid verkar som en ond cirkel, där man måste lägga ner strategisk tid för att kunna hitta system som eliminerar “daily grind-uppgifter” (Intervju 4). Detta bekräftas av Lindholm som menar att det är de löpande uppgifterna som gör att det blir svårt att finna tid till planering av projekt (Intervju 6). När tid att lägga ner på sådant strategiskt arbete fattas, måste man oundvikligen fortsätta med de löpande uppgifterna. Larsen går vidare till ett faktiskt exempel på detta faktum för Brygghuset Finn. Det berör ett system för att effektivisera fakturering genom användningen av en scanningcentral. Detta innebär att Larsen enbart behöver godkänna betalningar, men har eliminerat behovet av att manuellt mata in dem. “Det är ett projekt som vi har tänkt att vi ska göra sedan årsskiftets början, men det kommer kräva två dagar att ringa runt till alla våra leverantörer och kunder och säga att de kommer få fakturorna på ett nytt sätt. Det är två dagar nu som hade sparats två dagar i månaden. Men, dom två dagarna ska fram, medan det andra i dagsläget kan komma in på tio minuter utspritt” (Intervju 4).

Fortsättningsvis, vid frågan vad Larsen gör med tid han sparar på effektiviseringar, svarar han att han först och främst försöker att inte lägga den på något annat överhuvudtaget. Han berättar om ytterligare en “hemsk sanning om små företag”, vilken grundar sig i att personalen aldrig är fullt lediga. Larsen menar på att en vital del i strategiskt hållbarhetsarbete även ligger i att uppnå rimliga arbetstider och -belastning. För honom innebär detta att kunna åka hem tidigare från arbetsdagen och därmed kunna komma tillbaka utvilad morgonen efter. Larsen beskriver situationen i uppstarten av företaget som ett “livstidsarbete”, vilket gick ut på att arbeta så länge man orkade varje dag och repetera detta sju dagar i veckan. Denna arbetsbelastning har enligt honom idag sänkts, så att hela personalstyrkan kan komma hem i en rimlig tid på kvällen. En god arbetsmiljö betonar Larsen som en “nödvändighet för att ett företag ska funka i längden” (Intervju 4). Vidare bekräftar Lindholm att arbetsbelastningen blivit mer sund över tid och menar att “för vad som är långsiktigt hälsosamt så går det ändå åt

rätt håll”. Han uttrycker även att en stor fördel med att företaget växer är att de kan anställa fler och därmed skapa mer standardiserade arbetsuppgifter, vilket underlättar arbetsbördan (Intervju 6).

### **Förtroende och dess påverkan på avtalsform**

*Risk versus tid.* En poäng som Larsen upprepade genom intervjuerna var målsättningen att enas om ett avtal som håller över längre tid, och därmed undvika ett behov av ytterligare administrativt arbete i samband med omförhandlingar. Han menar vidare att det är viktigt att konstatera att förutsättningarna för branschen Brygghuset Finn opererar inom, och därmed relationerna med utomstående parter, skiljer sig åt från många andra branscher. Många kontraktliga relationer utgår ifrån projekt, och det blir därför naturligt att omförhandla inför start av nya projekt. Affärsområdet spökbryggeri utgår dock ifrån en löpande verksamhet som fortgår tills en av parterna drar sig ur, därav uppkommer inte dessa naturliga omförhandlingar. Detta faktum har stor inverkan på hur Brygghuset Finn ser på relationer och kontrakt inom detta affärsområde, speciellt vad gäller vikten av förtroendet gentemot den part man samarbetar med. Larsen menar att Brygghuset Finn, som princip, hade kunnat att skicka ny offert varje gång de står inför beslutet att producera en ny beställning åt en spökbryggare. Dock understryker han vikten av en relation där detta inte är nödvändigt, som grunden till den verkliga minskningen i tidsåtgång. “Men återigen så är det den här avvägningen, risken kontra tiden”, säger Larsen och menar att det inte är lönt att omförhandla inför varje ny produktionsomgång för att summorna en omgång genererar, inte är tillräckligt stora. Det blir av yttersta vikt att förenkla administrationen kring just detta affärsområde, speciellt eftersom det inte direkt berör företagets kärnprodukt, utan syftar till att bidra med extra intäkter. Larsen menar att det är värt att utsätta sig för risk, i syfte att minska på administration runt relationen, förutsatt att den präglas av ett förtroende parterna emellan (Intervju 2).



**Förtroende som försäkring.** Vidare lyfter Larsen ett resonemang angående risk och administration som blir av extra vikt när det gäller startups. Larsen antyder att det i relationer mellan mindre och större företag ofta föreligger ett asymmetriskt maktförhållande, som kan komma att bli problematiskt för den svagare parten i relationen vid en eventuellt tvist. “Man vill ju inte gå till en tvist i avtal, inte som liten aktör i alla fall. Stora företag kan ju nyttja det” säger Larsen och ger flera exempel från hans bakgrund, bland annat hur ett bryggeri som Brygghuset Finn är helt utelämnade till Systembolagets bestämmelser (Intervju 4). Han menar att behöva genomgå en rättslig process för att försäkra sig om att den andra parten följer bestämmelserna i kontraktet är mycket kostsamt och slår hårt mot startups. Det för honom till två slutsatser, dels att det är viktigt att se till att formulera fungerande kontrakt, men också att man litar på den part man handlar med. Han återkommer till att tala om förtroendets roll, och betonar att det är av större vikt för mindre företag. “Har du ett kontrakt utan förtroende, så är det kontraktet rätt värdelöst i ett litet företag” säger Larsen och argumenterar för att ett sådant scenario leder den svagare parten till att förlora i en rättslig process, om den starkare bestämt sig för att frångå något av villkoren. Han menar att man som startup är beroende av att känna förtroende gentemot sin affärspartner på ett annat sätt än stora företag. Detta dels på grund av ovan presenterat resonemang, men också för att gemene affärsrelation är mer avgörande för startups överlevnad än för större företags (Intervju 4). “...kontraktsskapande är viktigt, men det viktigaste i kontraktsskapande är att man hittar en relation som kan återkomma, och som inte kan ha mycket administration runt omkring” konstaterar Larsen (Intervju 4).

## ANALYS

*Analysen är uppdelad i två delar där den första delen behandlar hur en LTC-process ser ut i en startup och den andra delen behandlar effekterna av en sådan. Den första delen avslutas med en jämförelsematrix som jämför hur de olika kategorierna i en LTC-process behandlats i tidigare litteratur med vad som framkommit i fallstudien ovan.*

### **Beredskapsplanering**

De allmänna förändringarna i kontraktsmallen mellan juni 2015 och april 2018, visar på en konkret LTC-process. Med tiden har Brygghuset Finn skaffat sig erfarenhet av kontraktering och verksamhetsområdet spökbryggeri, och därmed kommit till en förståelse för hur ett sådant kontrakt ska utformas samt vad det ska innehålla, likt hur Argyres och Mayer (2007) beskriver LTC. Ett av de tydligaste exemplen är att Brygghuset Finn lagt till en ny klausul som benämns *Fullständig reglering*. Kunskapen om vikten av att inkorporera en sådan klausul, för att skydda sig från eventuella missförstånd i avtal, fanns inte i företaget när spökbryggeriverksamheten påbörjades. Inlärningsprocessen kring användning av juridiska termer i kontrakt har varit hög för Brygghuset Finn och medfört att de arbetar alltmer som en professionell organisation. Enligt Mayer och Argyres (2004) studie, kommer även organisationer lära sig bättre och mer effektivt ju mer de arbetar med liknande transaktioner, vilket överensstämmer med Brygghuset Finns situation. Denna LTC-process får anses ha varit vital för att kunna utveckla praxis om hur kontrakt kopplade till spökbryggeriverksamheten ska utformas. En standardiserad och välfungerande mall är önskvärd för att Brygghuset Finn ska kunna minimera administrativ tid spenderad på kontraktsskrivning. Ett sådant incitament tycks vara viktigt i en startup, då tids- och kostnadsminimering föredras framför komplicerade specifikationer. Särskilt så, när området kontraktet berör inte heller hör till kärnverksamheten.

