



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

FRANCHISE

-relationen i centrum!

Stefan Jonasson
Emil Nilsson
Andreas Wahlberg

Handledare:
Carl R Hellberg
Anette Svingstedt

D – uppsats
VT 2006

Sammanfattning

Titel	FRANCHISE – relationen i centrum!
Ämne/kurs	SMA 405 Magisteruppsats, 10p, Vårterminen 2006.
Författare	Stefan Jonasson, Emil Nilsson och Andreas Wahlberg
Handledare	Carl R Hellberg och Anette Svingstedt
Problemområde	Det problem som vår uppsats bygger på är att parterna (franchise-givare och franchisetagare) i en franchiseorganisation har en speciell och komplex relation mellan varandra. Denna komplexitet kommer ur att det finns ett styrkeförhållande, ett ömsesidigt beroende och måldilemma mellan parterna. En förändringsprocess sätter dessa faktorer på sin spets, därför har vi valt att utgå från en sådan process för att analysera relationen.
Syfte	Syftet är att analysera franchisekonceptet vid förändringsprocesser, med fokus på relationen mellan franchisegivare och franchisetagare.
Metod	Vårt övergripande angreppssätt är en deduktivansatts. Empiriskt material har samlats in via intervjuer med franchisegivare och franchisetagare för att illustrera det teoretiska resonemang som vi byggt uppsatsen kring. Vi menar att våra slutsatser är generaliserbara i den mån att de kan appliceras på andra franchiseföretag.
Slutsatser	De slutsatser vi kommit fram till är att franchiserelationen karaktäriseras av tre hörnstenar, styrkeförhållande, beroendeförhållande och måldilemma. Dessa har vi gjort en modell för, där vi förklarar att dessa är bundna till varandra. Vi har även kommit fram till att franchisekonceptet inte är anpassat för förändringar.
Nyckelord	Franchise, relationer, styrkeförhållande, beroendeförhållande, måldilemma, förändring.

Innehållsförteckning

Del 1 Inledning

1 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND FRANCHISE	6
1.2 VARFÖR FRANCHISING	7
1.3 BAKGRUND JC	8
1.4 PROBLEMFORMULERING	8
1.5 SYFTE	11
1.6 DISPOSITION	12

2 METOD	14
2.1 INLEDNING	14
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID VAL AV TEORI	15
2.3 EMPIRI	16
2.3.1 FALLSTUDIE	16
2.3.2 FALLSTUDIEN AV JC	16
2.3.3 INTERVJUER	17
2.4 ANALYS OCH SLUTSATSER	19

Del 2 Avhandling

3 FRANCHISING	21
3.1 DEFINITION AV BEGREPPET FRANCHISE	21
3.1.1 BUSINESS FORMAT FRANCHISING	22
3.2 FÖRDELAR OCH NACKDELAR INOM FRANCHISE	23
3.2.1 FÖRDELAR FÖR FRANCHISEGIVAREN	23
3.2.2 FÖRDELAR FÖR FRANCHISETAGAREN	23
3.2.3 NACKDELAR FÖR FRANCHISEGIVAREN	24
3.2.4 NACKDELAR FÖR FRANCHISETAGAREN	25
3.3 RELATIONER INOM FRANCHISE	26
4 AGENTTEORI	29
4.1 INLEDNING	29
4.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR AGENTTEORIN	30
4.3 AGENTKONTRAKT	31
4.4 AGENTKOSTNAD	32
4.5 AGENTPROBLEM	33

5 FÖRÄNDRING INOM ORGANISATIONER	35
---	-----------

5.1 VAD ÄR FÖRÄNDRING?	35
5.2 VARFÖR FÖRÄNDRING?	36
5.3 HUR GENOMFÖRS FÖRÄNDRINGAR?	38
5.3.1 MOTSTÅND TILL FÖRÄNDRING INOM ORGANISATIONER	39
5.3.2 MOTIVATION TILL FÖRÄNDRING INOM ORGANISATIONER	40

Del 3
Avslutning

6 ANALYS AV FRANCHISERELATIONEN	42
--	-----------

6.1 INLEDNING	42
6.2 STYRKEFÖRHÅLLANDE I FRANCHISEORGANISATIONEN	42
6.3 BEROENDEFÖRHÅLLANDE I FRANCHISEORGANISATIONEN	45
6.4 MÅLDILEMMA	47

7 AVSLUTNING	51
---------------------	-----------

7.1 SLUTSATSER	51
7.2 GENERALISERING AV SLUTSATSER	54
7.3 VÅRA FÖRSLAG TILL FRANCHISEORGANISATIONER	54
7.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	56

Del 1

Inledning

1 Inledning

Franchisetagaren (Mr T) till en stor och välkänd kedja i Helsingborg satt på sitt kontor och läste sin e-post. Ett av dessa e-brev kom från regionchefen hos franchisegivaren (Mr G). Brevet handlade om att det nu var stora förändringar på gång, och att dessa skulle beröra alla! Efter att ha läst brevet förstod Mr T att det tydligen inte gick så bra för moderorganisationen som det hade givits sken av. Nu var man tvungna att göra förändringar, bland annat skulle sättet att göra reklam på förändras men även sortimentet skulle ses över. Enligt Mr G skulle förändringarna leda till att moderorganisationens avkastning skulle öka från dagens mediokra fyra procent till elva procent. Dessa förändringar var enligt Mr G absolut tvungen att genomföras, särskilt med tanke på att man funderade på att notera bolaget på börsen. Mr T tyckte att det verkade bra att notera bolaget på börsen då han på detta vis enklare kunde handla med sina aktier som han hade i företaget. Efter att ha läst brevet några gånger tyckte han att det verkade lite för bra, alla dessa förändringar måste ju betalas av någon! Mr T började analysera hur dessa förändringar skulle påverka hans franchiseenhet, alltså hans ekonomi. Det han då upptäckte var ingen trevlig syn... Mr T hade just nu och de senaste åren haft en avkastning på cirka tretton procent, om nu dessa förändringar genomfördes skulle Mr T's enhetsavkastning bli ungefär sju procent, vinsten skulle alltså nästan halveras! Detta var inte bra, även om avkastningen på hans aktier i moderbolaget skulle stiga så skulle hans totala vinst ändå bli lägre än vad den hade varit de senaste åren. Mr T började nu fundera på vad han skulle göra, han började med att ta fram sitt franchisekontrakt för att se vad det stod om hur förändringar ska genomföras. Efter att ha läst kontraktet var han inte direkt gladare, sammanfattningsvis kan man säga att det som gällde var "take it or leave it". Det Mr T kunde välja på var alltså att godta förändringarna och anpassa sin verksamhet efter de nya förutsättningarna eller att säga upp avtalet och driva verksamheten under helt egen regi. Mr T stängde ner datorn och gick hem för att fundera över vad som skulle göras, men han var långt ifrån nöjd med hur Mr G hade agerat...

1.1 Bakgrund franchise

Ursprunget till dagens franchise kan härledas ända tillbaka till medeltiden. I England hörde då kyrkan och staten fortfarande samman och kunde tillåta inflytelserika personer rättigheter som idag skulle kunna likställas med de som en franchisetagare har. Personer fick genom detta rätt till skattelättnader i utbyte mot att olika typer av service och andra prestationer.

Franchising i den form som idag existerar uppstod för mer än hundra år sedan i USA. Omedelbart efter amerikanska inbördeskriget skapade symaskinsfabrikanten Singer ett distributionssystem, som hade uppenbara likheter med det vi idag kallar för franchising med ekonomiskt oberoende säljare som verkade med ensamrätt inom egna distrikt. Franchising fick sitt stora genombrott när bland annat General Motors 1898 breddade sin distributionskedja genom att anlita säljare utan själva investera i deras verksamheter. General Motors följdes snart av andra bilfabrikanter, läskedryckstillverkare och bensinstationer. Franchiseföretagandet ökade kraftigt efter andra världskriget, 90 procent av dagens franchisesystem har tillkommit efter 1954.

I slutet av 1950-talet när den så kallade ”franchising boomen” startade var redan dussintals franchiseföretag verksamma. Mot slutet av 1950-talet visade dittills använda franchisesystem tecken på förändring. Tidigare hade de flesta företag som sysslade med franchising mest betraktat detta som ett effektivt sätt att distribuera varor eller tjänster. Nu blev franchising mer ett sätt för att driva företag. Hela franchisesystem började nu utformas, systemen innehöll allt från finansiering och administration till marknadsföring och utbildning. Utmärkande för verksamheten hos en franchisegivare blev att alla tagare skulle se likadana ut och att de skulle sälja samma produkter och tjänster. Det var nu snabbmatsrestauranter och hotellkedjor växte upp, exempel på sådana är McDonalds och Holiday Inn. Ökningen av franchising fortsatte under 1960- och 1970-talen, mest i USA men även i Europa och övriga världen. I USA ändrade franchisesystemet till viss del karaktär. En viktig orsak till detta var tillkomsten av särskilda lagar rörande franchise vars syfte var att stärka franchise-tagarnas ställning. De företag som ägnade sig åt franchise koncentrerade nu sitt intresse mer på själva systemet än på produkterna. Framför allt var det franchisegivarens och franchisetagarens rättigheter respektive skyldigheter som tilldrog sig intresset.¹

¹ SOU 1987:17. *Franchising*. Justitiedepartementet. Stockholm. s. 49- 50.

1.2 Varför Franchising

Vi har nyligen beskrivit hur franchise uppstod och hur det har utvecklats. I följande stycke kommer vi att kortfattat förklara varför vissa organisationer väljer att driva sin verksamhet via franchise. Detta gör vi för att förtydliga viktiga orsaker till detta fenomen. Enligt litteratur som finns tillgänglig inom fältet går det att urskilja flera anledningar till varför organisationer väljer franchise. De främsta anledningarna är att organisationen kan sprida sina risker, då främst med tanke på de resurser som krävs för att driva ett företag, exempelvis kapital men även arbetskraft och kunniga chefer, alltså humankapital. Denna anledning till att organisationer väljer franchise kan härledas till resursteorin. Resursteorins tes är att företag använder sig av franchising för att minska beroendet av finansiella resurser och humankapital inom den egna organisationen och för att sprida riskerna mellan sitt eget företag och franchisetagarna. Riskspridning är speciellt attraktivt för nystartade organisationer med oprövade koncept och som snabbt behöver nå en viss volym för att bli lönsamma. Det har föreslagits där enheter kräver en stor initial investering eller där hög utveckling råder, att det är troligt att franchising föredras hos organisationerna. Det är dock viktigt att poängtera att redan etablerade företag kan använda sig av franchise för att skapa en organisk tillväxt.²

Riskspridningen leder till ett behov från franchisegivarens sida att kontrollera franchisetagarna. Denna kontroll regleras i det kontrakt som finns mellan givare och tagare, vilket i sin tur leder till att relationen mellan givare och tagare blir central. Detta har lett till att agentteorin har applicerats på området. Eftersom agentteorin kan appliceras på relationen mellan franchisegivare och franchisetagare kommer vi att grundligt redogöra för detta teorifält i ett separat kapitel. Avslutningsvis är det viktigt att poängtera att inte alla forskare menar att det finns en tydlig åtskillnad mellan dessa olika teorier utan att de kan smälta samman till en gemensam teori. Exempelvis menar Martin att både resursteorin och agentteorin gemensamt kan vara anledningen till att en organisation väljer att franchise som organisationsform.³

² Lashely, C. & Morrison, A. (2000). *Franchising Hospitality Services*. Reed Educational and Professional Publishing, Oxford. s. 7-8.

³ Ibid. s. 11.

1.3 Bakgrund JC

Som vi kommer att förklara senare i uppsatsen, använder vi oss av ett empiriskt studieobjekt för att illustrera de teoretiska resonemangen vi för. Därför väljer vi här att kortfattat presentera bakgrunden om JC som vi har valt som studieobjekt.

JC grundades 1962, köpmännen Gunnar Lenfors i Varberg och Arne Karlsson i Halmstad fick en idé om att skapa modebutiker för ungdomar. Idén spred sig och snart var de en grupp handlare som arbetade med utvecklandet av ett koncept. En klädkedja som riktade sig till en yngre målgrupp tog form, och den 26 mars 1962 startades Junior Center. Strategin var att först erövra landsorterna och därefter storstäderna. Deras styrka låg i den gemensamma Junior Centerprofilen och i de gemensamma inköpen. Under 80-talet satsade JC på egna varumärken som Crocker och Marwin. Efter en trög start gav satsningarna resultat och antalet nyetablerade butiker i Sverige ökade och den första butiken i Norge öppnades. I början av 90-talet gjordes kedjan om och en ny grafisk profil utarbetades. Organisationen kallades nu vad den heter än idag, JC Jeans & Clothes. 1999 övergick JC från att ha varit en frivillig fackkedja till en detaljhandelskedja med egna butiker och franchisebutiker.⁴ JC:s affärsidé är: *JC ska utveckla och driva koncept för butiker på den svenska och internationella marknaden – företräddelsevis inom konfektion. Varje koncept har en egen position på marknaden med en tydlig definierad målgrupp.*⁵ JC har under sin existens genomgått ett flertal förändringsprocesser av den karaktär som vi i följande stycke kommer att problematisera kring.

1.4 Problemformulering

En franchiseorganisation består av två tydliga parter som ingår i en *relation*, där den ena är franchisegivare och den andra är franchisetagare. En franchiseorganisation kan bestå av en givare och flera separata tagare. Givaren är den som tillhandahåller en affärsmodell till sina tagare. Detta innebär att givaren har en skyldighet att dela med sig av sin kunskap till tagaren, och under avtalstiden bistå med bland annat marknadsföring och teknisk support. För att få tillgång till denna support betalar tagaren en ersättning till givaren.⁶ Denna organisationsform är en vanlig företeelse som vi finner intressant att studera då det finns

⁴ Årsredovisning 2005. JC. s. 3.

⁵ Ibid. s. 6.

⁶ Axberg, C. (1996). *Franchising i Sverige 1995-96*. Expo Print AB. Strängnäs. s 9.

mycket forskat om hur och varför man ska välja franchise, men lite forskat om hur *relationen* inom organisationen ser ut.