## Effektivisering

**Operationell effektivisering.** Inom lagerhållning skedde en specifik LTC-process i enlighet med vad som påvisats av Argyres och Mayer (2007). Denna var grundad i relationen Brygghuset Finn hade med sin första spökbryggare, där Brygghuset Finn insåg hur snabbt ett lagerutrymme fylls upp och vikten av att inte lova bort för mycket av platsen till annan part. Detta grundade sig dels i att de var nya inom företagande och att brygga i större skala. Beslutet att ta bort lagerhållning från erbjudandet till spökbryggare kan förklaras med att spökbryggeriverksamheten är en sidoverksamhet. Brygghuset Finns egen produkt är kärnan av verksamheten och bör ligga i fokus.

Brygghuset Finns fall visar dock på undantagssituationer, där det bästa handlingsalternativet inte nödvändigtvis var det alternativ som minimerade administrativ arbetsbörda. Det visade sig i fallet med ciderbryggaren att beslutet om att inte längre erbjuda lagerhållning av färdigvaror var förhastat, då Brygghuset Finn senare bestämde att de av affärsmässiga skäl skulle lagerhålla ciderbryggarens färdiga dryck. Det, tillsammans med andra förändringsbehov, ledde Larsen till att utveckla ett nytt kontrakt för ciderbryggaren. Å ena sidan, hade denna ändring i ciderbryggarens kontrakt inte behövt göras om kontraktsmallen inte hade reviderats från början. Å andra sidan, så fanns det fortfarande ett behov av att ändra kontraktsmallen som användes med övriga spökbryggare, på grund av insikten att lagret måste dedikeras Brygghuset Finns egna produkter. För Brygghuset Finn var beslutet att utveckla ett nytt kontrakt gynnsamt nog för att acceptera kostnaden kopplat till framtagningen av det. Det bör alltså inte alltid vara av högsta prioritet att lägga så lite tid som möjligt på kontraktsutformning, eftersom ökade administrativa kostnader kan komma att kompenseras av framtida intäkter.

**Administrativ effektivisering.** I kontraktet som skrevs juni 2015 använde sig Brygghuset Finn av transparent prissättning. Denna metod nyttjades under första året med

spökbryggeri som verksamhetsområde. I mars 2017 övergick bryggeriet, efter en muntlig överenskommelse, till att tillämpa en fast prislista. Förändringen syftade till att minska administration vid rapportering mot kund, kopplad till den tidigare transparensen. Denna övergång visar på att Brygghuset Finn vid starten av detta verksamhetsområde var omedvetna om hur mycket tid icke standardiserade prissättningsmekanismer gav upphov till. Detta händelseförlopp innebar en administrativ effektivisering, något som Mayer och Argyres (2004) och Argyres och Mayer (2007) inte direkt behandlar som en LTC-process.

I fallet med ciderbryggaren började en fast prissättning per flaska tillämpas i början av sommaren 2017, vilket också minskade administrationskostnader. Det skedde således en inlärningsprocess som förenklade samarbetet, i takt med att Brygghuset Finn fick mer kunskap om att tillverka cidern. Denna operationella effektivisering realiserades samtidigt som en ny muntlig överenskommelse för prissättning slöts. I LTC-teorin ska varje sådan förändring verkställas formellt i ett kontrakt för att spegla lärande av kontraktskrivning. I Brygghuset Finns fall gjordes inte denna förändring direkt synlig i kontraktet, utan grundades enbart på muntliga överenskommelser, vilket motsäger vad LTC-teorin förespråkar.

Ciderbryggaren till trots, så låg den, i fallet nämnda, "energikrävande relationen" till grund för det skriftliga verkställandet av förändringen i prissättning. Detta exemplifierar en LTC-process som liknar den Argyres och Mayer (2007) talar om, att en specifik händelse leder till en skriftlig kontraktlig förändring.

### **Förtroendets roll**

*Muntliga avtal.* Varför muntliga överenskommelser rörande prissättning tilläts med ciderbryggaren, borde grundas i en faktor som LTC-teorin inte direkt behandlat som en medverkande kraft för inläring och effektivisering (Mayer & Argyres, 2004). Denna är faktumet att kontraktliga förändringar inte formellt behöver realiseras, utan om förtroende existerar mellan parterna så kan muntliga överenskommelser räcka som grund för

operationella förändringar. Detta klingar extra väl för en startup eftersom deras tid och resurser som tidigare nämnts ser annorlunda ut, i jämförelse med stora företag. Genom att undvika frekventa uppdateringar av kontrakt kan tid lagd på administration besparas, något som bör vara önskvärt så länge ett förtroende finns som försäkring.

Kontraktering med spökbryggare kännetecknas av en balans mellan muntliga och skriftliga avtal. Ändringar behöver inte hanteras i en byråkratisk process, utan övervägs av Larsen personligen beroende på vad han anser vara det mest gynnsamma handlingsalternativet. Detta adderar en ny dimension till diskussionen om formell styrning och effekten på förtroende, vilken tidigare varit fokuserad på frågan huruvida de är varandras substitut eller komplement (Faems et al., 2007; Mayer & Argyres, 2004). Istället för att diskutera skriftliga bestämmelsers effekt på förtroende, ses förtroende som en förutsättning för att en marknadsbaserad styrningsform ska vara effektiv. För startups möjliggör förtroende i relationer att kontrakt kan ges förhållandevis lägre inflytande och att administrativ tid lagd på detta därmed kan minskas. Ett exempel på detta återspeglas i relationen med ciderbryggaren, genom att denne nu betalar för varje färdigproducerad ciderflaska. Bryggerhuset Finn tar därmed en risk när de gör initiala investeringar för ciderbryggarens produktion, och litar på att denne sedan betalar vid leverans av den färdiga produkten. För Bryggerhuset Finn innebär detta besparad tid på administration då de inte behöver redovisa arbetsprocessen eller specifikationer rörande insatsvaror, samtidigt som det underlättar för ciderbryggaren, då dennes utgifter blir mer beräknliga och lättare att förutse. Att underlätta för motparten tyder också på att ett förtroende finns, då det bör existera en vilja att vara tillmötesgående mot sin partner för att relationen ska fortgå. Detta styrks även av det faktum att Bryggerhuset Finn gjort en kontraktlig förändring för att kunna lagerhålla ciderbryggarens färdiga produkter. Att kunna göra kostsamma undantag för ciderbryggaren kräver att Larsen känner ett förtroende till den andra parten som kommer att betalas tillbaka i framtiden. Detta

kan tänkas återspeglas hos de flesta startups som tillämpar ett mer ad hoc arbetssätt. Således spelar muntliga avtal, mailhistorik och inofficiella överenskommelser en relativt större roll än vad det gör hos mer byråkratiska, ofta större, företag. Faktumet att tid är en så pass knapp resurs, leder också till att muntliga överenskommelser premieras över de som är tidskrävande. Detta innebär att förtroende för motparten spelar en central roll i kontrakterande.

***Risk versus tid.*** Förtroende är subjektivt och något som uppfattas och hanteras av administrativa nyckelpersoner i en specifik relation. Detta medför en risk till följd av mänskligt felande och människans bundna rationalitet, då den part företaget känner förtroende för inte nödvändigtvis alltid måste agera som förväntat. Avvägningen mellan risk och tid är tydligast för en startup eftersom ett stort företag har relativt mer resurser till att bättre kunna skydda sig mot risker (Salamzadeh & Kesim, 2015). En startup kan varken ta för stora risker eller lägga ner mycket tid. Detta innebär att de måste förlita sig på en tredje faktor; förtroende för motparten. Ett förtroende gör muntliga avtal möjliga eftersom att risk kopplat till avtalet minimeras. En förtrolig relation har likaså stor betydelse för tidsåtgång eftersom parterna vet var, när och hur arbetet ska utföras. Dessutom litar de på att andra parten håller vad de utlovat och så länge det är fallet, finns inte mycket som kan utmana detta förtroende.