Enligt vår uppfattning är *relationen* i ett franchiseföretag speciell och komplex. Detta bland annat beroende på att parterna har ett ömsesidigt beroendeförhållande, alltså att tagarna är beroende av givaren och givaren är beroende av tagarna. Givaren är beroende av sina tagare, då de möjliggör organisationen att växa organiskt utan att givaren behöver binda upp kapital i nyetableringskostnader.⁷ Franchisetagarna är beroende av franchisegivaren då denne äger konceptet och besitter information och kunskap som franchisetagaren är beroende av.⁸ Ett exempel på sådan kunskap kan vara kunskap om framtida trender samt förmågan att planera och hantera dessa. Vi menar även att tagarna är beroende av varandra, då de ingår i en kedja.

Ytterligare en faktor som är speciell i *franchiserelationen* är styrkeförhållandet mellan givare och tagare. Som vi nämnt tidigare äger franchisegivaren konceptet vilket leder till att givaren har makt över tagarna då de är bundna till konceptet. Det är dock viktigt att poängtera att även franchisetagaren sitter inne med ”makt”. Då denne har kunskap om den lokala marknaden, ett stort nätverk och kundkontakter. Kundkontakter menar vi är viktigt då det i grund och botten är kunden som har ”makt” över konceptet, attraheras den inte av konceptet kommer den inte att spendera pengar på det. Därför menar vi att tagarna har ”makt” gentemot givaren då de har daglig kontakt med kunden.

Teorierna kring franchise bygger på att franchisetagaren ska driva sitt eget företag under moderorganisationens koncept. Att driva sitt eget företag kan väldigt ofta och snabbt leda till att tagaren utvecklar känsla av oberoende.⁹ Denna känsla av oberoende kan leda till ett större engagemang än vad som är vanligt i exempelvis en organisation med anställda butikschefer.¹⁰ Risker med denna frihet kan vara att franchisetagarna ”missbrukar” konceptet och handlar i egenintresse.¹¹ Följderna av ett sådant beteende, att tagarna agerar för att maximera sina individuella vinster, kan i vissa fall leda till att moderorganisationens koncept skadas. Detta då franchisetagarna frångår givarens koncept för att göra kortsiktiga

⁷ Lashely & Morrison (2000). s 26.

⁸ Mendelsohn, M. (1979). *The Guide to Franchising*. Pergamon Press. Oxford. s 18-79.

⁹ Ibid. s. 23-25.

¹⁰ Axberg, C. (1993). *Franchising en handbok*. Liber-Hermods. Malmö. s. 85.

¹¹ Ibid. s. 82.

vinster. Vilket i sin tur kan skada konceptet i längden och göra att den långsiktiga lönsamhetspotentialen försämras för hela organisationen. Eftersom varje franchiseenhet är beroende av varandra för att skapa ett tydligt koncept, kan ett beteende där någon enhet går utanför konceptets ramar att skada samtliga enheter. Ett exempel på detta kan vara att en franchisetagare väljer att köpa in produkter från en extern leverantör eller inte följer det gemensamma servicekonceptet. Detta kan leda till att lönsamheten på den specifika enheten ökar, men att detta sortiment inte passar in på organisationen i stort, vilket kan skada konceptet. Detta kan i längden bidra till att organisationen inte arbetar med en gemensam vision, utan snarare med många olika visioner.

Den franchiselitteratur vi har studerat lägger stor vikt på varför företag väljer att använda sig av franchise. Den behandlar även de nackdelar som franchise för med sig som företagsmodell för de båda parterna. Litteraturen beskriver hur *relationen* mellan de två parterna fungerar praktiskt, med utbyte av exempelvis kunskap och avgifter. Vi finner att verkligheten är långt mer mångfacetterad än så, då vi anser att styrkeförhållandet mellan parterna är en viktig del av franchisekonceptet. Vi finner att det är intressant att studera förändringsprocessen i en franchiseorganisation, då denna process tydliggör *relationen* och styrkeförhållandet i franchiseorganisationen.

Det enda man kan säga om verkligheten är att allt alltid förändras.¹² Förändringsarbete för företag kan härledas ur en mängd olika orsaker, men dessa syftar oftast till att skapa eller behålla konkurrensfördelar.¹³ Förändringar behöver inte alltid vara stora och påverka organisationens sätt att arbeta på. Det kan likaså vara små förändringar som görs dagligen i organisationer vilka inte påverkar dess sätt att arbeta på nämnvärt. Dessa små förändringar väljer vi att bortse ifrån då sådana ofta görs av parterna enskilt utan att de har någon kontakt med varandra. Eftersom parterna i sådana förändringar inte har någon kontakt, belyser inte dessa förändringar *relationen* i en franchiseorganisation. De förändringar som vi finner intressanta att studera är de som kommer från moderorganisationen och ska implementeras på de separata franchiseenheterna. Vi väljer därför att fokusera på förändringar som berör båda parterna, både givare och tagare, då de tydligt sätter *franchiserelationen* i fokus.

¹² Angelöw, B. (1991) *Det goda förändrings arbetet – Om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur. Lund. s. 9.

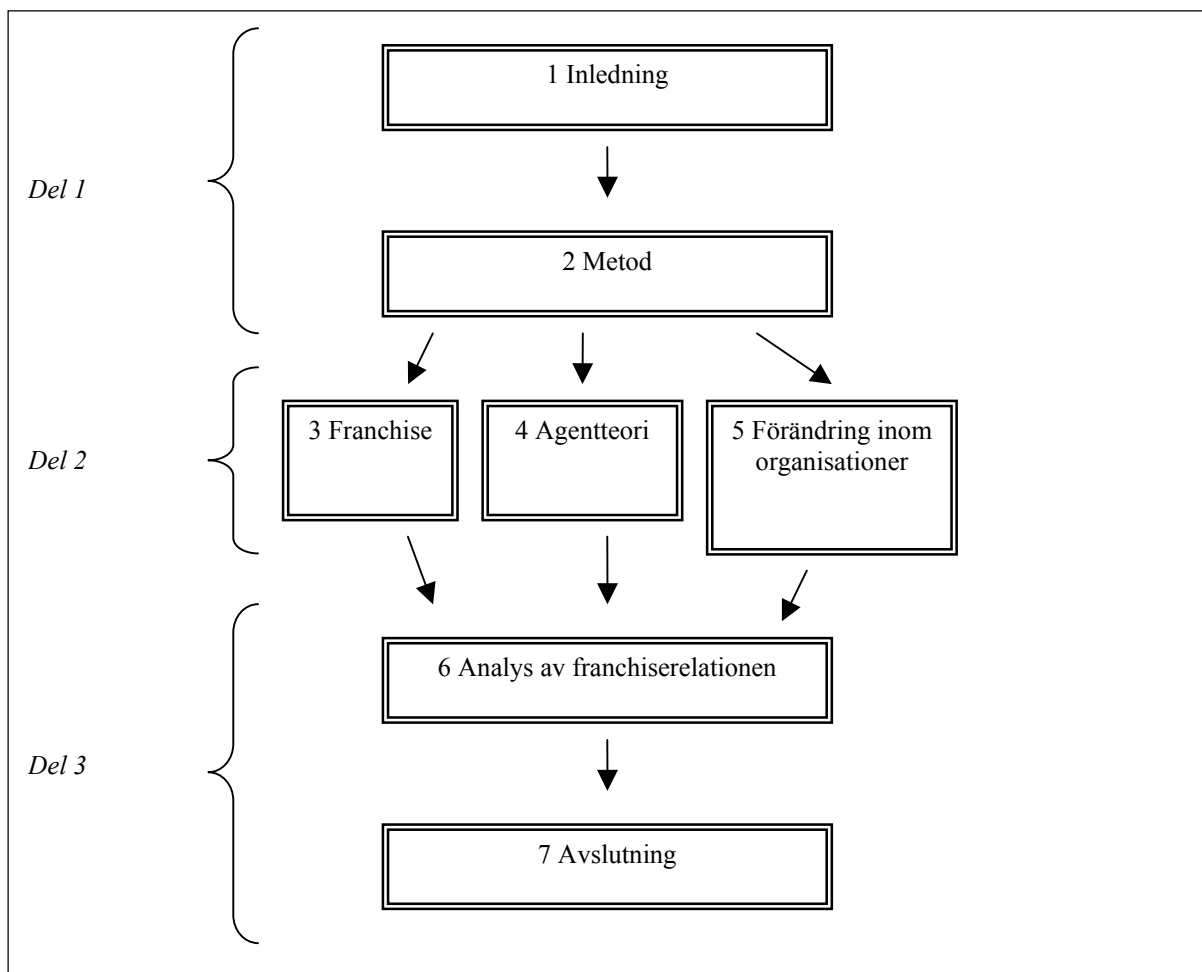
¹³ Carnall, C.A. (2003) *Managing Change in Organizations*. Pearson Education Limited. Dorchester. s. 3.

Förändringar visar tydligt på styrkeförhållandet, beroendeförhållandet och måldilemman, vilket vi menar är intressant att studera, då det är en del av den komplexa *relationen* mellan franchisegivare och franchisetagare. Vi har flera gånger argumenterat för *relationens* betydelse i ett franchisesystem. Vi väljer därför att använda agentteorin för att på djupet analysera denna *relation*. Kortfattat handlar agentteorin om hur *relationen* mellan två affärspartners ser ut och vilka faktorer som påverkar denna. Detta gör vi därför att *relationen* mellan parterna inte behandlas på detta sätt i teorier om franchise. Vi menar dock att *relationen* är en central del av franchiseorganisationen, som behöver belysas mer än vad som hittills gjorts.

1.5 Syfte

Syftet är att analysera franchisekonceptet vid förändringsprocesser, med fokus på *relationen* mellan franchisegivare och franchisetagare.

1.6 Disposition



Figur 1. Uppsatsens disposition

Figuren ovan visar hur uppsatsens övergripande disposition ser ut. I det första kapitlet, *Inledning*, förklarar vi historien bakom franchise, varför organisationer väljer franchise, bakgrunden om vårt fallföretag och utvecklar en problemformulering samt redogör för syftet. Det andra kapitlet, *Metod*, handlar om de metodval vi gjort för att kunna genomföra syftet. Där förklarar vi varför vi gjort dessa val och vilka konsekvenser dessa val inneburit för uppsatsen. Dessa två inledande kapitel utgör det vi kallar för uppsatsen första del, *Del 1*.

Del 2 utgörs av det teoretiska ramverket, där behandlar vi och förklarar viktiga begrepp och teorier som vi använder. Kapitel 3 behandlar *Franchise*, där vi förklarar fenomenet franchise. Kapitel 4 behandlar *agentteori*, där vi redogör för teorin och kopplar detta till

franchiserelationen. Kapitel 5 handlar om *förändring inom organisationer*, där redogör för vad de är, varför de görs sådana samt hur dessa genomförs.

Del 3 i uppsatsen består av kapitel 6, *Analys av franchiserelationen*. Där analyserar vi franchisekonceptet vid förändringsprocesser, med fokus på relationen mellan franchisegivare och franchisetagare. I kapitel 7, *Avslutning*, behandlar vi de slutsatser som vi kommit fram till genom att presentera en modell som vi har utarbetat. Vidare tar vi upp hur våra slutsatser kan generaliseras, ger råd till franchiserelationer samt att ger förslag till vidare forskning.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vilka metodval vi har gjort. Vi har delat in detta kapitel i tre delar där teori-, empiri- och analyskapitlen behandlas. Vårt mål med metodkapitlet är att skapa klarhet och trovärdighet till uppsatsen. Enkelt uttryckt så kommer vi att förklara vad vi har gjort och sedan förklara varför.

2.1 Inledning

Vår uppsats är en djupare studie av franchisekonceptet. Denna utgångspunkt har vi undersökt genom att kombinera den med förändrings- och agentteorier. Det fanns flera orsaker till varför vi fastnade för detta ämne. Det första var att vi såg att franchisingsystem och dess franchisingavtal var strikt styrda. Vi såg att det fanns ett motsatsförhållande till vårt andra skäl förändring, förändring måste alla organisationer genomgå för att kunna vara konkurrenskraftiga. Där dessa teorifält möter varandra med dess motsättningar ville vi studera hur de kunde bidra till att utveckla franchiseorganisationen. Det område vi ämnade att studera var relationen i ett franchisesystem, detta gjorde vi genom att använda oss av förändrings- och agentteorier som verktyg. Denna problematik har varit en drivkraft för oss genom hela arbetsprocessen och hela tiden varit en referenspunkt som vi kunnat orientera oss utifrån.

Vi hade därför med denna bakgrund vår utgångspunkt i franchiseteorin, där vi har inhämtat kunskaper i ämnet och utifrån dessa samlat in vårt empiriska material. Denna typ av övergripande angreppssätt kallas en deduktiv ansats.¹⁴ Vi tycker att denna ansats var ett ändamålsenligt angreppssätt för uppsatsen. Vi har hela tiden känt att det varit mer relevant att utnyttja det som redan varit undersökt för att ytterligare utveckla detta.

När vi analyserat valda teorier har vi valt en organisation för att illustrera just dessa. Som vi nämnt har denna uppsats haft sin utgångspunkt i teorierna och därför har en empirisk förankring hela tiden varit sekundär. När vi letade organisation tittade vi efter ett större svenskt företag som driver sin verksamhet genom ett franchisesystem. Vi diskuterade ett

¹⁴ Jacobsen, D I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund. s. 34.

antal företag men fastnade tillslut för JC som även visade sig intresserade av vår utgångspunkt.

2.2 Tillvägagångssätt vid val av teori

Den teori vi har funnit inom det fält vi undersökt har varit av varierande karaktär. För att finna litteratur som passade till vårt ämne började vi med att leta franchiselitteratur. Eftersom vår studie gjordes i Sverige på ett svenskt företag tyckte vi att det var ändamålsenligt att utgå från svensk litteratur. Curt Axberg har författat en mängd svensk franchiselitteratur och hans böcker blev en utgångspunkt för oss. Med hjälp av denna litteratur kunde vi bilda oss en grundläggande uppfattning om fenomenet franchise. Utifrån dennes referenslistor utvidgade vi sedan vårt perspektiv till andra forskare. Detta då franchise är mycket större i USA än i Sverige, har vi hämtat mycket litteratur därifrån.

För att komplettera franchiselitteraturen sökte vi efter litteratur som berörde relationer mellan människor eftersom vi saknade det mellanmänniskliga relationsperspektivet i de teorier vi funnit. Agentteorin fann vi skulle passa vår studie på ett ändamålsenligt sätt. Denna hade vi tidigare studerat genom Bengtsson och Nygaards bok *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Här använde vi oss av svensk såväl som utländsk litteratur för att bilda oss en så bred kunskap om teorifältet som möjligt.

När vi sökte efter förändringslitteratur utgick vi ifrån Colin A. Carnall's bok *Managing change in organisations*. Detta gjorde vi för att vi var bekanta med hans litteratur sedan tidigare, så resonemanget i hans bok fick fungera som utgångspunkt för vidare litteraturstudier i ämnet. I detta fall utgick vi då från amerikansk litteratur för att sedan gå vidare med svensk litteratur. Förändringsteorin valde vi för att vi ville belysa relationen i franchise.

Enligt oss kännetecknade mycket av franchiseteorierna av att de var linjära medan förändringsteorierna hade ett processynsätt. Franchiseteorier belyste mycket grundläggande fördelar och nackdelar med fenomenet samt hur det som affärssystem ska drivas. Vi tyckte därför att detta synsätt skulle vara intressant att applicera på franchiseteorier för att utveckla dessa.

För att praktiskt söka efter ovan nämnda litteratur använde vi oss av olika sökmotorer. För att hitta böcker sökte vi dessa genom Lovisa som är en sökmotor för böcker vid Lunds Universitet. För att hitta de artiklar vi använt oss av har vi använt motsvarande sökmotor för artiklar, ELIN.

2.3 Empiri

Vårt studieföretag är konfektionsföretaget JC som är verksam inom den svenska detaljhandeln. Vårt mål är att utifrån detta empiriska material belysa de specifika aspekter som kännetecknar ett franchiseföretag under en förändringsprocess. Vi vill inte, med det empiriska underlaget, ställa denna i relation till befintlig teori utan istället belysa relationen under en franchiseförändring. Detta gör vi för att vi menar att teorierna inom området kan utvecklas ytterligare. Vårt empiriska material hade sin grund i tre, enligt Jacobsen, öppna intervjuer.¹⁵ Dessa tre intervjuer gjorde vi för att undersöka relationen under en förändringsprocess i ett franchiseföretag.

2.3.1 Fallstudie

I en fallstudie är det bara *ett* objekt som undersöks, detta objekt kan begränsas i rum och tid.¹⁶ Bryman menar i *Samhällsvetenskapliga metoder* att en fallstudie oftast förknippas med kvalitativ forskning.¹⁷ Bryman förklarar att en fallstudie är en undersökning av *ett* speciellt stadium eller *en* situation, som oftast är intensiva.¹⁸

2.3.2 Fallstudien av JC

Fallstudien av företaget JC har vi gjort för att vi har prioriterat djup snarare än bredd i undersökningen. Detta djup har gjort att vi fått inblick i den problematik eller de specifika förhållanden som råder i en franchiserelation.¹⁹ En jämförande studie mellan olika företag har därför aldrig varit aktuellt. Om vi hade ändrat vårt angreppssätt hade en möjlighet varit

¹⁵ Jacobsen. (2002). s. 160.

¹⁶ Ibid. s. 95.

¹⁷ Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber ekonomi. Malmö. s. 65.

¹⁸ Ibid. s. 65.

¹⁹ Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund. s. 43

att gå från öppna intervjuer till enkätundersökningar, men då hade vi inte fått det djup vi varit ute efter. Enkätundersökningar hade varit fel verktyg för oss då en sådana inriktar sig på bred informationsinsamling. Vi är väl medvetna om att uppsatser kan genomföras med en kombination av de två undersökningsmetoderna, men i vårt fall har det inte varit nödvändigt då vi drivit en teoretiskt grundad uppsats. Vi hela tiden har utgått från teorier när vi har analyserat våra antaganden, för att sedan illustrativt visa att våra antaganden hade verklighetsförankring. Vi har alltså med hjälp av vårt fallstudieföretag belyst det teoretiska bidrag vi kommit fram till.

2.3.3 Intervjuer

I de intervjuer vi genomförde inriktade vi oss på ämnen som rörde intervjupersonernas personliga uppfattningar om franchising som organisationsform, förändringsarbete och relationer inom organisationen. Vi var även nyfikna på vilket sätt JC såg driften av sin verksamhet på. Vi har också baserat vår empiri på JC's årsredovisning där vi har fått en grundläggande bild av deras verksamhet.

Då vi samlade in primärdata från JC använde vi oss av den öppna individuella intervjun som metod. Denna metod kännetecknas av att det finns två parter, en uppgiftslämnare och en undersökare, och att deras samtal oftast inte begränsat på något sätt. I vår fallstudie gjorde vi ett flertal intervjuer där vi fann en mättnad i informationen, alltså att nya poänger kom allt mer sällan.²⁰ En poäng med att göra flera individuella intervjuer är att det kommer fram en rad individuella synpunkter om de ämnen som berörs, synpunkter över hur den intervjuade uppfattar olika fenomen kommer även fram.²¹ Vi har i vår fallstudie genomfört tre intervjuer varav en djupintervju och två telefonintervjuer. Detta upplägg valde vi därför att vi ville få en översikt och en stor detaljrikedom, över JC's organisation, genom en djupintervju med Sverigechefen. Denna detaljrikedom hade vi inte kunnat samla in om vi inte genomfört en djupintervju. För att validera dennes uppgifter gjorde vi kompletterande telefonintervjuer med två franchisetagare, för att få deras åsikter. Dessa två intervjuer var därför inte lika detaljrika som den första intervjun, utan mer till för att bekräfta den information vi hade samlat in. Varför vi valde just två telefonintervjuer var för att vi ville få

²⁰ Jacobsen. (2002). s. 160.

²¹ Ibid. s. 161.

en mättnad i de svar vi fick in. Med detta menar vi att de bekräftade varandras svar, vilket gjorde att vi beslutade oss för att inte genomföra fler intervjuer.

Platsen där vi genomförde djupintervjun var på JC's Sverigechefs kontor i Mölndal utanför Göteborg. Denne är chef över Sverigeverksamheten och är den i ledningen som är mest insatt i deras franchiseverksamhet. Vi genomförde intervjun på dennes kontor för att det var praktiskt genomföra men som även medförde en del positiva aspekter. Dessa var exempelvis att intervjupersonen kände sig trygg i sin kontext och därmed kunde prata mer ledigt om det vi berörde.²²

Telefonintervjuerna genomfördes med två operativa franchiseenhetschefer, som valdes ut av Sverigechefen. Vi har tagit detta urval i beaktande eftersom Sverigechefen då kan kontrollera sina uppgiftslämnare så att de ger en enhetlig bild av sin verksamhet. Detta har inte haft någon inverkan på vårt resultat då vi använt empirin för att enbart illustrera vårt teoretiska resonemang. En av dem är lokaliserad i en mellanstor stad och har varit verksam inom JC sedan starten. Den andre har ett större geografiskt verksamhetsområde, där denne har sju butiker. Varför har vi då valt att genomföra telefonintervjuer istället för ansikte mot ansikte intervjuer? Av den enkla anledningen att dessa varit mycket upptagna i sitt operativa arbete och därför inte kan avsätta tid för en djupintervju. En annan faktor var att det fysiska avståndet till personerna var för långt. Vi tycker till vårt försvar att vi fick de svar vi sökte men även annan information som vi dragit nytta av. Vi är medvetna om att telefonintervjuer medför vissa risker såsom oförmågan att läsa intervjuobjektets kroppsspråk och har i många fall exempelvis inte möjlighet att läsa av om intervjupersonen inte vill prata om ett ämne.²³

Då vi genomförde intervjuerna hade vi stöd av en intervjuguide (se bilagor) men om vi fann intressanta ämnen att beröra som inte var planerade ställde vi följdfrågor på ett tämligen impulsivt sätt. Vi vill poängtera att intervjuerna genomfördes på ett sådant sätt att enbart öppna svar kunde svara på de olika teman som togs upp.²⁴ Frågorna var inte utvecklade på ett sätt som gjorde att det fanns definitiva svar på dem utan alla svar behövde utvecklas. Det fanns aldrig ett definitivt svar på våra frågor utan alla behövde utvecklas. För

²² Jacobsen. (2002). s. 164.

²³ Ibid. s. 162.

²⁴ Ibid. s. 163.

att dokumentera intervjuerna spelade vi in dem, detta skedde efter intervjupersonernas samtycke och godkännande. Intervjuerna transkriberades sedan för att lättare kunna lyfta ut viktiga citat. Under intervjuerna förde vi även stödanteckningar om tekniken skulle svika oss och för att senare kunna hitta i det inspelade materialet.

2.4 Analys och slutsatser

I dessa kapitel analyserade vi det teoretiska ramverk vi hade insamlat. Empirin användes endast för att illustrera våra resonemang och för att skapa verklighetsförankring. Illustrationen genomfördes på ett sådant sätt att vi lyfte fram citat under våra resonemang för att belysa dem. Vår analys mynnade sedan ut i ett antal hörnstenar som vi såg i franchise-relationen under en förändringsprocess. Dessa hörnstenar är inte separerade från varandra utan hänger ihop. För att förtydliga vårt resonemang utvecklade vi en modell som byggde på hörnstenarna.

Kommer vårt val av fallstudieobjekt att vara generaliserbart eller giltigt i andra sammanhang än just detta? Vi menar att det resultat som vi kommit fram till går att generalisera i den mån att det går att applicera på andra franchiseföretag. Denscombe menar att ett unikt fall kan ingå i en bred kategori och därmed stå som exempel för hela kategorin.²⁵ Vi menar då att JC's kategori blir franchiseföretag och våra resultat kan appliceras på andra franchiseorganisationer.

²⁵ Denscombe. (2000). s. 48

Del 2

Teoretiskt ramverk

3 Franchising

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vad franchise är och vilka för och nackdelar som finns med franchise. Vi kommer även att belysa relationen mellan franchisegivare och franchisetagare. Detta kommer vi att göra genom att beskriva viktiga begrepp inom området. Detta gör vi för att sedan kunna analysera förändringsprocessen i en franchise-relation.

3.1 Definition av begreppet franchise

För att analysera franchisekonceptet vid en förändringsprocess är det väsentligt att definiera begreppet franchise. Då det i olika delar av världen finns flera definitioner av begreppet, kommer vi att lyfta fram ett antal definitioner som beskriver den definition av franchise som vi kommer att använda oss av. I Europa saknas lagstiftning om franchise, och i Sverige regleras franchise under konkurrenslagen. I konkurrenslagen definieras begreppet franchise som en uppsättning tillgångar som ges till franchisetagaren. Ett exempel på dessa tillgångar kan vara industriellt rättsskydd eller rättigheter till varumärke, firmabeteckning, butiksskyltar, upphovsrätter, ”know-how” och patent. Dessa faktorer utnyttjas senare vid återförsäljning av varor eller tillhandahållande av tjänster till slutanvändare. För att kunna reglera franchiserelationen krävs ett avtal. I detta avtal regleras exempelvis hur franchisegivaren ska bli ersatt av en franchisetagare för de tjänster som den levererar.²⁶

Enligt *International Franchise Association* är franchise en relation som bygger på kontrakt mellan franchisegivaren och franchisetagaren. Denna relation omfattar exempelvis ”know-how” och utbildning. När franchisetagaren arbetar under samma företagsnamn, format eller procedurer som ägs eller kontrolleras av franchisegivaren, måste franchisetagaren göra en betydande investering i sin verksamhet med egna resurser.²⁷

Idag står begreppet franchise för en rättighet från en konceptägare till en självständig person eller ett företag, att mot ersättning bruka dennes affärskoncept för att sälja produkter och tjänster under konceptets namn. Detta måste göras i enlighet med vissa standarder för

²⁶ Axberg, (1996). s 9.

²⁷ Mendelsohn. (1979). s 5.

att skydda goodwill och varumärke.²⁸ Franchise har identifierats i tre olika slag, dessa är *Product Distribution Franchising*, *Trade Name Franchising* och *Business Format Franchising*. Nedan kommer vi att kort att beskriva de två förstnämnda för att sedan mer djupgående redogöra för den sistnämnda. Detta för att vi fokusera på *Business Format Franchising* då det är den form som är närmast konsumenten och täcker ett koncept som inkluderar hela affärsverksamheten.

Product Distribution Franchising innebär att samarbetet i huvudsak koncentreras till distribution av varor. Formen initierades av företag som behövde en exklusiv distributionsapparat, som de inte kunde bygga upp på egen hand. Produkterna var ursprungligen bilar, bensin, öl och läskedrycker.

Trade Name Franchising innebär rätten att marknadsföra en verksamhet under ett visst varumärke. Franchisegivaren tillhandahåller rätten till ett internationellt känt varumärke men intresserar sig mindre för själva innehållet och driften. Åtskilliga internationella hotellkoncept marknadsförs i denna form, exempelvis Holiday Inn.

3.1.1 Business Format Franchising

Business Format Franchising innebär ett heltäckande konceptsamarbete som enligt avtal omfattar samtliga delar av affärsverksamheten. Delarna som inkluderas är utbildning, driftsmanualer och löpande stödverksamhet under hela avtalstiden.²⁹ För att identifieras som *Business Format Franchising* bör verksamheten vara uppbyggd kring vissa principer. Parterna samarbetar via ett gemensamt affärskoncept som ägs och kontrolleras av franchisegivaren. De olika parterna är rent ägarmässigt självständiga, där varje part har sina rättigheter och skyldigheter. Avtalet täcker inte bara varor och tjänster utan även immateriella tillgångar. Då denna typ av franchise täcker ett helt koncept innebär det att enheterna redan från början är hårt reglerade. Detta medför att tagarna får tillgång till givarens kunskap men även att givaren får stor kontroll över tagarna. Denna typ av franchiseavtal omfattar oftast standardiserade varor och tjänster där företagsnamnet oftast associeras med vissa typer av varor eller tjänster. Franchisetagaren får under avtalstiden i utbyte stöd i driften av sin verksamhet. I denna typ av avtal kan franchisegivaren ta betalt på olika sätt,

²⁸ Axberg, C. et al. (1999). *Franchising i praktiken*. Studentlitteratur. Lund. s 19.