En LTC-process blir därmed annorlunda i en startup gentemot ett stort företag, eftersom den förstnämnde inte alltid kan se inläringen formellt i ett kontrakt. Dock blir den praktiska inläringen, vad man erfärit, minst lika vital. Därmed bör inlärningsprocessen som Mayer och Argyres (2004) pratar om äga rum, men oftast är detta lärande av en mer implicit art vilken kan få vänta att formellt synas i ett kontrakt. Förvisso kommer det omedelbart synas i det operationella arbetet och ha en påverkan på hur effektivt startupen kan arbeta.

### **Kunskapsförvaring**

Faktumet att LTC-processer i startups till stor del förläggs i muntliga överenskommelser innan de formuleras i bindande kontrakt leder till effekter värda att notera.

Muntliga överenskommelser innebär mindre allmängiltighet än skriftliga, och besluten som tas i denna form är i sin natur beroende av inblandade företrädare för parterna besluten rör. I startups är den nyckelperson som tidigare nämnts oftast denna företrädare, vilket betyder att denna inte bara är essentiell för företaget i stort, utan också för LTC-processen. Camerer och Knez (1996) beskriver kontrakt som en kodifiering av kunskap, för att skapa kollektivt medvetande, och denna del är därmed inte lika evident för startups. Tidigare studier har talat om kontrakt som ett dokument där kunskap om den givna relationen förvaras, och att de kan fungera som instruktioner för hur samarbetet ska gå till (Mayer & Argyres, 2004). Om en större del av besluten rörande ett samarbete sker muntligt förflyttas kunskapsförvaringen från kontraktet till parternas företrädare, vilket kan leda till problem vid meningsskiljaktigheter mellan företrädaren och företaget. Det räcker därmed inte med att endast vårda relationen med den parten den muntliga överenskommelse ingåtts med, utan också relationen med den företrädare som utgör fundamentet för att kunskapen och den bärande kraften i överenskommelsen ska kvarstå.

## Jämförelsematrix

Kategorier inom LTC	Teoretiskt ramverk	Fallet Brygghuset Finn	Jämförelse
<b>Beredskapsplanering</b>	Skер på grund av händelser kopplade till specifika relationer	Skер inte direkt kopplat till en specifik händelse, utan på grund av ökad erfarenhet	Att förstå vikten av att skydda sig mot oförutsedda händelser är en del av startups inlärningsprocesser, medan stora företag redan besitter denna kunskap
<b>Effektivisering</b>	Skер framför allt på operationell nivå	Skер framför allt på administrativ nivå	Knappa administrativa resurser och tid är mer evident i startups och innebär att effektiviseringar härrörs hit
- Operationell	Talar om effektivisering i form av tydliggöranden kopplade till ansvar och kommunikation, för att göra samarbetet smidigare	Ändringen kring lagerhållning är ett exempel på operationell effektivisering	Det kan finnas operationella effektiviseringar i såväl teori som empiri
- Administrativ	Teori har inte belyst detta på samma sätt, mest troligt för att den fokuserat på större företag	Betonas tydligt i kontexten av startups, ändringen av prissättningsmetod är ett exempel	Teori belyser inte administrativ effektivisering i LTC-processer, men det är avgörande för startups som lider av resursknapphet i jämförelse med stora företag
<b>Förtroendets roll</b>	Diskuterar främst om formell styrning agerar komplement eller substitut för förtroende	Visar främst vikten av förtroende i relationer och dess påverkan på valet av styrningsform	För startups är förtroende en förutsättning för val av muntliga eller skriftliga avtal, teori om stora företag talar om konsekvenserna på förtroende och nämner inte muntliga avtal som ett alternativ
<b>Kunskapsförvaring</b>	Skер i de skriftliga kontrakten	Skер hos en nyckelperson	Kunskapsförvaring i startups blir bunden till en nyckelperson, vilket påverkar dess mobilitet

Tabell 2. Jämförelsematrix



## LTC-processens implikationer och effekter för startups

*Hållbart arbetsklimat och strategiskt arbete.* En av de största kontraktliga förändringarna som skett för Brygghuset Finn är som tidigare nämnt övergången från open-book-kalkylering till en fast prislista. Genom att övergå till en statisk modell minskade arbetsbördan för de anställda som utför det operationella arbetet, samt för Larsen i det administrativa arbetet. Detta borde gett incitament till att arbeta mer effektivt och resurssnålt, vilket tillåter företaget att utnyttja marginaler, något som är av vikt för en startup där varje krona räknas. Resursallokeringen från en effektivisering överförs inte direkt till en annan del av verksamheten, utan läggs på att ytterligare minimera arbetsbelastning, för att främja ett gott arbetsklimat. En LTC-process blir av stor vikt för en startup på grund av deras höga behov av effektivisering. För Brygghuset Finn innebär denna effektivisering först och främst tidsbesparing i form av en mindre administrativ belastning. Den nyfunna tiden som effektiviseringen leder till åläggs kortare arbetsdagar och därmed, i stort sett, ingenting. Hos startups och små företag råder en problematik kring att konstant ha för hög arbetsbelastning och osunda arbetstider, vilket fallet Brygghuset Finn visat på. Därmed är en första frigjord resurs, i form av tid, vital att lägga ner på att kunna avsluta arbetsdagen tidigare.

Som ett sekundärt steg omallokeras nyvunnen tid, genom en förflyttning av resurser, till en annan verksamhetsdel. Den nyvunna tiden läggs på att utveckla verksamhetens långsiktiga strategier, vilket är ett arbete som startups har ett stort behov av men svårt att finna tid för. Frigjord tid kommer därför kunna läggas på både strategiskt hållbarhetsarbete för en rimlig arbetsmiljö, men också på ett viktigt, strategiskt och långsiktigt arbete för att finna effektiviseringssystem för verksamheten i sin helhet. Det sistnämnda blir därmed ett annat sätt att uppnå effektivisering och tidsbesparing, vid sidan av en LTC-process. En LTC-process kan därmed ses ha en positiv dominoeffekt på ett flertal verksamhetsområden i startups.

***Erfarenhet ger färdighet.*** Slutligen ska det noteras att en stor del av den totala inläringen kopplat till kontraktsskrivande inte går att härleda direkt till specifika relationer, utan snarare uppstått tack vare erfarenheten av att arbeta med externa parter i stort. Denna del av inläringen går att koppla till de avsnitt i studien som talar om juridiska formuleringar och beredskapsplaner för prekära situationer som man aldrig hamnat i tidigare. Den tid som lagts på att formulera kontrakt har gett upphov till dessa lärdomar, då Larsen funnit luckor i formuleringar med tiden som inte noterats tidigare. Att en startup gagnat erfarenhet om kontraktering förstärker deras position, inte minst mot mindre företag, men även mot stora aktörer på marknaden. Under verksam tid har Brygghuset Finn, vid ett flertal tillfällen, utformat kontrakt som gjort att deras kontrakteringsförmåga utvecklats mycket sen start. I deras fall kunde det dessutom utvisas att de, i vissa affärer, erhållit förtroende att författa kontraktsmallar även om partnern varit ett stort företag. Inom LTC-teorin talar Vanneste och Puranam (2010) om att företag som har en hög teknisk kunskap på området ett kontrakt berör, kommer gå igenom en inlärningsprocess snabbare. Detta bör kunna länkas till att Brygghuset Finn har god kunskap om bryggning, varvid de är bäst lämpade att författa ett kontrakt på detta område. Teorin säger även att organisationer som arbetar repetitivt med liknande transaktioner snabbt kommer gå igenom en inlärningsprocess. Att Brygghuset Finn fått möjligheten att arbeta mer med standardiserade affärer jämfört med transaktionsspecifika avtal, som ett mindre företag outtalat främst sysslar med, har banat väg för att de kunnat gå igenom en tidig LTC-process och snabbt vuxit som en professionell aktör.