²⁹ Ibid. s 19-20.

men de vanligaste är genom en fast avgift såsom hyra eller omsättningsbaserad avgift.³⁰ Det är den speciella relationen där franchisetagare ska driva sin egen verksamhet vara egen företagare men ändå styrs av avtal som vi finner intressant att studera.

3.2 Fördelar och nackdelar inom franchise

För att förstå varför organisationer väljer franchise kommer vi här att beskriva ett antal fördelar och nackdelar med fenomenet franchise. Vi kommer att belysa dessa från både givarens och tagarens perspektiv för att belysa hur franchiseorganisationen ger fördelar och nackdelar till dessa. Vi kommer att analysera dessa fördelar och nackdelar för att visa hur styrkeförhållandet och beroendeförhållandet i en franchiseorganisation ser ut. Denna analys kommer vi sedan att använda för att analysera franchisekonceptet vid förändringsprocesser.

3.2.1 Fördelar för franchisegivaren

Franchisegivaren har som nämnts ett mindre behov av startkapital då denne erbjuder ett system som franchisetagaren får investera kapital i, än om den skulle starta ett helägt bolag med flera enheter. Då franchisegivaren oftast berikas med ett stort investeringskapital, på grund av att många parter (franchisetagare) investerar i verksamheten, får denne en större potential till tillväxt än vad som annars hade varit möjligt. Organisationen sprider på detta sätt sina risker och får riskkapital till att exempelvis investera i nya marknader. Samtidigt som franchisegivaren berikas med kapital från franchisetagarna kan denne också befrias från att binda humankapital i moderbolaget. På detta sätt kan moderbolaget befrias från driften av den dagliga verksamheten ute på enheterna. Genom att moderbolaget kan köpa in stora volymer kan de få bättre inköpsvillkor, och genom detta öka vinstmarginalerna på sina produkter.³¹

3.2.2 Fördelar för franchisetagaren

För franchisetagaren finns det helt andra typer av fördelar gällande organisationen. Då franchisetagaren ingår som en liten del i en större organisation får den också support och

³⁰ Axberg. et al. (1999). s 21.

³¹ Axberg. (1993). s 82 – 85.

assistans från ett ofta etablerat företag. Franchisetagaren tar i och med detta en mindre risk själv när det investeras i den nya verksamheten. Som vi tidigare nämnt finns det stordriftsfördelar i dessa typer av organisationer vilka är franchisetagaren till gagn.³² Andra stordriftsfördelar finns i form av gemensamma reklamsatsningar och ökad förhandlingskraft gentemot leverantörer. Ytterligare typer av fördelar kan vara att franchisetagaren får möjligheten att dra nytta av franchisegivarens patent och affärshemligheter. Detsamma gäller den forskning och utveckling som franchisegivaren bedriver, vilken i sin tur blir ett instrument för franchisetagaren att konkurrera.³³

3.2.3 Nackdelar för franchisegivaren

Nackdelar för franchisegivaren är av en mer monetär- och kontrollerande art. De mer monetära nackdelarna är att de inte äger de olika enheterna själva utan de ägs av franchisetagaren själv. På detta sätt förhandlas en del av vinsten bort till de olika enheterna. Eftersom givaren inte äger enheterna själv leder detta till att denne får minskad möjlighet till att kontrollera enheterna och de tvingas till att lita på franchisetagaren. Det kan också vara så att franchisegivaren inte är nöjd med franchisetagarens insats utan tror att de kan göra det bättre själv. För franchisegivaren innebär detta minskad kontroll. Denna kontroll förankras i ett ofta mycket omfattande franchiseavtal.³⁴ Detta avtal ska exempelvis reglera hur franchisetagaren får bruka sin franchiserätt, så att risken för ”missbrukande” av franchiseavtalet minskas till lägsta möjliga. Risken blir då att avtalen blir mycket svårhanterliga och oflexibla. Franchisegivaren har även svårt att göra ekonomiska uppföljningar på sina enheter på grund av organisationsformen, detta för att de inte har rätten att bestämma över den andra parten.³⁵

Väldigt ofta och snabbt utvecklar tagaren en känsla av oberoende. Tagarna tenderar att fundera över varför de behöver franchisegivaren överhuvudtaget. Tvärtom kan det vara att givaren gjort ett bra jobb och hjälpt sin tagare till ett bra resultat, för att sedan upptäcka att tagaren finner givarens support överflödigt. Detta är ett problem som kräver försiktig hantering och skicklig övervakning från franchisegivaren. Franchisegivaren måste därför alltid arbeta för att försäkra sig om att kvalitetsstandarden, service och varor, är bibehållen ge-

³² Lashely. & Morrison. (2000). s 27.

³³ Mendelsohn. (1979). s 18-20.

³⁴ Lashely. & Morrison. (2000). s 82.

³⁵ Ibid. s 85.

nom hela franchisekedjan. Franchisetagaren måste bli upplärd till att få en förståelse för att givarens förslag är det samma som goda råd, för att undvika ovan nämnda problematik. Franchisegivaren kan uppleva att allt arbete som denne lägger ned i upplärning till givaren, kan innebära att han lär upp en konkurrent. Franchisegivaren måste därför från början försäkra sig om att personen som väljs för att driva en franchiseenhet passar för den specifika branschen.³⁶

3.2.4 Nackdelar för franchisetagaren

En franchisetagares nackdelar utgår mycket från att denne måste betala för att få tillgång till konceptet. Franchisetagaren får alltid stå ut med tanken att det kanske hade gått att tjäna mer pengar om denne varit egen företagare. Dessutom är franchisetagaren alltid utsatt för kontroll och restriktioner från franchisegivaren. Den kontroll som franchisetagaren har gentemot franchisegivaren är dock begränsad, samtidigt som denne är beroende av den andre parten för att kunna driva sin verksamhet. Detta kan i sin tur leda till att franchisetagaren drabbas av bristande motivation för sin verksamhet. Det är många andra aspekter såsom franchisegivarens politik, innovationer och rykte som kan påverka franchisetagaren negativt.³⁷

Franchising är inte en ultimata företagsstruktur utan de fördelar som franchisetagaren erhåller genom att gå med i en franchiseorganisation måste vägas mot de nackdelar som uppstår. När man ansluter sig till en franchiseorganisation förskjuts makten till moderorganisationen, men tagaren underlåter sig även rätten att bli kontrollerad och arbeta efter vissa restriktioner. Detta kan dock vara en fördel då den generella standarden på franchiseorganisationen kontrolleras och svagt presterande franchisetagare kan lokaliseras och hanteras. Som franchisetagare tappar man dock inte all sin styrka gentemot franchisegivaren, eftersom franchisegivaren har ett beroende till sina franchisetagare med tanke på de fördelar som franchisestrukturen bidrar med. Denna komplexa relation är något som vi kommer att trycka på i vår analys. Därför är det viktigt att mer djupgående kartlägga relationen.

³⁶ Mendelsohn. (1979). s 23-24.

³⁷ Ibid. s 20-21.

3.3 Relationer inom franchise

Benämningen franchisegivare och franchisetagare, för direkt tanken till begreppsparet arbetsgivare och arbetstagare vilket kan vara vilseledande eftersom detta rör sig om ett partnerskapsförhållande med ömsesidigt beroende. I realiteten är det inte enbart franchisegivaren som ger och franchisetagaren som tar utan det är snarare frågan om en ge och ta relation.³⁸ Dock förbehåller sig franchisegivaren sig rätt till insyn och kontroll av franchisetagarens företag och dess löpande verksamhet. Denna bevakning kan sägas ha flera olika skäl och syften. Det första och kanske viktigaste skälet är att skydda de rättigheter som franchisegivaren upplåtit genom franchiseavtalet. Dessa är exempelvis namn, varumärke, affärsidé och driftskoncept. Andra bevakningsområden som det är vanligt att franchisegivaren uppmärksammar är:

- ✓ Att se till att tagarens finansiella ställning och betalningsförmåga inte urholkas.
- ✓ Att kontrollera att företaget är välskött, att enheten är i gott skick.
- ✓ Att övervaka utfallet av verkställda åtgärder.
- ✓ Att informera sig om att marknadsmöjligheterna blir tillvaratagna.
- ✓ Att förvissa sig om att franchisetagarna håller prestations- och kvalitetsstandard enligt avtalet.
- ✓ Att inhämta fakta och underlag för förbättrings- och rationaliseringsmöjligheter.³⁹

Motståndare till franchisesystemet hävdar att franchisetagare inte är riktiga företagare, tagarna är inte fria, vilket leder till deras något beskurna handlingsfrihet. Kritikerna menar därför att franchisetagare representerar en degradering av företagsverksamhet. De tar fasta på följande tre egenskaper hos systemet. Franchisetagarna är inblandade i en viss typ av verksamhet som dessa själva inte utformat och inte kan ändra egenhändigt. Den andra är att tagaren i sin dagliga verksamhet måste hålla sig inom ramen för fastställda riktlinjer och spelregler. Den tredje är att tagaren måste finna sig i att bli kontrollerad.⁴⁰

³⁸ Tonndorf, H G. (1985). *Framgång genom franchising*. Studentlitteratur. Lund. s 9.

³⁹ Ibid. s 14.

⁴⁰ Ibid. s 21-22.

Vad som här utpekats som negativa egenskaper ser anhängarna av franchisingsystemet i övervägande positivt ljus. Naturligtvis finns det motargumenten mot franchise, de kan sammanfattas på följande sätt. Visst är det riktigt att en franchisetagare är inordnad i ett affärssystem som utvecklas av andra. Detta affärssystem ger emellertid kunskaper som inte kan skaffas på egenhand, vilket ger tagaren en betydligt bättre plattform i konkurrensen, då det tillförsäkrar honom en hög grad av trygghet och i viss mån en hög grad av ”frihet”. ”Dödligheten” för ett franchisetagare lägre än för självständiga företagare. Franchisetagare gör klokt i att hålla sig till de uttänkta riktlinjer och regler som utarbetats för verksamheten. De har tillkommit för att säkerställa att han undviker misstag och att franchisetagaren når bästa möjliga resultat. Något liknande kan sägas gälla kontrollaspekten i franchise-relationen. Om inte prestationskraven uppfylls, drabbas hela systemet, namnet, gruppen och i värsta fall varje enskild franchisetagare. Kunder som förloras på ett håll, kan även vara förlorade för de övriga. Maximal frihet, inklusive friheten att missköta sig, ligger följaktligen inte i en franchisetagares eget intresse.⁴¹

Framgång för parterna och stabilitet i organisationen kan endast nås om det finns ett väl fungerande samspel mellan parterna, baserat på ömsesidig respekt, förståelse och förtroende. Franchise är ett samarbetssystem, franchisegivaren har i realiteten endast begränsade möjligheter att genomdriva sin vilja då det mesta är reglerat i de grundläggande reglerna för verksamheten, avtalet. Franchisegivaren saknar de ”maktmedel” som finns inbyggda i en hierarkiskt uppbyggd organisation. Visserligen tillförsäkrar avtalet franchisegivaren rätt till sanktioner men dessa tillgrips endast i nödfall och vid uppenbara och grova avtalsbrott. I sina dagliga kontakter är franchisegivarens makt i huvudsak begränsad till dennes förmåga att övertyga och övertala. Givaren är hänvisad till att förhandla och att komma överens med sina tagare.⁴²

Det är en stor utmaning för franchisegivaren att vårda relationen med franchisetagarna för att på detta sätt bilda en stark organisation. Det är då viktigt att alla parter inom organisationen är lika starka eftersom en kedja inte är starkare än sin svagaste länk. Varje franchisetagare är beroende av de andra franchisetagarna i nätverket. Självklart är även

⁴¹ Tonndorf. (1985). s 21-22.

⁴² Ibid. s 80.

franchisegivaren en viktig del i organisationen och hur väl denne lyckas med att utveckla affärskonceptet och dess förmåga att kunna bistå med hög och fortlöpande support.⁴³

Sammanfattningsvis bygger franchise på relationen mellan två affärspartners. För att analysera relationen ytterligare kommer vi nu att redogöra för agentteorin.

⁴³ Lashely. & Morrison. (2000). s 29.

4 Agentteori

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vad agentteori är och vad den innebär. Detta gör vi genom att redogöra för centrala begrepp inom agentteorin samt visa hur dessa påverkar relationen mellan två parter. Detta gör vi för att sedan kunna tydliggöra hur relationen mellan franchisegivare och franchisetagare ser ut och vilka faktorer som påverkar den.

4.1 Inledning

För att kunna analysera franchiserelationen tycker vi att agentteorin är en ändamålsenlig utgångspunkt, därför kommer vi i detta stycke redogöra för agentteorin och hur den fungerar. Detta gör vi genom att beskriva vilka förutsättningar som krävs för att den ska fungera samt hur parterna genom olika avtal kan styra varandra. Agentteorin ger enligt oss en tillfredsställande bild över hur relationerna mellan två affärspartners fungerar, i detta fall relationen mellan franchisegivare och franchisetagare. Denna fördjupning i relationen mellan franchisegivare och franchisetagare ska ge oss förutsättningar för att senare kunna analysera densamma och vad som påverkar den.

Agentteorin har utarbetats för att beskriva relationer mellan två individer, där en individ är principal (uppdragsgivare) och en är agent.⁴⁴ En förutsättning är således att principalen vill att agenten ska prestera något för dennes räkning.⁴⁵ En relation som ofta beskrivs och analyseras utifrån denna teori är den mellan aktieägare och företagsledningen.⁴⁶ Naturligtvis kan denna teori appliceras på andra relationer än den mellan två individer, exempel på detta är relationen mellan den centrala ledningen och den lokala verksamheten eller relationen mellan franchisegivare och franchisetagare.⁴⁷ Det centrala i denna teori är alltså att principalen delegerar beslutsmyndighet till agenten som sedan utför något och för detta erhåller en belöning från principalen.⁴⁸ Nedan visas en grundläggande modell över agentteorin.

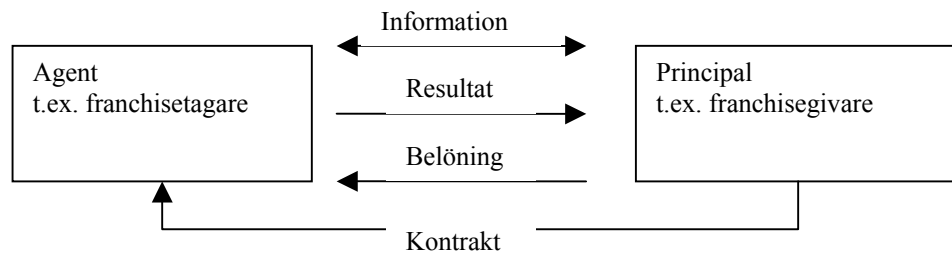
⁴⁴ Bengtsson, L. & Nygaard, C. (2001). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur. Lund. s 80.

⁴⁵ Eisenhardt, K M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 1. pp. 57-74. s. 58.

⁴⁶ Bengtsson. & Nygaard. (2001). s 80.

⁴⁷ Rapp, B. & Thorstensson, A. (1994). *Vem skall ta risken?* Studentlitteratur. Lund. s. 21.

⁴⁸ Bengtsson. & Nygaard. (2001). s 81.



Figur 2. Grundläggande modell över agentteorin

Modellen visar på vilka flöden som finns mellan agent och principal. Fortsättningsvis kommer vi i detta kapitel utveckla och förtydliga vad som karaktäriserar dessa relationer mellan principal och agent.

4.2 Förutsättningar för agentteorin

I boken *Strategizing – en kontextuell organisationsteori* skriver författarna om att det finns några viktiga antaganden som ligger till grund för agentteorin, dessa är:

- ✓ *Principalen och agenten är bägge nyttomaximerande.*
- ✓ *Det finns en målkonflikt mellan principalen och agenten.*
- ✓ *Informationen mellan principalen och agenten är asymmetrisk.*
- ✓ *Agenten är opportunistisk.*
- ✓ *Agenten handlar begränsat rationellt.*
- ✓ *Agenten är riskovillig.⁴⁹*

Dessa antaganden visar på att det finns många motsägningar i en relation mellan principal och agent. Att principalen och agenten bägge arbetar för att maximera nyttan för sig själv genom relationen kan leda till problem, särskilt som det inte är självklart att principalens och agentens mål alltid stämmer överens. Man kan säga att parterna handlar i eget intresse, detta kan alltså knytas an till det fjärde antagandet att parterna, och då främst agenten, handlar opportunistiskt. För att kunna hantera dessa eventuella problem är det därför av stor vikt att principalen ”styr” agenten i den riktning som den vill så att agenten agerar på det sätt som principalen vill. Detta åstadkommer principalen genom att belöna agenten då

⁴⁹ Bengtsson. & Nygaard. (2001). s. 82.

den har agerat och presterat på det sätt som principalen eftersträvar.⁵⁰ Det är även genom belöningar som principalen kan försöka skapa en gemensam målbild, här kan det dock finnas konflikter då principalens och agentens mål sällan överstämmer från början. *"Principalen söker per definition ett stort bidrag för en liten belöning, medan agenten per definition kräver en stor belöning för ett litet bidrag."*⁵¹ Detta leder till att det kan uppstå problem i relationen.

Ett av de viktigaste antaganden för agentteorin är att informationen är asymmetrisk, alltså att parterna kan välja att inte sprida information till den andra parten om den befärar att den informationen antingen kan missgynna sin egen verksamhet eller gynna den andra parten. Följderna av detta blir att parterna får fatta beslut utan att ha tillgång till all relevant information.⁵² Detta kan även leda till att informationen i relationen kan bli en förhandlingsfaktor, då parterna kan köpa information av varandra genom agentkontraktet.⁵³ Det femte antagandet kan även härledas till informationsflödet. Då agenten inte kan ha tillgång till all information kan man anta att denne inte alltid handlar rationellt. Det motsatta förhållandet råder också gällande att principalen inte kan ha fullständig information om agentens förhållanden, vilket leder till svårigheter vid kontraktutformandet. Det sista antagandet, att agenten är riskovillig, vilket innebär att agenten, för att ta en risk, kräver en större kompensation än om den inte hade varit riskovillig.⁵⁴ Alla dessa antaganden mynnar ut i att det krävs ett kontrakt mellan principal och agent, detta agentkontrakt kommer vi att redogöra för nedan.

4.3 Agentkontrakt

För att hantera de eventuella problem och motsättningar som uppstår utifrån de ovan angivna antaganden skapar principalen och agenten ett kontrakt som ska reglera relationen mellan dem. *"The focus of the principal – agent literature is on determining the optimal contract, behavior versus outcome, between the principal and agent."*⁵⁵ Detta kontrakt kan se ut på många olika sätt men teorin inriktar sig på två huvudtyper av kontrakt, nämligen beteendekontrakt och prestationsbaserade kontrakt.

⁵⁰ Bengtsson. & Nygaard. (2001). s. 82.

⁵¹ Ibid s. 83.

⁵² Ibid. s. 83.

⁵³ Eisenhardt. (1989). s. 59.

⁵⁴ Bengtsson. & Nygaard. (2001). s. 84.

⁵⁵ Eisenhardt. (1989) s. 60.

Prestationsbaserat kontrakt som även kan kallas för exempelvis produktionskontrakt baseras på det resultat som agenten skapar för principalen. Här styr således principalen genom kontraktet på ett sätt som leder till att agenten endast för sin belöning om den uppfyller de krav som finns angivna i kontraktet. Detta får även till följd att en stor del av risktagandet skjuts över från principalen till agenten.⁵⁶ Problem med denna typ av kontrakt är att agenten inte uppmuntras att prestera mer än vad som kontraktet anger, vilket kan kallas för minimikrav. Detta leder till att det är stor risk att agenten endast presterar dessa minimikrav och att principalen inte får tillgång till något överskott. Det stora problemet med denna typ av kontrakt är att en stor del av risken läggs på agenten och att denne för att acceptera detta i kontraktet har lågt ställda minimikrav vilket leder till att agenten inte presterar det den skulle kunna göra.⁵⁷ Prestationsbaserade kontrakt passar främst till kortsiktiga relationer där informations asymmetrin är stor, och det är viktigt för principalen att noggrann styra och kontrollera agenten.⁵⁸

Beteendekontrakt är den andra typen av agentkontrakt, som namnet antyder är detta en kontraktstyp som går ut på att principalen belönar agenten då den uppfyller ett önskat beteende. Det kan exempelvis vara att agenten ska vara på plats på sin arbetsplats ett visst antal timmar, i motsats till prestationskontraktet där agenten i stället ska producera ett på förhand fastställt mål. Denna kontraktstyp kan upplevas som friare och riskspridningen blir jämnare, även om antagandet om att agenten handlar i egenintresse kan leda till problem då agenten endast kan så att säga sitta av tiden. Detta är ett ganska orealistiskt påstående, vilken principal skulle välja att kontraktera denna agent en gång till.⁵⁹ Denna kontraktstyp passar bra till långvariga relationer där det är viktigt att det finns ett ömsesidigt förtroende för varandra.⁶⁰

4.4 Agentkostnad

De ovan nämnda kontrakten, sett ur principalens perspektiv, skapar något som kallas för agentkostnad. Denna kostnad skapas genom att agenten inte alltid handlar för att maximera

⁵⁶ Bengtsson. & Nygaard. (2001). S. 87.

⁵⁷ Ibid s. 88.

⁵⁸ Eisenhardt. (1989) s. 62-63.

⁵⁹ Bengtsson. & Nygaard. (2001). s. 89.

⁶⁰ Eisenhardt. (1989). s. 62.

resultatet för principalen utan snarare agerar för att maximera sitt eget resultat. Kostnaden blir alltså att principalen måste styra agenten så att det agerar för att maximera principalens resultat.⁶¹ Denna agentkostnad består av tre olika kostnadstyper, dessa är:

- ✓ *Övervakningskostnader för principalen*
- ✓ *Överenskommelsekostnader för agenten*
- ✓ *Residualförlusten*⁶²

Övervakningskostnaden för principalen består således av de kostnader som det medför för principalen att övervaka vad som agenten gör och presterar. Överenskommelsekostnader är de kostnader som uppstår för att upprätta ett kontrakt samt de kostnader som kan härledas till de försakningar som agenten måste göra för att anpassa sig till detta kontrakt. Residualförlusten är den kostnad som uppstår av att målen mellan principalen och agenten kan skilja sig åt och att agenten inte alltid handlar för att maximera resultatet för principalen.

If a wholly-owned firm is managed by the owner, he will make operating decisions that maximize his utility. These decisions will involve not only the benefits he derives from pecuniary returns but also the utility generated by various non-pecuniary aspects of his entrepreneurial activities such as the physical appointments of the office, the attractiveness of the office staff, the level of employee discipline, the kind and amount of charitable contributions, personal relations ("friendship," "respect," and so on) with employees, a larger than optimal computer to play with, or purchase of production inputs from friends.⁶³

Citatet ovan visar på komplexiteten i agentteorin, även om man kan anta att ett företag som drivs av sin ägare (principal) drivs på ett för omständigheterna optimalt sätt så behöver det inte vara på det viset. Ett företag som drivs av en agent kan mycket väl drivas på ett effektivare sätt även om det medför kostnader för övervakning med mera. Detta leder till vad som brukar kallas för agentproblem om vi kommer att redogöra för nedan.

4.5 Agentproblem

Agentproblem är något som uppstår när exempelvis principalens mål inte överstämmer med agentens och när principalen har svårigheter att mäta det som agenten presterar. Ett ytterligare agentproblem som kan uppstå är när principalen och agenten har olika inställ-

⁶¹ Jensen, M C. & Mekling, W H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics. Vol. 3. No. 4. pp. 305-360. s. 5.

⁶² Ibid. s. 6.

⁶³ Ibid. s. 10-11.

ning till risktagande. Med detta menas att det kan bli problem att sprida riskerna mellan principalen och agenten.⁶⁴ De ovan nämnda problemområdena är enligt oss applicerbara på franchiseföretagande. Vi menar att det är relativt enkelt för franchisegivare och franchise-tagare att vara eniga om målen med verksamheten. Dock är det inte alltid enkelt för franchisegivaren att mäta det som tagaren presterar, själva resultatet är enkelt att mäta men hur franchisetagaren uppnår detta resultat kan vara svårt för givaren att kontrollera. Något som är centralt i franchiseteorin är riskspridning, givaren och tagarna sprider riskerna emellan sig. Här kan det således uppstå ett problem i relationen mellan givare och tagare om dessa har diversifierande inställning till risktagning. Sammanfattningsvis menar vi att agentteorin utgör en god grund för att kunna analysera relationen mellan franchisegivare och franchisetagare. Vilka faktorer som påverkar denna och hur den påverkas. Vi kommer därför att använda oss av agentteorin för att belysa relationerna i en franchiseorganisation. Som vi nämnt tidigare anser vi att relationens karaktäristiska drag synliggörs under en förändringsprocess. Därför kommer vi att använda oss av sådana när vi analyserar franchiserelationen. Vad förändringsprocesser är och hur de genomförs kommer vi att behandla i kommande kapitel.

⁶⁴ Eisenhardt. (1989). s. 58.

5 Förändring inom organisationer

I detta kapitel kommer vi att redogöra för förändring inom organisationer. Detta gör vi genom att klargöra vad förändring inom organisationer är och genom att redogöra för varför och hur sådana förändringar genomförs samt vilka komponenter som finns i en sådan process. Detta gör vi för att senare i analysen kunna analysera franchisekonceptet vid en förändringsprocess.

5.1 Vad är förändring?

Förändring inom organisationer är ett mycket brett begrepp som i olika sammanhang kan innebära allt från mycket små förändringar till stora förändringar som radikalt förändrar organisationens sätt att arbeta. På grund av detta ska vi i detta kapitel försöka redogöra för vad en förändring är och vilka olika typer av förändringar som en organisation kan genomföra. En definition av organisationsförändringar är: ”när medarbetarna i hela eller delar av organisationen har internaliserat nya handlingspremissar”⁶⁵. Denna definition visar på större förändringar i en organisation, det är förändringar av denna typ som vi tycker är intressanta att studera i en franchiseorganisation. Detta då sådana förändringar påverkar både franchisegivare och franchisetagare och att relationen mellan dessa är som vi tidigare redogjort för komplext sammansatt. Därför ska vi förklara varför företag gör förändringar och hur dessa kan implementeras.

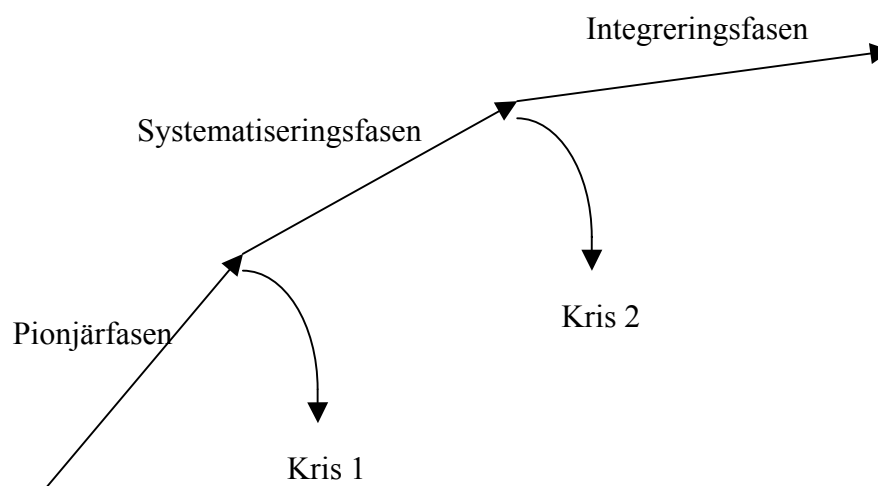
En central aspekt gällande förändringar är att de är oundvikliga, en organisation kan under en längre tid skjuta upp förändringar, ett sådant beteende leder dock endast till att organisationen förr eller senare måste genomgå stora förändringar. Dessa stora ”ihopsamlade” förändringar kan då ofta innebära problem för organisationen, då man genom detta agerande har smalnats av de handlingsalternativ som från början fanns till ett fåtal alternativ. Förändringar kan således vara både planerade och oplanerade.⁶⁶ Det kan därför tyckas självklart att det är bättre för organisationer att agera proaktivt och planera för förändringar än att vara reaktiva och inte planera för förändringar. Men är det verkligen så enkelt? Denna problematik ska vi försöka redogöra för i nästa stycke, där vi ska försöka förklara varför företag gör förändringar.