## DISKUSSION

### Studiens bidrag

**Empiriskt bidrag.** Denna studie har belyst startups på ett sätt som inte tidigare behandlats. Brygghuset Finn har agerat empiriskt exempel på hur en LTC-process ser ut i en startup, samt vad effekterna av en sådan blir. Resultaten är därmed vetenskapligt relevanta eftersom det visats på nya insikter kopplade till LTC-teorin i termer av en startup. Dessutom kan Brygghuset Finn vara ett ledande empiriskt exempel på lärdomar för andra startups, som även de är eller har varit oerfarna inom kontraktering i affärsrelationer. Vidare kan studiens resultat angående vilka effekter en LTC-process har också influera andra företag i samma storlek till att vilja uppnå liknande resultat, och inte minst till att arbeta för en hållbar arbetsmiljö samt med långsiktiga strategiska frågor för effektivisering.

För fallföretaget i fråga kan studien bidra med underlag för hur de i framtiden bäst fortsätter utforma sina kontrakt med spökbryggare. Detta eftersom resultatet av studien visar på vilka beslut som varit betydande för en LTC-process, exempelvis den roll förtroende fått spela, och en sådan medvetenhet kan vara värdefull för Brygghuset Finn. Dessutom kan resultatet uppvisa hur verksamheten påverkats i termer av effektivisering, kunskapsförvaring och beredskapsplanering, samt understryka vilka effekter en LTC-process medfört i deras fall. Dessa insikter kan göra gott för en startup där tid och resurser är knappa. I linje med detta resonemang kan studien således bespara tid och administration för Brygghuset Finn, då de själva inte behöver undersöka liknande effektiviseringsprocesser.

**Metodologiskt bidrag.** Studiens tillvägagångssätt kan ha adderat material till metoder för fallstudier av startups. Generellt i fallstudier bör ett teoretiskt urval bestå av flera olika respondenter som kan bekräfta eller förkasta uttalanden från övriga. I en fallstudie av en startup finns inte alla dessa respondenter att tillgå, varvid ett teoretiskt urval snarare innebär ett flertal intervjuer med en och samma person. Således kan detta tillvägagångssätt ge fog för

att det i kommande studier av startups kan ses mindre okänt att använda ett färre antal respondenter. Om dessa intervjuer kan trianguleras med andra källor borde detta ses som något positivt och kunna höja trovärdigheten i resultatet, på ett sådant sätt denna studie har gjort.

### **Eventuella brister och studiens generaliserbarhet**

En eventuell brist för studiens generaliserbarhet är faktumet att författarna själva formulerat distinktionen mellan startups och större företag genom att författa definitionen på vardera begrepp. Detta kan ha påverkat generaliserbarheten i studien om definitionerna i fråga inte kan appliceras på andra företag som beskriver sig med begreppet startup eller stort företag. Ytterligare stöd för att dessa definitioner är allmängiltiga hade bidragit till en mer trovärdig ansats. Författarna har dock fått stöd till definitionerna av intervjuobjekt, vilka har erfarenhet inom området.

En annan brist i denna studie är att det i vissa delar av dataanalysen kan saknas en konkret koppling till LTC-teorin. Detta dilemma uppstår delvis på grund av att teorin inte är lika utpräglad som många andra teorier inom Strategic Management, utan snarare brukas som ett begrepp. Detta har ibland gjort att analysen fallit kort, och att det stundtals varit svårt att konkret påvisa hur empirin kopplas till teorin. Författarna har därför introducerat fyra kategorier inom LTC som har undersökts i studien, för att göra analysen mer konkret. Detta är en åtgärd mot ovannämnd problematik, men faktumet att författarna själva definierat kategorierna kan ifrågasättas. Dock har dessa kategorier definierats baserat på den teori som existerar på området, och inte på empiri från denna fallstudie.

Vidare undersöks ett relativt kort tidsintervall i denna studie, vilket kan kritiseras för dess påverkan på resultatet. Om en längre tidsperiod undersökts hade till exempel fler av de muntliga avtalen kunnat skrivas ner. Det blir dock per definition omöjligt att undersöka en lång tidsperiod när syftet är att granska ett nystartat företag. Detta kan därmed anses vara en

brist i samtliga retrospektiva longitudinella studier av startups där en förändring över tid studeras. Däremot kan det kritiseras att studien enbart har studerat kontraktsmallar vid två tidpunkter. Detta har visserligen kunnat visa på förändringar inom tidsintervallet, men utfästelser rörande specifika datum för specifika kontraktliga förändringar har inte kunnat bekräftas av ett korresponderande kontrakt. Detta innebär att triangulering med en sådan jämförelse inte varit möjlig, vilket kan ha minskat studiens äkthet. Eftersom syftet dock innefattar att undersöka hur en LTC-process gått till i spökbryggeriverksamheten i sin helhet, borde de sammanlagda förändringarna inom kontraktens tidsintervall vara nog för att påvisa en sådan. Samma problematik har dock begränsat tydligheten i den kronologiskt narrativa återberättelsen i empirin. För att bemöta denna otydlighet har en tidslinje konstruerats, som presenteras i inledningen av empirin. Detta har åtgärdat problemet till viss del, men om fler datum hade kunnat tillhandahållas hade tydligheten höjts ytterligare. Syftet med studien är dock att undersöka LTC-processer i sin helhet och det blir således intressant att analysera *hur* en händelse skett snarare än *när*.

Vidare kritik mot att applicera LTC-teorin på en startup är att det kan ses som en självklarhet att inläring är hög vid starten av en verksamhet, där de anställda saknar erfarenhet av att skriva kontrakt. Detta influerade författarna till att utforma en forskningsfråga som ämnar besvara *hur* processen ser ut snarare än *om* den finns, samt vad effekterna blir. Därmed skapades en djupare analys och en mer komplex jämförelse av stora och små företag, än vad som hade skett om analysen enbart hade behandlat huruvida en LTC-process ägt rum. Slutligen är de kontrakt och relationer som granskats i den här studien inte direkt kopplade till Brygghuset Finns kärnverksamhet. Företaget har inte heller för avsikt att göra spökbryggeriverksamheten till något annat än en sidoverksamhet som finansierar tillverkningen av deras egna dryck. Detta kan påverka hur relationerna inom verksamheten värderas och därmed prioriteras. Resultaten kunde ha sett annorlunda ut om de kontraktliga

relationer som granskats varit kopplade till Brygghuset Finns kärnverksamhet, och att det därmed funnits en större drivkraft att effektivisera relationerna.

Vad gäller forskningsdesignen som tillämpats på studien, så anses det i efterhand ha varit ett lämpligt beslut att utföra en enfallstudie, eftersom det är intressant att empiriskt visa på hur LTC-processer går till under de premisser som forskningsfrågan vill besvara. Att främst grunda datainsamlingen på semistrukturerade intervjuer som primärkälla kan dock ha medfört ett valideringsdilemma. Detta eftersom det inte funnits många lämpliga respondenter att intervjua på Brygghuset Finn, vilket har lett till att fyra intervjuer hållits med företagets VD. Vad som dock bör sägas är att denna problematik hör till en startups natur, då företaget består av ett fåtal personer samt ett ännu mindre antal som hanterar administration och legala frågor. Därmed har Larsen varit lämplig att intervjua. Denna datainsamling, som vid första anblick kan tolkas som något subjektiv, har kompletterats av två intervjuer med andra respondenter. Dessa har sett till att bekräfta eller motsäga påståenden som Larsen givit. Intervjuerna med de två andra respondenterna har gjort studiens resonemang mer solida, exempelvis de som rör ciderbryggaren, då det samlats in uppgifter från båda sidor av relationen. Dessutom har en viktig triangulering skett genom jämförelse av påståenden och kontrakt.

### **Studiens implikationer för praktiker**

Studien visar på samband mellan företagsformen startup och LTC, som tidigare inte påvisats empiriskt. En poäng som tydliggjorts i studien är faktumet att en stor del av inläringen via kontrakt sker på muntlig basis, varför nyckelpersonen som står bakom kontraktsförhandlingarna blir extra värdefull för verksamhetens kunskapsförvaring. En implikation till startups som följer av denna slutledning är att inse vikten av att bevara denna person i företaget. Detta då företagets relationer och överenskommelser med partners kan komma att bli detsamma som nyckelpersonens relationer och överenskommelser med

partners. Vidare kan denna insikt vara ett incitament för att vara varsam med att sluta muntliga överenskommelser, och att sträva mot hållbarhet i avtal i affärsrelationer.

### **Studiens implikationer till möjlig framtida forskning**

Denna studie presenterar nya slutsatser kring LTC-teorin och utvecklar densamma med ett nytt perspektiv. Det finns dock, som ovan nämnt, utrymme för förbättringar i studiens genomförande. Författarna tror att fler studier på samma empiriska område kan bidra till högre generaliserbarhet, och att det finns fog för att förutspå ett intresse för området. Det fokuseras alltmer på startups i näringslivet, både i Sverige och på ett globalt plan. Små företag som tidigare sågs som samhällets mindre kugghjul, har på senare år tillskrivits en större potential och därmed blivit mer relevanta i den allmänna diskussionen i näringslivet. Med anledning av denna trend tror författarna att fler studier kan komma att genomföras på liknande objekt inom den relativt nyligen påkomna LTC-teorin.

Vidare kan studien ge upphov till att studera beteendet hos företag av samma storlek som befinner sig i andra typer av branscher. Likaså hade det varit relevant att undersöka hur långt en äldre startup har utvecklat sin kontrakteringsförmåga, och om resultatet hade blivit annorlunda i en sådan studie, särskilt i termer av förtroendets roll. Fortsättningsvis visar empirin på att startups har ett behov av effektivisering i stort, för att kunna balansera en oproportionerlig ratio mellan antal anställda och antal arbetstimmar. Detta samband tror författarna kan vara av stort vikt att studera vidare, dels kring kontrakteringsprocesser, men också andra aktiviteter som kan bidra till bättre förutsättningar för ett hållbart arbetsklimat.

Slutligen tror författarna att bidraget om förtroendets roll i startups affärsrelationer kan agera objekt för framtida studier. Större fokus på detta ämne skulle innebära att fler aspekter kring vikten av förtroende kan belysas, något som denna studie inte haft möjlighet att påvisa. Även denna slutsats kräver bekräftelse från fler fall, och kan vid högre generaliserbarhet leda till betydelsefulla insikter för startups i samma fas. På samma not tror författarna att

konsekvenserna av muntliga överenskommelser som avtalsgrund kan studeras vidare, och om flexibiliteten detta medför i framtiden kan leda till en juridisk problematik som är relevant att ta i beaktning.



## SLUTSATS

LTC-processer i startups grundas till större del på förtroende mellan avtalsparterna än vad som observerats i tidigare studier på större företag, delvis som en följd av att överenskommelser i stor utsträckning sker muntligt. Vidare är processerna ofta kopplade till en nyckelperson på företaget. Detta faktum leder till att den kunskapsförvaring som annars sker i kontrakt istället kopplas direkt till denna, vilket påverkar kunskapens mobilitet. Utöver detta tenderar en del av inläringen för beredskapsplanering dessutom att ske på egen hand, snarare än på grund av kontraktliga relationer, som anledning av en startups begränsade kontrakteringserfarenhet och korta historia. Effektivisering genom LTC-processer härrörs dessutom främst till administrativt arbete.

Effekterna av LTC-processer i startups är särskilt kopplade till förändringar i tidsallokering. Tiden som besparas i kontraktsskrivning överförs primärt till att skapa ett sunt arbetsklimat och sekundärt till strategiskt arbete. Dessa två faktorer tenderar att prioriteras bort för de dagliga arbetsuppgifterna, men identifieras som väldigt viktiga för att bedriva en långsiktigt hållbar verksamhet.

## REFERENSER

### Tryckta källor

Argyres, N., & Mayer, K.J. 2007. Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *The Academy of Management Review*, 32(4): 1060-1077.

Argyres, N., Bercovitz, J. & Mayer, K.J. 2007. Complementarity and evolution of contractual provisions: An empirical study of IT services contracts. *Organization Science*, 18 (1), 3-19.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bechofer, F., Elliot, B., & McCrone, D. 1984. Safety in numbers: On the use of multiple interviewers. *Sociology*, 18(1): 97-100.

Bryman, A., & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (upplaga 2). Stockholm: Liber.

Camerer, C., & Knez, M. 1996. Coordination, organizational boundaries and fads in business practices. *Indust. Corporate Change*, 5: 89-112.

Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4(16): 386-405.

Dekker, H. C. and Van den Abbeele, A. 2010. 'Organizational learning and interfirm control: The effects of partner search and prior exchange experiences'. *Organization Science* 21(6): 1233-50.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(1): 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*. 50(1): 25-32.

Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Van Looy, B. 2008. Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics and contract application. *The Academy of Management Journal*, 51(6): 1053-1078.

Föreningen Sveriges Oberoende Småbryggerier och Lantbrukarnas Riksförbund, 2018. *Svenska Småbryggerier i Siffror 2018*. 3.

Given, L. M., 2008. *The sage encyclopedia of qualitative research methods* (2), Thousand Oaks, CA: Sage.

Guba, E.G., Lincoln, Y.S. 1985. The context of paradigm research. *Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*. Beverly Hills, CA: Sage.

Guba, E.G., Lincoln, Y.S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Langley, A., 1999. Strategy from theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24: 691-710.

Lumineau, F., Fréchet, M., & Puthod, D. 2011. An organizational learning perspective on the contracting process. *Strategic Organization*, 9: 8-32.

Mayer, K.J., & Argyres, N. 2004. Learning to contract: evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.

Pena, I. 2002. Intellectual capital and business startup success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.

Pettigrew, A.M. 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice. Special issue: Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3): 267-292.

Ryall, M. D. and Sampson, R. C. 2009. Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science* 55(6): 906–25.

Salamzadeh, A., Kesim K A. 2015. Startup companies: Life cycle and challenges. *4th International Conference of Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, Belgrade, Serbia.

Vanneste, B.S., & Puranam, P. 2010. Repeated interactions and contractual detail: Identifying the learning effect. *Organization Science*, 21: 186-201.

Williamson, O.E. 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2): 233-261.

### **Elektroniska källor**

Björnsbacka, S., 2018. *Svensk bryggeriboom förändrar branschen*. Statistiska Centralbyrån. <http://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/svensk-bryggeriboom-forandrar-branschen/> (Hämtad: 2018-05-07)

Brygghuset Finn, 2018. **GET IN TOUCH**. Webbsida: Brygghuset Finn AB.  
<https://www.brygghusetfinn.se/get-in-touch/>  
(Hämtad: 2018-05-13)

Delfi, 2017. **Boom för svenska alkoholhaltiga drycker**. Webbsida: Delfi Marknadspartner AB. <https://www.delfi.se/2017/09/22/boom-svenska-alkoholhaltiga-drycker/>  
(Hämtad: 2018-04-16)

Dinau, B, 2018. **Resan fortsätter för Poppels**. Partille Tidning.  
<https://www.partilletidning.se/2018/04/resan-fortsatter-for-poppels/> (Hämtad: 2018-05-13)

Hansson Brusewitz, U., 2018. **Konjunkturläget Mars 2018**. Konjunkturinstitutet, Finansdepartementet.  
<https://www.konj.se/download/18.4e91f181162475b372bd448f/1522133586653/KLMar2018WebbNy2.pdf>  
(Hämtad: 2018-05-09)

KPMG, 2018. **Fast-moving consumer goods - sector report**. KPMG Africa.  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/09/fast-moving-consumer-goods.pdf>  
(Hämtad: 2018-05-27)

Lantbrukarnas Riksförbund, 2018. **Svenska småbryggerier i siffror 2018**.  
Föreningen Sveriges Oberoende Småbryggerier och Lantbrukarnas Riksförbund 2018.  
<https://www.lrf.se/mitt-lrf/nyheter/riks/2018/02/dryckesrapporter/>  
(Hämtad: 2018-04-20)

NE, 2018. **Processindustri**. Webbsida: NE Nationalencyklopedin AB.  
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/processindustri>  
(Hämtad: 2018-05-16)

Novus, 2016. **Högkonjunktur för småföretagen som ser ljus på framtiden**. Novus Group International. <https://novus.se/nyhet/hogkonjunktur-for-smaforetagen-som-ser-ljust-pa-framtiden/>  
(Hämtad: 2018-05-09)

Oppigårds, 2018. **Welcome!**. Webbsida: Oppigårds Bryggeri AB.  
<http://www.oppigards.com/en/>  
(Hämtad: 2018-05-13).