⁶⁵ Olsson, E. (1988). *Förändring och konflikt*. Studentlitteratur. Lund. s. 9.

⁶⁶ Stewart, V. (1985). *Change, Organisationer förändring*. Liber Förlag. Kristianstad. s. 11.

5.2 Varför förändring?

De finns många sätt för företag att konkurrera på. För att vara konkurrenskraftig på en marknad måste man hela tiden förändra sig för att anpassa sina tillgångar efter vad som efterfrågas på marknaden.⁶⁷ För att förklara varför organisationer väljer att göra förändringar väljer vi att utgå från en modell som visar hur en organisationslivscykel ser ut och vad som under olika skeden av denna livscykel kan driva fram förändringar. Denna organisationslivscykel menar vi även går att applicera på franchiseföretag.



Figur 3. Organisationens livscykel

Modellen ovan visar på att det finns tre generella faser som en organisation någon gång under sin verksamhetstid genomgår. Dessa faser kommer vi att redogöra för i följande stycke. Pionjärfasen är den första fasen som en organisation genomgår, denna fas kännetecknas av att företag eller organisationen startas och drivs av ett fåtal människor med en idé, denna idé kan vara en uppfinning eller en affärsidé. I denna fas är grundaren en central gestalt i organisationen då denne har kontrollen över företaget, det vill säga kontrollen över exempelvis ekonomin, försäljningen, marknadsföringen och administrationen⁶⁸ Denna fas präglas av ett entreprenörskap där grundaren och de anställda arbetar mycket och hårt för en idé som de tror på. Om grundarens idé är bärkraftig och fungerar på marknaden så

⁶⁷ Carnall. (2003). s. 3.

⁶⁸ Stewart. (1985). s. 14 -21.

kommer organisationen förr eller senare att växa. Ett sätt för en organisation att växa på kan exempelvis vara genom franchise. Denna tillväxt kan leda till att det uppstår problem i den gamla typen av organisation. Exempel på sådana problem kan vara att kommunikationen inte fungerar då det inte finns några standardiserade kommunikationsvägar, att befogenheter blir otydliga och att grundaren får lägga större delen av sin arbetstid på administration vilket kanske inte var hans huvudkompetens när han startade företaget.⁶⁹ Det är alltså i detta skede som kris 1 (se modellen ovan) kan infinna sig. I ett sådant läge bör organisationen genomgå en förändring, det är helt enkelt omöjligt för en person att ha kontroll över en stor och växande organisation.⁷⁰ Förändringen i detta skede går i stort ut på att organisationen systematiserar sitt sätt att arbeta på. Under pionjärfasen kännetecknas mycket av arbetet av ad hoc lösningar, alltså att eventuella problem löses då de uppstår på ett sätt som passar i just den specifika situationen. Det finns således inga utarbetade metoder för att hantera exempelvis personal och kunder.⁷¹ Det är just sådana standardiserade metoder som utarbetas under kris 1, detta för att organisationen ska kunna fortsätta att utvecklas och komma vidare till systematiseringsfasen.

Det ovan beskrivna förfarandet är något som ytterligare förstärks i systematiseringsfasen. Här arbetar organisation med att dela upp organisationen i olika funktioner, allt för att öka effektiviteten i organisationen och skapa en tydligare bild av organisationen dels för interna intressenter och dels för externa intressenter.⁷² Förutom att dela upp organisationer i olika enheter med separerade funktioner är det vanligt att organisationer i denna fas utvecklar manualer för hur personalen ska agera i olika situationer. Organisationen utvecklar här alltså formella informationsvägar i motsats till hur det var i pionjärfasen där informationsspridningen präglades av att vara informell.⁷³ Om man drar det till sin spets kan man säga att organisationen i denna fas går från att karakteriseras av kaos till en byråkratisk och centraliserad organisation.⁷⁴ I denna fas kan det uppstå ett flertal problemområden för organisationen. Ett av problemen kan vara att den personal som trivdes och arbetade bra under pionjärfasen inte trivs och presterar lika bra i en mer systematiserad organisation. Ett annat problem kan vara att avståndet till kunden ökar då organisationen

⁶⁹ Stewart, V. (1985) s. 16-17.

⁷⁰ Ibid. s. 16.

⁷¹ Ibid. s. 17.

⁷² Ibid. s. 21.

⁷³ Ibid. s. 21-30.

⁷⁴ Ibid. s. 22.

blir centraliserad och beslutsfattandet sköts på avstånd från där besluten ska implementeras.⁷⁵

Lösningen på dessa eventuella problem kan vara att decentralisera organisationen och skapa separata resultatenheter som har stor självständighet i relation till varandra. För att kortfattat beskriva vad som utmärker integreringsfasen kan man säga att det positiva i de två tidigare faserna, pionjärfasen och systematiseringsfasen, vävs samman och tillvaratas.⁷⁶ Om organisationen klarar av att genomgå de två inledande faserna och kommer vidare till integreringsfasen har den goda förutsättningar för att vara konkurrenskraftig på marknaden då en sådan organisation hanterar förändringar på ett positivt sätt.

”Det marknadsanpassade företaget måste vara organiserat för förändringar, inte för att konservera. Förändringen skapas av högsta möjliga insikt om de verkliga behov som finns ute på marknaden. En sådan insikt finns inte i pyramidens topp. Den finns bara ute i verksamhetens frontlinje, hos de människor som lever i direkt kontakt med marknaden. Den marknadsorienterade organisationen *är* decentraliserad, med ansvaret ute hos dem som hittills har utgjort pyramidens botten.”⁷⁷

Sammanfattningsvis kan man säga att det finns mycket hos organisationslivs cyklern som stämmer överens med franchiseföretagande. Systematiseringsfasen handlar mycket om att utveckla manualer för personalen, sådana manualer utvecklar även franchisegivaren till sina franchisetagare för att skapa en enhetlig bild av organisationen. Integreringsfasen är den fas som karaktäriserar det lyckosamma franchiseföretaget. Det består av fristående enheter som inte är tätt kopplade till varandra, det är dock viktigt att komma ihåg att dessa franchiseenheter ändå har en relation till varandra även om inte kopplingen är avtalad. Det är vanligt att franchisetagare går samman för att gemensamt kunna lägga fram förändringsförslag till franchisegivaren.

5.3 Hur genomförs förändringar?

Det ovan förda resonemanget visar på varför organisationer väljer att genomföra förändringar. Hur gör organisationer då detta? För att kunna genomföra förändringar måste organisationen börja med att identifiera vad som behöver förändras. Anledningen till denna förändring kan vara många men oftast syftar de till att stärka organisationens position på

⁷⁵ Stewart. (1985). s. 23.

⁷⁶ Stewart. (1985). s. 29.

⁷⁷ Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna!*. Bonniers. Avesta. s. 22.

marknaden. Efter att organisationen har identifierat vad som behöver förändras är det troligt att de som blir utsatta för förändringen visar på motstånd mot dessa.⁷⁸ Här blir det således viktigt för de som yrkar på förändring att arbeta med motivation för dessa som visar på motstånd mot de planerade förändringarna.

Enkelt kan man säga att det finns tre olika strategier för att genomföra förändringar, den toppstyrda förändringsstrategin, den representativa förändringsstrategin och den delaktiga förändringsstrategin.⁷⁹ Den toppstyrda förändringsstrategin har som utgångspunkt att det är ledningen som sitter inne med kunskapen för att hitta de bästa lösningarna som snabbt kan implementeras i organisationen.⁸⁰ Den representativa förändringsstrategin utgår från att representanter för de olika parterna som berörs av förändringarna startar en projektgrupp som sedan är med och påverkar förändringsarbetet under hela processen. I den delaktiga förändringsprocessen är alla berörda individer med och ger synpunkter och påverkar helar förändringsprocessen. Det finns för och nackdelar med dessa olika strategier, exempelvis är det troligt att det skapas ett motstånd mot förändringar som kommer uppifrån, de andra två strategierna är mycket tidskrävande men det är troligt att de framarbetade förändringarna förankras i hela organisationen.⁸¹ Detta förhållande gäller i högsta grad i ett franchiseföretag, på grund av att en franchisetagare ska vara sin egen och därmed vill ha kontroll över sin verksamhet. Därför är det således mycket viktigt att de som företräder förändringarna, exempelvis franchisegivaren, lägger mycket kraft på att motivera de som berörs av förändringarna så att motståndet mot dessa minimeras. För att tydligt redogöra för denna problematik kommer vi att separat redogöra för motstånd inom organisationer och för motivation inom densamma.

5.3.1 Motstånd till förändring inom organisationer

När organisationer ska genomföra förändringar ska organisationen skapa något nytt. För att skapa detta nya måste organisationen ta en risk, denna risk leder till osäkerhet och kostnader för organisationen. Dessa kostnader kan både vara ekonomiska och psykologiska.⁸² I

⁷⁸ Carnall. s. 186.

⁷⁹ Angelöw. (1991). s. 93-95.

⁸⁰ Ibid. s. 93.

⁸¹ Ibid. s. 93-96.

⁸² Carnall. (2003). s. 210.

ett sådant läge är det troligt att det uppstår ett motstånd mot dessa förändringar, det är därför viktigt att organisationen framställer förändringarna som möjligheter i stället för hot.⁸³

För att förändringarna ska få fäste i organisationen är det viktigt att resultatet av förändringarna överstiger kostnaderna för dem.⁸⁴ Det är därför mycket viktigt att organisationen lägger mycket kraft på att motivera varför dessa förändringar ska genomföras och framställer resultatet av dem som positiva.

5.3.2 Motivation till förändring inom organisationer

En stor del av att motivera den personal som förändringarna gäller ligger i att de får möjligheten att vara delaktiga i förändringsprocessen samt att de får ett inflytande över densamma.⁸⁵ Detta kan kopplas till de ovan nämnda förändringsstrategierna, där två av dem är mer motiverande för personalen än den första men den första kan sägas vara den mest effektiva kortsiktigt. Det är dock viktigt att poängtera att för att skapa långsiktigt hållbara förändringar är det viktigt att motivera personalen och låta dem vara delaktiga. Detta resonemang om vad förändringar är, varför organisationer genomför dem och hur dessa genomförs kommer vi att använda i nästa kapitel. Detta ovan förda resonemang kommer vi att använda för att i nästkommande kapitel analysera relationen mellan franchisegivare och tagare, detta då förändringsprocesser sätter relationen i ett franchiseföretag i fokus.

⁸³ Angelöw. (1991). s. 19.

⁸⁴ Carnall. (2003). s. 211.

⁸⁵ Angelöw. (1991). s. 90-94.

Del 3

Avslutning

6 Analys av franchiserelationen

I detta kapitel kommer vi att utifrån teorin att analysera relationen i franchiseorganisationen. Detta gör vi genom att utifrån förändrings- och agentteorier visa på viktiga faktorer som påverkar franchiserelationen. Vi kommer att använda den insamlade empirin för att illustrera de teoretiska resonemangen vi har valt att behandla, detta för att tydliggöra och levandegöra vårt resonemang. Kapitlet innehåller tre delar för att skapa en tydlighet, dessa delar är styrkeförhållande i franchiseorganisationen, beroendeförhållande i franchiseorganisationen samt måldilemman i densamma.

6.1 Inledning

Utifrån de problemområden som vi redogjorde för i problemformuleringen har vi identifierat tre hörnstenar som är speciella för franchiserelationen. Det är inga vattentäta skott mellan dessa tre. Nedan kommer vi att identifiera hur de olika faktorerna ser ut och hur de hänger ihop med varandra. Vi menar att det styrkeförhållande som råder mellan de olika parterna skapar ett beroendeförhållande och tvärtom. Då parterna är beroende av varandra skapas styrkor gentemot parterna. Vi har även valt att studera hur måldilemman i franchiseorganisationen påverkar relationen. Detta har vi gjort då måldilemman hänger ihop med de andra hörnstenarna. Vi menar att moderorganisationen är beroende av sina tagare för att genomföra sina mål och visioner, de har även styrkan att implementera dessa mål och visioner, även om franchisetagarna motsätter sig dem. En anledning för franchisetagarna att motsätta sig en förändring kan vara att det påverka dennes individuella mål. Med detta som bakgrund har vi skapat tre olika delar som behandlar de olika hörnstenarna i franchiserelationen. Nedan kommer vi separat att redogöra för dessa tre hörnstenar.

6.2 Styrkeförhållande i franchiseorganisationen

Styrkeförhållandet i franchiseorganisationer är som vi redogjorde för i problemformuleringen en faktor som påverkar relationen mellan franchisegivare och tagare. I följande stycke ska vi därför analysera vad det är som påverkar detta styrkeförhållande och vilka konsekvenser det får för relationen i en franchiseorganisation. Citatet nedan tydliggör

att det finns ett styrkeförhållande mellan parterna och att detta påverkar relationen mellan dem.

”...franchisetagarna driver sin egen verksamhet och det har jag respekt för men det måste även vara konceptet som styr. Och här är det en maktkamp, här finns sen en otrolig spänst...den dagliga stimulansen i arbetet kan man säga...det är högt och lågt, ibland ska man utnyttja den lokala entreprenörens styrka att agera på den lokala marknaden”.⁸⁶

Under en förändringsprocess förskjuts maken mot givaren, då det är givaren som är den drivande parten vid implementering av förändringar. Det enda som en tagare kan göra om denne inte gillar de förändringar som ska genomföras är att bryta franchisekontraktet. Detta är ett maktmedel i sig men om franchisetagarna ”hotar” med detta individuellt menar vi att de har en liten makt att påverka. Möjligheten till detta tvång från givarens sida finns i de avtal som skrivs mellan de två parterna. Detta kan styrkas genom följande citat från en franchisetagare. ”...om man ska hårdra det så står det i franchiseavtalet att, passar inte den här förändringen så kan du skruva ned skylten...”.⁸⁷ Citatet menar vi belyser styrkeförhållandet, där givaren har ett övertag. Däremot kan franchisetagare gå samman och gemensamt försöka påverka givaren, i ett sådant förfarande är chansen större att kunna påverka. I en förändringsprocess är det således givaren som har övertaget gällande styrkeförhållandet i relationen. Detta förhållande menar vi även speglar relationen i stora drag, även om givaren besitter styrkan i relationen är de beroende av sina tagare för att driva verksamheten vidare. Franchisegivaren äger som tidigare nämnts konceptet som verksamheten ska drivas efter, detta leder till att franchisetagarna vid inträdet i systemet överlämnar makt till givaren då den för makten över konceptet. Detta belyses även i följande citat:

”...men här finns pärmar och manualer för allting. Så här driver vi våra butiker på JC och det har franchisebutikerna lika mycket att följa som en egen butik, det är samma manual. Franchisehandboken hänvisar till allt, till och med hur man ska skylta...om man inte gör som handboken hänvisar men ändå gör det bra. Okej fine, då är det inget att diskutera, men gör man ett eget rea-material då bankar vi dem i huvudet haha.”⁸⁸

Franchisetagarna har följaktligen lika liten makt som en anställd butikschef, skillnaden är att franchisetagarna tar en större risk då de själva har investerat i verksamheten. Riskspridning är ett centralt argument till varför organisationer väljer att arbeta genom franchise, då risken sprids från givaren till tagarna. Franchisegivaren har alltså makten över

⁸⁶ Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

⁸⁷ Intervju, Franchisetagare JC, 2006-05-08.