TT, 2018. **Tusentals jobb i bubblande bransch**. Svenska Dagbladet Näringsliv.  
<https://www.svd.se/tusentals-jobb-i-bubblande-bransch>  
(Hämtad: 2018-04-16)

# BILAGA 1

## Samarbetsavtal AB Brygghuset Finn och Företag juni 2015

Detta dokument beskriver samarbetet mellan:

AB Brygghuset Finn (Finn), organisationsnummer 556866-5425, Bangårdsgatan 33, 261 35 Landskrona som är ett hantverksbryggeri med avsikt att utveckla och sälja öl till lokal, nationell och internationell marknad

och

Företag (Företag), organisationsnummer som är ett bryggeri med avsikt att utveckla ett större antal öl av olika typ för produktion i mindre volymer.

### **Avtalets omfattning och syfte**

Företag har för avsikt att producera och lagerhålla sina produkter på Finns upplag. Ambitionen är att inköp av råvaror och förpackning samt distribution samordnas med Finn till förmån för båda parter.

Parterna kommer även att hjälpa varandra med utveckling av nya öl, produktionsteknik mm

### **Prissättning och betalningsvilkor**

Kalkyler skall uppvisas enligt "open book" kalkyl. Finn skall erhålla en vinst på 5 % för inköpta och lagerhållna råvaror, samt en skälig ersättning för maskin- och arbetstid. Maskin och arbetstidskostnad finns specificerad i bilaga 1.

Om Företag finner möjlighet till lägre inköpspris på råvaror eller förpackningar skall även Finn erbjudas dessa möjligheter.

Företag tar full ekonomisk risk för sina produktionsbatcher.

Finn skall eftersträva att möta Företags önskade leveranstider men egen produktion kommer att få högre prioritet.

Finn debiterar Företag vid bryggstart för kostnader härrörande bryggning. Finn debiterar även Företag vid buteljering för kostnader härrörande buteljering och lagring i jästank. Kostnader relaterade till lagerhållning och leverans av färdiga produkter debiteras på månadsbasis enligt bilaga 1.

Betalningsvillkor är 20 d netto.

### **Försäljning och marknadsföring**

Finn och Företag är två individuella bryggerier dock strävar vi efter ett bra samarbete där medarbetarna skall vara vakna för att sälja varandras öl. Försäljningsprovision vid försäljning av motstående parts öl utgår enligt specifikation i bilaga 2.

Gemensamma ölprovningar och andra event kan genomföras men bestäms från tillfälle till tillfälle.

## **Produkträttigheter, produktansvar, beskrivningar m.m.**

Recept, produktionstekniker och dyl vilka överlämnas av ena parten till den andra förblir den överlämnande partens egendom om annat inte överenskommit i skriftlig form.

## **Sekretess**

Parterna förbinder sig att inte, varken under detta avtals giltighetstid eller därefter att avslöja sådan information som part mottagit från andra parten och som är av sådan art att den är att betrakta som den andra partens affärshemlighet till utomstående part. Parterna skall också vidta erforderliga åtgärder för att förhindra att sådana affärshemligheter avslöjas för utomstående av anställda.

## **Avtalstid**

Detta avtal träder i kraft när det undertecknats av båda parter och gäller tillsvidare. Det kan sägas upp till upphörande av endera parten med tillämpning av minst tolv (12) månaders uppsägningstid.

Detta avtal skall utvärderas var tolfte månad.

## **Förtida upphörande p.g.a. kontraktsbrott eller insolvens**

Vardera part har rätt att säga upp detta avtal till omedelbart upphörande

- a) Om den andra parten i väsentligt avseende åsidosätter sina skyldigheter enligt avtalet och inte vidtager full rättelse inom trettio (30) dagar efter skriftligt påpekande; eller
- b) Om den andra parten försätts i konkurs, upptar ackordsförhandling, träder i likvidation, underlåter att infriad växel eller annan icke tvistig förbindelse eller eljest kan antas ha kommit på obestånd.

Uppsägning skall göras utan oskäligt uppehåll efter det att den omständighet som åberopas blivit känd för den drabbade eller att han borde ha vunnit kännedom om den.

Oavsett om avtalet uppsägs eller ej, skall part gottgöras skada som uppkommit genom avtalsbrott enligt vad som angivits i denna punkt.

## **Förtida upphörande p.g.a andra omständigheter**

Vardera part har rätt med trettio (30) dagars uppsägningstid säga upp avtalet till upphörande om den ena partens ägarbild väsentligt förändras och påverkar den andra parten t.ex. direkt konkurrent. Uppsägning enligt denna punkt skall göras utan oskäligt uppehåll efter det att den uppsägande parten erhållit kännedom om den andra partens väsentligt ändrade ägarbild.

## **Ändringar och tillägg**

Ändringar eller tillägg till detta avtal måste avtalas skriftligt för att bli gällande.

## Överlåtelse

Part får inte utan motpartens skriftliga medgivande överlåta sina rättigheter eller skyldigheter enligt detta avtal på annan. Part har dock rätt att överlåta ekonomisk fordran.

## Skiljedom och tillämplig lag

Tvist i anledning av detta avtal får inte hänskjutas till domstol utan skall avgöras av skiljenämnd enligt svensk lag om skiljeförfarande. Skiljeförfarandet skall äga rum i Malmö, Sverige. På detta avtal skall svensk lag tillämpas

Detta avtal har upprättats i två exemplar, varav parterna har tagit var sitt.

Landskrona .....2015

AB Brygghuset Finn

Företag AB

.....  
.....

Joacim Larsen  
VD

VD

## BILAGA 2

### Samarbetsavtal AB Brygghuset Finn och Företag april 2018

Detta dokument beskriver samarbetet mellan:

AB Brygghuset Finn (Finn), organisationsnummer 556866-5425, Bangårdsgatan 33, 261 35 Landskrona som är ett hantverksbryggeri med avsikt att utveckla och sälja öl till lokal, nationell och internationell marknad

och

Företag Brewing AB (Företag), org nr.

#### **Avtalets omfattning och syfte**

FÖRETAG har för avsikt att producera sina produkter hos Finn. Ambitionen är att inköp av råvaror och förpackning samordnas med Finn till förmån för båda parter.

#### **Prissättning och betalningsvillkor**

Prislista är upprättad för insatsmaterial och baseras på inköps, lagerhållning, hantering och kapitalkostnad för Finn, priserna i prislistan gäller tills Finn per email har skickat ny prislista till FÖRETAG. Finn skall få en skälig ersättning för produktionskostnader, detta finns specificerat i bilaga 1.

Om FÖRETAG finner möjlighet till lägre inköpspris på råvaror eller förpackningar skall även Finn erbjudas dessa möjligheter.

FÖRETAG tar full ekonomisk risk och ansvar för sina produktionsbatcher.

Finn skall eftersträva att möta FÖRETAG önskade leveranstider men egen produktion kommer att få högre prioritet i planläggningen. Finn skall leverera produkterna enligt det datum båda parterna har kommit överens om.

Finn debiterar FÖRETAG veckovis för kostnader som uppkommit under veckan.

Betalningsvillkor är 20 d netto.

#### **Produkträttigheter, produktansvar, beskrivningar m.m.**

Recept, produktionstekniker och dyl vilka överlämnas av ena parten till den andra förblir den överlämnande partens egendom om annat inte överenskommit i skriftlig form.

#### **Sekretess**



Vardera parten förbinder sig att hålla all information som inte tidigare är allmänt känd eller tillgänglig för allmänheten och som part mottar från andra parten eller blir varse inom ramen för verksamhet enligt Avtalet hemlig. Sådan information får endast användas av parten i syfte att fullgöra förpliktelse enligt Avtalet. Utnyttjande av nämnd information i annat syfte är strikt förbjuden.

Vardera parten utfäster att träffa sekretessavtal med arbetstagare och uppdragstagare som behöver tillgång till sekretessbelagd information för att fullgöra sina uppdrag.

### **Avtalstid**

Detta avtal träder i kraft när det har undertecknats av båda parter. Det gäller under 3 år med 6 månaders uppsägningstid med följande undantag.

- (a) Under avtalsperiodens första 3 månader kan vardera parten när som helst frånträda avtalet utan iakttagande av uppsägningstid.
- (b) Sedan de 3 första månaderna av avtalsperioden har löpt ut men innan avtalet har löpt i 12 månader kan vardera parten frånträda avtalet med 1 månads uppsägningstid.

Part som önskar säga upp avtalet ska meddela andra parten skriftligen. Uppsägningstiden räknas från avsändandet av meddelandet. Vid avtals uppsägning regleras samtliga fordringar mellan parterna.

Avtalstiden förlängs automatiskt med 12 månader om ej skriftlig uppsägning har skett senast 6 månader före avtalstidens slut.

### **Förtida upphörande**

Vardera parten har rätt att säga upp avtalet till omedelbart upphörande

- (a) om den andra parten i väsentligt avseende åsidosätter sina skyldigheter enligt avtalet och inte vidtager rättelse inom 15 dagar efter skriftligt påpekande därom ; eller
- (b) om den andra parten sätts i konkurs, upptar ackordsförhandling, träder i likvidation eller på annan befogad grund kan antas ha kommit på obestånd eller sakna förmåga att fullgöra sina förbindelser enligt avtalet.

Uppsägning av avtalet på grund av omständighet som nämns ovan ska göras omgående när omständighet på vilket uppsägningen grundas blir känd för parten.

### **Ändringar och tillägg**

Ändringar eller tillägg till detta avtal måste avtalas skriftligt och godkännas av båda parterna för att bli gällande. Om överenskommelse ej kan ske mellan parterna kan avtalet uppsägas enligt §5.

### **Fullständig reglering**

Avtalet utgör parternas fullständiga reglering av alla frågor som Avtalet berör och ersätter alla skriftliga eller muntliga åtaganden, utfästelser och överenskommelser som föregått Avtalets undertecknande.

### **Överlåtelse**

Part får inte utan motpartens skriftliga medgivande överlåta sina rättigheter eller skyldigheter enligt detta avtal på annan. Part har dock rätt att överlåta ekonomisk fordran.

### **Skiljedom och tillämplig lag**

Twist i anledning av detta avtal får inte hänskjutas till domstol utan skall avgöras av skiljenämnd enligt svensk lag om skiljeförfarande. Skiljeförfarandet skall äga rum i Landskrona, Sverige. På detta avtal skall svensk lag tillämpas

Detta avtal har upprättats i två exemplar, varav parterna har tagit var sitt.

Landskrona .....2018

AB Brygghuset Finn

Företag

.....  
.....

Joacim Larsen  
VD

## BILAGA 3

### Samarbetsavtal AB Bryggerhuset FINN och Företag juni 2015: Bilaga 1

#### 1 Leveranser

Möjlighet till samleverans i samband med att Finn kör egna leveranser existerar, förutsatt att leveransen sker till plats längs ordinarie leveransväg (idag från Helsingborg till Malmö längs Skånes västkust). En framkörningsavgift om 300 SEK exklusive moms per leveransplats utöver Finns egna leveranser debiteras.

#### 2 Lagerhållning

Lagerhållning av färdigställd öl i grossistförpackning kan göras på pall i FINNs alkoholupplag, hyra utgår per månad per pall om totalt 150 SEK exklusive moms för sjö pall (120x100cm) samt 120 SEK exklusive moms för EUR-pall (120x80cm).

#### 3 Arbetstid

För arbete vid bryggning debiteras 350 SEK exklusive moms per timme, förväntad arbetstid för en enkelbryggning är åtta timmar, för en dubbelbryggning tolv timmar. För arbete vid buteljering debiteras 250 SEK exklusive moms per timme, förväntad arbetstid för buteljering av en enkelbryggning är sex timmar, för en dubbelbryggning åtta timmar.

Arbetstid debiteras per påbörjad timme.

Möjlighet ges för Företag att själv ansvara för bryggning och buteljering efter att utförande part har utbildats och godkänts av produktionsansvarig på Finn. Då ett av dessa moment utförs av Företag utgår endast avgift för maskin användning vid denna instans.

#### 4 Maskin användning

För användning av bryggverk debiteras 2000 SEK exklusive moms i startkostnad samt 100 SEK exklusive moms per timme. För användning av buteljerings och etiketteringsanläggning debiteras 1500 SEK exklusive moms i startkostnad samt 100 SEK exklusive moms per timme.

För användning av jästankar debiteras 80 SEK exklusive moms per dag då jästanken är i bruk.

Maskintid debiteras per påbörjad timme och dag.

#### 5 Råvaror och insatsmaterial

Finn står för lagerhållning och, i samråd med Företag, inköp av råvaror och insatsmaterial som används av Företag i dess tillverkning. Finn skall erhålla en vinst på 5 % som ersättning för lagerhållningen och inköp.

För material som används av både Finn och Företag utgår betalning vid användning. För material som endast används av Företag utgår betalning vid inköpstillfälle.

För humle är Företag ansvarigt för att tillhandahålla sina bokningar för nästkommande år till Finn innan det är dags att boka humle från kommande skördar. Tillgänglighet på humle som ej bokats för Företags räkning inför nästkommande års skörd garanteras ej av Finn.

Båda parterna skall inom rimliga gränser samarbeta med inköpen och skall erbjuda motstående part möjlighet att delta om möjlighet till lägre inköpspris upptäcks.

## 6 Avfallshantering

Finn ansvarar för avfallshantering vid tillverkningen.

## BILAGA 4

### Samarbetsavtal AB Brygghuset Finn och Företag april 2018: Bilaga 1

#### 1 Leverans av producerad öl

När beställd produktionsbatch är färdigställd ska den skickas från Brygghuset Finns upplag till Företags upplag om inget annat avtalas. Fraktvillkoren är Ex Works Landskrona. Om Företag önskar kan Brygghuset Finn arrangera transporten och om möjligt samordna med övriga transporter.

#### 2 Lagerhållning på Finns lager

Färdigställt öl och insatsmateriel specifikt till Företag kan tillfälligt lagerhållas på Finns lager. Hyra utgår per vecka per pall om totalt 35 SEK exklusive moms för sjöpall (120x100cm) samt 30 SEK exklusive moms för EUR-pall (120x80cm).

#### 3 Produktionskostnader: maskiner och arbete

Produktionskostnad för maskiner och arbete baseras på målvolymer av bryggd öl enligt följande:

- 1000l: 19000 SEK exklusive moms
- 2000l: 24500 SEK exklusive moms
- 2500l: 26000 SEK exklusive moms

Detta inkluderar maskin och arbetstid för bryggning och buteljering av ölen samt 21 dagar i jästank av angiven storlek.

Merkostnader tillkommer om det önskas hantering utöver ordinarie bryggning, jäsning och buteljering med 450 SEK per timme. Extra arbetstid debiteras per påbörjad halvtimme.