⁸⁸ Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

konceptet och sättet som franchisebutikerna ska arbeta på. *”Där har vi krav, bryter de mot de här kraven åker den ut...gör en franchisetagare ett fel och det kommer i pressen är det JC som kommer att bli drabbade”*⁸⁹ Denna position i styrkeförhållandet bibehåller givaren genom att kontrollera och styra franchisetagarna. En viktig aspekt gällande möjligheterna för franchisegivarna att kontrollera sina franchisetagare är att de får tillgång till information som visar på hur tagarna beter sig och presterar. Nedan kommer vi att analysera hur informationen inverkar på relationen mellan givare och tagare.

I agentteorin menar man att informationen mellan principal och agent är asymmetrisk. Med detta menas att parterna kan kontrollera vilken information som de gör tillgänglig för den andra parten. I ett franchisesystem menar vi att franchisegivaren har kontroll över informationen, de bestämmer vilken information som ska spridas till franchiseenheterna.

”Informationssystemet bygger på att vi har...en insite som de är uppkopplade mot hela tiden. Där ligger allt från omsättning till information om kampanjer, marknadsföring och det där som är nödvändigt för drift...de får tillräckligt med information via våra möten och via vår insite så att man kan driva verksamheten.”⁹⁰

Citatet ovan anser vi styrker vårt argument om att franchisegivaren har makt över informationen inom organisationen. Enligt agentteorin kan även agenten kontrollera vilken information som principalen kan få tillgång till. Vi menar dock att så inte är fallet i franchiseorganisationer, då givaren genom sitt kontrakt med tagaren har avtalat om att ha full tillgång till information gällande tagarens verksamhet.

” Butiksverksamheten följer man upp på olika sätt dels så har man som franchisegivare, oavsett vilket företag som man jobbar för, den ekonomiska rapporteringen. Den består av försäljningsrapportering och boksluten...försäljningen ligger online och boksluten är de skyldiga att rapportera in årsvis. Men vi har rätt att begära bokslut eller periodrapportering precis när vi vill för att se hur verksamheten ser ut. Vi har genom franchiseavtalet i princip rätt att ringa och säga att du, nu kommer jag till din butik och gör en fullständig revision, men det är ju att kontrollera...”⁹¹

Franchisegivarens makt över informationen påverkar således styrkeförhållandet i relationen mellan givare och tagare. Då givaren kan kontrollera vilken information som den sprider kan givaren på detta sätt även kontrollera och påverka tagarens beteende. Agentteorin menar att informationen mellan principal och agent kan bli en handelsvara, då parterna kan förhandla om vilken information som ska vara tillgängliga för varandra. I en franchiseorganisation kan man alltså se att givaren genom avtalet har förhandlar till sig

⁸⁹ Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

kontrollen över informationen för att kunna styra tagarnas beteende. Det kan tyckas tydligt att givaren har övertaget i styrkeförhållandet, alltså makten. Det är dock inte så enkelt, då parterna är beroende av varandra.

”...franchisetagarna har ingen hierarkisk makt däremot har de en makt det är dom som är närmast konsumenterna...lyssnar man inte på kunden så dör man...det finns ingen hierarkisk makt hos franchisetagarna däremot finns det en politisk och traditionell makt.”⁹²

Avslutningsvis kan man sammanfatta styrkeförhållandet med att ”makten” förskjuts mot franchisegivaren vid en förändringsprocess, men även att de har ett övertag i den vardagliga relationen. Även om nu givarna har makten i relationen kan de inte bruka denna om de inte har några tagare. Detta beroendeförhållande kommer vi djupare diskutera i följande stycke.

6.3 Beroendeförhållande i franchiseorganisationen

Parterna i en franchiseorganisation är ömsesidigt beroende av varandra. Detta beroendeförhållande påverkar relationen mellan parterna, i detta stycke ska vi analysera vilka element som påverkar relationen. Vi kommer att använda oss av de fördelar som existerar, i en franchiseorganisation, för att analysera hur beroendeförhållandet ser ut i organisationen. Först kommer vi att studera hur givarna är beroende av sina tagare.

En fördel för franchisegivaren i franchisekonceptet är att denne får ett mindre behov av startkapital då givaren erbjuder ett system som tagaren får investera kapital i, än om den skulle starta ett helägt bolag med många enheter. På detta sätt befrias även moderbolaget från driften av den dagliga verksamheten ute på enheterna.⁹³ Franchisegivaren skapar till följd av detta ett beroende till sina tagare då de genom dessa snabbt och utan större kostnader kan växa organiskt. På grund av detta beroende måste franchisegivaren vårda relationen till sina tagare för att inte riskera att tappa dem. Vi menar att det blir extra viktigt för givaren att vårda denna relation då givaren har mer att förlora än en de i en helägd kedja. Vilket kan leda till att organisationen tappar enheter i ett handelsområde. Om en helägd kedja förlorar en butikschef behåller de ändå enheten medan en franchiseorganisation kan de förlora sin enhet till en konkurrent. Följande citat styrker

⁹² Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

⁹³ Axberg. (1993). s. 82 - 85.

detta påstående. ” *I dagsläget är franchisegivare beroende av oss och vi är beroende av dem. Säg att jag blir förbannad och säljer till Dressman. Jag menar då blir de av med ett handelsområde.*”⁹⁴ Ytterligare en faktor som gör att franchisegivaren har ett beroende till sina franchisetagare är att de får en butiksägare som har ett större engagemang till verksamheten.

”...för det finns gott om dedikerade människor i vårt system som säger att: ja men jag gör det och jag bryr mig inte om jag får betalt...men det är inte lika naturligt att göra det som anställd som det är som franchisetagare...du har ett större engagemang hos franchisetagarna utanför arbetstiden.”⁹⁵

Då franchisetagare lever med sitt företag, i många fall under en längre tidsperiod, bildar dessa kunskaper om vad som fungerar och inte fungerar i deras enheter. Vilket är en fördel för franchiseorganisationen, detta på grund av att detta även leder till att tagarna har en djup kunskap om den lokala marknaden. ”*fördelen med franchise är att det finns en koppling till den lokala marknaden, det finns ett engagemang...*”⁹⁶

En av de viktigare aspekterna i en franchiseorganisation tror vi är att givaren har en bra relation till sina tagare. Detta tror vi givaren kan göra genom att bygga kommunikationen på råd och inte agerar på ett tillrättavisande sätt. Detta för att undvika att tagarens självständighet inskränks. ”*Hur genomförs sortimentsförändringar? Vi jobbar med råd...lyssnar man inte på butikerna tror jag att man lätt glömmer av att det är de som möter konsumenterna.*”⁹⁷ Franchisetagarna har även ett beroende till sin givare. Nedan kommer vi att diskutera hur detta beroende ser ut genom fördelarna som tagarna erhåller genom att ansluta sig till en franchiseorganisation.

Eftersom franchisetagaren ingår som en liten del i en större organisation får den också support och assistans från ett ofta välkänt och etablerat företag. Detta innebär att franchisetagaren tar en mindre risk när de ansluter sig till en franchiseorganisation. Ytterligare en fördel för franchisetagarna är att de får stordriftsfördelar i form av gemensamma reklamsatsningar och ökad förhandlingskraft gentemot leverantörer.⁹⁸ När man som franchisetagare ingår i en franchiseorganisation ger det tagaren kunskaper som

⁹⁴ Intervju, Franchisetagare JC, 2006-05-08.

⁹⁵ Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Lashely. & Morrison. (2000). s 27.

denne inte kan skaffa på egen hand, detta ger honom en betydligt bättre plattform i konkurrensen. Det är större chans att överleva som franchiseföretagare än som självständig företagare. ”Dödligheten” för ett franchisetagarföretag är lägre än för självständiga företagare.⁹⁹ Med detta menas att det som franchisetagare är lättare att överleva och undvika konkurs än det är som självständig företagare. Detta då de får tillgång till diverse stordriftsfördelar och möjligheten att arbeta under ett etablerat varumärke. Istället för att själv vara tvungen att bygga upp sitt varumärke och förhandla med leverantörer.

Beroendet i en franchiseorganisation kan visa sig på olika sätt. Vi antar att tagaren har ett beroende till givaren som gör att denne kan ha svårt att motsätta sig förändringar. Vi tror därför att det är centralt att givaren är medveten om detta förhållande när förändringar implementeras i verksamheten. Om detta inte tas i beaktande kan det resultera i att tagarna gör motstånd senare genom att exempelvis inte efterleva nya mål som är uppsatta.

”Fördelen med en kedja är att alla måste genomföra samma förändringar, nackdelen kan vara att alla inte vill genomföra dessa...Om det nu skulle vara att man inte känner att en förändring passar...då ska man kanske hitta en annan kedjetillhörighet...jag tror aldrig att det har hänt.”¹⁰⁰

Sammanfattningsvis består beroendeförhållandet av att de båda parterna är beroende av varandra för att kunna bedriva sin verksamhet samt att detta beroendeförhållande påverkar och påverkas av de andra hörnstenarna. Det ovannämnda citatet visar på hur franchise-tagaren är beroende av franchisegivaren men även att det finns risk för målkonflikt i en franchiseorganisation. Vilket vi kommer att behandla mer grundligt nedan.

6.4 Måldilemma

I en franchiseorganisation menar vi att det finns måldilemman. Dessa måldilemman kan i vissa fall påverka relationen mellan givare och tagare. I detta stycke kommer vi att diskutera de olika parternas mål med hjälp av förändrings- och agentteori.

Då förändringsarbete inom en franchiseorganisation ofta påverkar både ekonomi och sättet att arbeta på kan detta ofta leda till konflikter. Följande citat illustrerar en del av den problematiken. *”Hur ser förändringen ut? Jo, för franchisetagaren ändrar vi någonting som de tjänar pengar och lever på. Vilket gör att tveksamheten och eftertänksamheten,*

⁹⁹ Tonndorf. (1985).s 21-22.

¹⁰⁰ Intervju, Franchisetagare JC, 2006-05-15.

vilket är positivt, är större."¹⁰¹ En franchisetagare har oftast en vision för sin verksamhet som ska leda till ett visst resultat. Om givaren sedan går in och ändrar förutsättningarna för tagaren kan detta leda till konflikter. I franchiserelationen tror vi att detta förhållande förstärks ännu mer på grund av att tagaren är mer beroende av att enheten går bra och att förändringar av resultatet mer direkt påverkar tagarens privata ekonomi. Enligt agentteorin handlar båda parter i egenintresse i första hand.¹⁰² Vi tror därför att tagaren vill maximera sina resultat men att det finns en risk att denne går utanför givarens koncept och detta kan på lång sikt skada både koncept och relationen mellan dessa parter. Detta på så sätt att givaren har kan ha ett långsiktigt mål och då denne äger konceptet är givaren tvungen att följa upp och kontrollera detta efterlevs. Det gäller även om det inkräktar på tagarens kortsiktiga mål, och därmed dess lönsamhet.

"...det är lätt att vara mer tillbakasträvande, alla är inte det men det är mer övervägande tillbakasträvare bland franchisetagare...för det är ju så att det deras eget bolag, går inte chansningen hem då så blir ju de drabbade av det."¹⁰³ Förändringsteorin poängterar bland annat att alla förändringar leder till motstånd. Vinsten av förändringen måste vara större än energin som läggs ned för att man ska vara villig att genomgå en förändring.¹⁰⁴ Förändringsteorin poängterar att en förändring kännetecknas av risktagande.¹⁰⁵ Som motsats till detta, finner agentteorin att agenten i grunden är riskovillig. Dessa faktorer är något som står i motsats till varandra och är något som tagaren måste finna sig i. Med detta i åtanke måste givaren jobba hårdare med att förankra förändringar i organisationen. Om inte givaren lyckas att motivera sina tagare så är risken att förändringarna inte implementeras ute i enheterna. Detta visar på att franchisegivaren har den övergripande styrkan i relationen men visar också på det ömsesidiga beroendeförhållandet som finns mellan parterna. Summan av detta resonemang tycker vi är att parternas olika mål eller visioner i vissa typer av förändringar gör att processen stoppas upp för att det står mycket på spel. Detta på grund av att parterna i grunden är riskovilliga och att man måste ta en risk för att kunna åstadkomma en förändring. Som en avslutning till detta resonemanget kommenterar

¹⁰¹ Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

¹⁰² Bengtsson. & Nygaard. (2001). s. 82.

¹⁰³ Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

¹⁰⁴ Carnall. (2003). s. 210-211.

¹⁰⁵ Ibid. s. 210.