Tid i jästank över 21 dagar debiteras enligt följande:

- 1000l: 80 SEK exklusive moms/dag
- 2000l: 100 SEK exklusive moms/dag
- 2500l: 120 SEK exklusive moms/dag

#### 4 Råvaror och insatsmaterial

Företag har möjlighet att använda råvaror som lagerhålls av Finn för sin produktion enligt prislista. Företag kan även välja att på egen hand tillhandahålla råvarorna där detta är möjligt. Undantag för detta är processgasen som används i tillverkningen då Företag endast kan nyttja gas som tillhandahålls av Finn.

För material som används av både Finn och Företag utgår betalning vid användning. För material som endast används av Företag utgår betalning vid inköpstillfälle.

För humle är Företag ansvarigt för att tillhandahålla sina bokningar för nästkommande år till Finn innan det är dags att boka humle från kommande skördar. Tillgänglighet på humle som ej bokats för Företag räkning inför nästkommande års skörd garanteras ej av Finn. Full ekonomisk risk för bokad humle tas av Företag om angiven mängd ej förbrukas. Humlen kommer vid betalning övergå i Företags ägo.

#### 5 Avfallshantering

Finn ansvarar för avfallshantering vid tillverkningen, kostnaden per ton organiskt avfall är 1100 kr och beräknas som torrvikten av malten i batchen.

## **BILAGA 5**

### **Intervjuguider**

#### **Intervju 1**

Börja med att förklara hur vi bearbetar information och fråga om detta är ok.

Fortsätter med att förklara vår studie.

Vill du berätta om Brygghuset Finn?

Vill du berätta om Brygghuset Finns affärsrelationer generellt?

Vad är din definition på en affärspartner?

Har ni funderat någonting på en relation som kan vara intressant att undersöka för oss?

Har ni kontrakt med denna partner/era partners/leverantörer som ni reviderar?

Kommer det vara möjligt för oss att få tillgång till kontrakt med partners/den specifika partnern?

Frågor angående framtida intervjuer och samarbete:

#### **Intervju 2**

Hur startade relationen med Ciderbryggaren?

Hur gick utformandet/kontrakteringsprocessen till?

Utgick ni från en kontraktsmall och vem utformade den?

Vad prioriterades som viktiga faktorer?

Hur lång tid tog processen och hur mycket arbetsbörda lades ner?

Vilka transaktionskostnader finns i er relation enligt dig?

Berätta om hur relationen fortgick efter att kontraktet var signat.

Kan du beskriva hur er inställning kring lagerhållning av spökbryggares produkter utvecklats över perioden?

Vilka effekter har förändringarna skapat för er?

#### **Intervju 3**

Kan du beskriva hur er prissättning gentemot spökbryggare utvecklats över åren?

Vad ligger till grund för förändringarna?

Vilka effekter har förändringarna skapat för er?

Vi noterar att hela området om försäljning och marknadsföring tagits bort ur mallen. Hur kommer detta sig?

Sekretessdelen om företagsspecifik information ser vi har omformulerats. Vad låg till grund för detta?

Vad gäller avtalstid och förtida upphörande, tolkar vi det som att det förenklats att dra sig ur. Är det korrekt tolkat och vad ligger till grund för det?

Även bestämmelser kring ändringar, tillägg och reglering av kontraktet har förändrats, vad ligger till grund för det?

Tycker ni att arbetet har effektiviserats i om revideringen?

Hur tror du Spökbryggaren upplever den här relationen?

Har ni fått indikationer på att Spökbryggaren inte är nöjd i relationen?

Tycker ni att ni har lärt er något i den relationen? Om varandra och om kontraktsskrivande i allmänhet.

#### **Intervju 4**

*Förtydligande från förra intervjun:*

Vilken månad skrev ni första kontraktet med ciderbryggaren? När tog ni första gången kontakt?

Du nämnde muntliga förhandlingar i ciderrelationen; vad var anledningen till att ni behövde ha muntliga omförhandlingar, vad snackade ni om under dessa, och va blev de operationella ändringarna efter detta?

*Risk:*

Du talade bl.a. om två olika spökbryggare, en part som försökte kontrollera stora delar av processen och en som var något smidigare att hantera, vill du jämföra de två relationerna i termer av risk, administration och relationen i stort?

Hur ser ni på att ta risker i relationer med andra företag?

Du nämnde t.ex. muntliga förhandlingar, som är förenat med en avvägning mellan risk och tid, vill du utveckla lite mer hur ni tänker här? Väljer ni att ta risken i alla fall eller krävs det någon typ av förtroende kopplat till relationen?

Om ja: hur tror du att vikten av förtroende med externa parter skiljer sig mellan mindre och större företag?



*Tid:*

Vilka delar ingår i ditt arbete?

Hur ser fördelningen av din arbetstid ut över dessa delar?

Helt förutsättningslöst, vilka delar av ditt arbete skulle du ägna större delen av din till?

Kan du se några särskilda förändringar i verksamheten som du tror uppkommit till följd av förbättrad kontrakteringsförmåga?

Du har ju konstaterat att kontraktsutvecklingen sparat dig en del administrativt arbete, vill du utveckla detta?

Om du jämför en arbetsdag i starten av den här verksamhetsområdets begynnelse och en dag nu, i termer av administrativt arbete, hur skulle den jämförelsen ser ut?

Vilka möjligheter har det minskade administrativa arbetet kopplat till kontrakt skapat för dig och för Brygghuset Finn? (Var gärna specifik)

Hade dessa möjligheter varit desamma om Brygghuset Finn varit ett större företag, där det finns en särskild enhet som sköter kontrakt?

*Små företag:*

Vi funderar ju på det här med learning-to-contract i just små företag, hur tror du att effekterna av att bli bättre på att skriva kontrakt skiljer sig mellan små och stora företag?

## **Intervju 5**

Berätta kort om ditt företag.

Vilka transaktionskostnader finns i er relation enligt dig?

Hösten 2016 började brygghuset Finn brygga din cider istället för den tidigare leverantören, berätta om relationens start och hur den fortlöper?

Efter att ert första kontrakt var signat mellan er och Brygghuset Finn våren 2017, hur tyckte du arbetet gick i effektivitet etcetera?

Vilka är de praktiska förändringarna som genomförts sedan relationens start?

Hur skulle du beskriva utvecklingen gällande prissättning i er relation?

Hur upplevde du ändringen till fast?

Vad är din syn på att ni främst haft muntliga överenskommelser och inte skrivit in varje förändring i ett kontrakt?

Hade du velat i framtiden skriva in mer frekvent med Finn eller känns det lugnt eftersom ni har ett förtroende?

Hur viktigt är det att känna förtroende mot affärspartners?

Hur skulle du beskriva ditt förtroende gentemot Finn?

Hur tror du att Finn upplever er relation?

Har ni haft en relation med något stort företag där kontraktutförande och operationellt arbete sett annorlunda ut jämfört med er relation och process med Finn?

Vad tror du är det som skiljer och har det varit bättre eller sämre?

Vill du att ditt företagsnamn och ditt namn ska vara anonymt i uppsatsen?

## **Intervju 6**

Hur är din inställning till spökbryggeriverksamheten?

Hur skulle du beskriva att den har utvecklats sen start till idag?

Hur har effektiviteten kopplat till spökbryggeriverksamheten utvecklats och vad ligger till grund för det?

Finns det någon specifik förändring i spökbryggerrelationerna som förenklat eller försvårat ditt arbete?

- Vad har du för inställning till att jobba med en fast prislista istället för transparent prissättning?

Hur har din arbetsbelastning utvecklats sen ni kom igång på riktigt (ca 2016)?

- Vad är dina tankar generellt om arbetsbelastningen i företaget?
- Vad gör du med eventuell tid som du sparar in?

Har utvecklingen av spökbryggeriverksamheten påverkat din arbetsbelastning nämnvärt?

Allmänna tankar hur man bäst effektiviserar verksamheten i ett mindre företag som ni är?

Vad har du för kontakt med samarbetspartners/andra spökbryggare?

Hur ser en bra spökbryggerrelation ut enligt dig?