JC, franchisegivare att; *"Men det är ju så här att den som driver sitt eget bolag, han driver även tydligare sin ekonomi"*.¹⁰⁶

Ett annat måldilemma är det mellan franchisetagarna, detta dilemma grundar sig enligt oss i olika visioner. Då alla tagare har olika distrikt som de är verksamma i måste de anpassa sig till dessa på olika sätt. Ett annat måldilemma mellan tagarna är att de har olika inställning till sina verksamheter. Dessa två faktorer, tror vi, gör att alla driver sina enheter på olika sätt. I längden kan detta leda till att deras koncept blir spretande och kunden kan känna sig förvillad. Det krävs att de därför kan komma överens inom gruppen. I denna grupp kan det finnas motsättningar också, då vi ovan nämnt att de kan ha olika visioner med sin verksamhet har de sannolikt inte samma målsättningar med sina enheter. Det kan skilja sig rent monetärt men också att vissa prioriterar andra faktorer. Vi menar inte att vissa helt bortser från det men att det kan finnas andra aspekter än det monetära. Vad vi menar med monetärt är det ekonomiska och att de ekonomiska målen kan skilja sig mellan moderorganisationen och franchisetagarna. Det kan vara att moderorganisationen har ett avkastningskrav på varje enhet vilket kanske inte stämmer överens med den målbild som franchisetagaren har för sitt handelsområde. Dock behöver inte alla franchisetagares mål vara av ekonomisk art utan det kan även vara att de gillar känslan av att driva sin egen enhet där de får göra vad de själva vill. Det vi menar är att det av naturliga skäl inte går att hitta ett och samma mål inom gruppen franchisetagare utan att alla måste utformas individuellt. Då moderorganisationen inte kan mäta dessa mer mjuka målsättningar blir det ofta att de mäter i ekonomiska mål. Följande citat belyser detta ytterligare.

"Jag tycker att vi gjort det bra med gemensamma målsättningar, vi har ett avkastningskrav på tio procent i koncernens rörelsemarginal och butikerna ...det kan bli en konflikt då man ser att koncernen går ganska bra. Medan franchisetagarens enhet har parkerat på en lönsamhetsnivå som är lägre och därför vill ha bättre inköpsvillkor ..."¹⁰⁷

Detta citat är ett exempel på att givaren handlar i egenintresse för att först säkra moderorganisationens vinst på bekostnad av tagarna. Tagarens vinst förhandlas då sannolikt bort i sådana situationer, vilket kan leda till konflikter. Vi tror att denna aspekt är en ytterligare faktor som är specifik och som tydliggör komplexiteten i relationen mellan givaren och tagare.

¹⁰⁶ Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

¹⁰⁷ Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

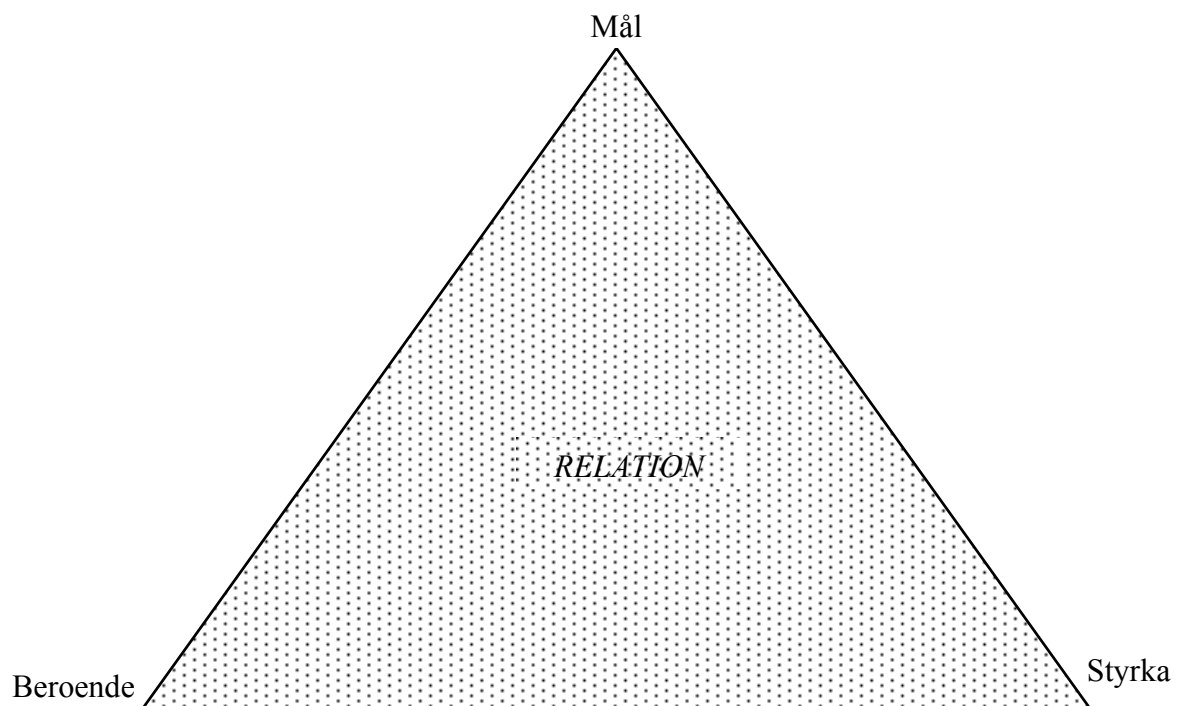
Huvudpoängen i det ovan förda resonemanget är alltså att franchisegivare och franchise-tagare inte behöver ha överensstämmande mål med sin verksamhet, vilket kan leda till problem i relationen. Det är även viktigt att poängtera att detta kan påverka de andra två hörnstenarna samt att denna relation påverkas av dem. Analysen kring styrkeförhållandet, beroendeförhållandet och måldilemmat är det som kommer att ligga till grund för våra slutsatser.

7 Avslutning

Målet med detta kapitel är att presentera våra slutsatser. Detta kommer vi att göra genom att först presentera en modell som vi sedan kommer att förklara, efter detta kommer vi att förklara dess generaliserbarhet. I det tredje stycket kommer vi att presentera konkreta förslag på hur franchiseorganisationer kan arbeta i framtiden. I det avslutande stycket diskuterar vi kring intressanta öppningar för vidare forskning.

7.1 Slutsatser

I detta stycke kommer vi att presentera de resultat som vi kommit fram till. För att redogöra för dessa kommer vi att utgå från uppsatsen syfte: syftet är att analysera franchisekonceptet vid förändringsprocesser, med fokus på relationen mellan franchisegivare och franchisetagare. Resultaten kan sammanfattas i modellen nedan, vilken vi sedan kommer att förklara.



Figur 5. Modell över franchiserelationen

Modellen visar att relationen mellan franchisegivare och franchisetagare har sin grund i de påvisade faktorerna som vi behandlade i föregående kapitel. Faktorerna som påverkar denna relation är alltså, *styrkeförhållande*, *beroendeförhållande* och *måldilemma*.

Sammanfattningsvis handlar *styrkeförhållandet* om hur makten fördelas inom franchiseorganisationen. Det som påverkar denna maktfördelning är: hur riskerna sprids i en franchiseorganisation, kontrollen som parterna har över varandra och vilken information parterna delar med sig av inom relationen. *Beroendeförhållandet* grundar sig dels i att tagaren är beroende av givarens kunskap och att givaren är beroende av tagarens engagemang och kunskap om den lokala marknaden. Dels även i att givaren är beroende av tagarna för att få tillgång till en stor volym och tagarna är beroende av givaren för att få tillgång till givarens stordriftsfördelar. *Måldilemmat* grundar sig främst i att givaren och tagarna kan ha olika mål och visioner med sina verksamheter. Båda parterna agerar främst i egenintresse och för att maximera sina egna vinster. *Måldilemmat* blir tydligt vid exempelvis förändringar, detta då det kan uppstå motstånd till förändringar hos franchiseenheterna. En bidragande orsak till detta är att franchisetagaren måste ta en risk för att göra en förändring samtidigt som den i grunden är riskovillig. Därtill kan tilläggas att det är en utomstående part som beslutar om förändringen.

Ingen av dessa faktorer, *styrkeförhållande*, *beroendeförhållande* och *måldilemma*, väger tyngre än någon annan och alla är beroende av varandra, om förhållandet i en faktor förändras kommer även de andra faktorerna att påverkas. Ett exempel på detta är att *styrkeförhållandet* är bundet till *beroendeförhållandet*. Alltså att den makt som förskjuts till givaren vid en extrem händelse, exempelvis en förändringsprocess, ger givaren inget om den inte har kvar sina franchisetagare. Det är alltså här som *beroendeförhållandet* hamnar i fokus, där givaren är beroende av sina tagare för att kunna bedriva sin verksamhet. Ett annat exempel är att måldilemmat är bundet till beroendeförhållandet på ett sådant sätt att tagarna är beroende av givarna för att nå ett visst mål. Ett exempel på hur måldilemmat kan kopplas till styrkeförhållandet kan vara att givarna har en långsiktig vision för hur organisationen ska drivas. Denna vision har de styrka att implementera hos tagarna även om den påverkar tagarnas vision.

Det vi vill visa genom denna modell är att franchisekonceptet inte är utformat för att på bästa sätt genomgå en förändring eller andra extrema händelser. Detta på grund av att relationen som vi sagt påverkas av en sådan process vilket i sin tur inverkar på förändringsprocessen. Vi menar att *beroendeförhållandet* påverkar hur givaren måste arbeta för att implementera en förändring. Eftersom det råder ett ömsesidigt *beroendeförhållande* går det inte som givare att ”köra över” sina tagare bara för att få igenom en förändring. Samtidigt kan det vara svårt för tagarna att sätta emot sig en föreslagen förändring då de har ett beroende till sin givare. Ytterligare en faktor som kan göra att tagaren inte vågar göra motstånd till en förändring kan vara att givaren besitter ”makten” i relationen. Vad vi menar att de sitter inne på ”makten” är att det kan kontrollera informationen som ska delges till franchisetagarna. Denna förmån har inte tagarna, de har inte möjlighet att ”censurera” den information som de lämnar till givaren. Som vi tidigare nämnt har givaren rätt att gå in i en enhet och göra en fullständig revision.

Att givaren och tagaren har olika mål på lång och kort sikt sätter också en tydlig prägel på relationen i franchiseorganisationen. Eftersom relationen kan bli en ”icke relation” om parterna handlar i egenintresse för att maximera sitt eget resultat. Med detta menar vi att de agerar helt fristående i förhållande till varandra. Detta kan på sikt påverka konceptet och franchisetagarnas inställning till givarna.

Då man bedriver sin verksamhet inom en sådan relation som franchise innebär, bör man vara medveten om att det inte går att planera för allt. Även om avtal och manualer för hur organisationen ska fungera har skrivits är det svårt att följa dem på grund av den rådande relationen samt att förutsättningarna för den hela tiden förändras. Detta eftersom allt hela tiden förändras och det är omöjligt att planera för alla möjliga händelser. Avtalet som relativt hårt styr relationen mellan franchisegivare och franchisetagare kan alltså indirekt hämma förändringsarbete i organisationen. Effekterna som alltså uppstår gör det genom att franchisegivaren i avtalet försöker planera för allt då det inte gör det. Följderna blir att organisationens möjliga handlingsutrymme smalnar av till det som behandlas i avtalet. Detta leder också till att förändringar i franchiseorganisationer tar längre tid än i andra organisationer.

Avslutningsvis vill vi säga att franchiseorganisationen måste sätta relationen mellan givare och tagare i centrum istället för att förlita sig på avtalet mellan parterna. Avtalet fyller

naturligtvis en viktig funktion i relationen men som vi har redogjort för kan det även verka i motsatt riktning då det bromsar istället för att utveckla organisationen. Vår poäng är alltså att organisationen genom att sätta relationen i fokus bättre kan tillvara ta de kunskaper och kompetenser som finns i organisationen, främst genom att tagarnas kunskap kan utnyttjas. Vi menar att det finns mycket att vinna för en franchiseorganisation om den fokuserar på relationen då det medför att franchisekonceptet blir mer processinriktat och inte bara handlar om vad parterna är skyldiga att göra och hur de ska göra det. Om en franchiseorganisation lyckas med att fokusera på relationen kommer organisationen att bli mer anpassningsbar och snabbare kunna implementera förändringar. Detta tycker vi är ett ”modernare” och mer tidstypisk sätt att bedriva affärsverksamhet på samtidigt som de bättre tillvaratar kunskapen inom organisationen. Franchise handlar alltså om att komma överens inom organisationen och relationen!

7.2 Generalisering av slutsatser

Då vi har vår utgångspunkt i teorin och endast använt oss av JC som ett illustrationsobjekt menar vi att våra slutsatser är generaliserbara. Vi har inte använt empirin för att komma fram till våra slutsatser utan istället byggt dessa kring ett teoretiskt ramverk. Vi menar alltså att resultaten går att applicera på andra franchiseorganisationer som arbetar genom *Business Format Franchising*. Resultaten menar vi inte går att applicera på en ”vanlig” organisation då relationen i en franchiseorganisation som vi tidigare redogjort för skiljer sig åt gällande *styrkeförhållande*, *beroendeförhållande* och *måldilemma*. Vi anser att dessa resultat går att applicera på både franchiseföretag som enbart arbetar med franchiseenheter och företag som arbetar med både franchiseenheter och helägda enheter. Detta då relationen är densamma oavsett vilken av dessa två organisationsstrukturer företaget har.

7.3 Våra förslag till franchiseorganisationer

I detta stycke kommer vi att presentera förslag på hur franchiseorganisationer ska arbeta för att utveckla sin relation och sitt koncept. Detta kommer vi att göra genom våra egna erfarenheter och värderingar. Detta stycke syftar alltså inte till att öka trovärdigheten eller relevansen i uppsatsen utan snarare en chans för oss att fritt uttrycka oss inom ramen för detta ämne.

En franchiseorganisation är som vi nämnt ett antal gånger under uppsatsens gång uppbyggd kring ett avtal mellan parterna. Detta avtal tycker vi står i motsatsförhållande till aktivt förändringsarbete i en organisation. I uppsatsen diskuterar vi relationen i en franchiseorganisation och hur den fungerade genom agentteorin. Vi ställer oss frågande till om det finns en mening med franchisesystemet om relationen inte är jämställd. Med detta menar vi att det är centralt att båda parter har lika stor makt över verksamheten. Detta för att skapa en balans i relationen mellan parterna och därmed gynna en processinriktad relation. Varför är detta så viktigt då? Därför att vi har funnit att en franchiseorganisation är i stort behov av en utvecklad organisation som gynnar tvåvägskommunikation. Detta för att förändringar i organisationen ska bli bättre förankrade.

Vi tror att trenden går åt att franchiseorganisationer kännetecknas av allt mer styrning och stordrift. Faran i detta är enligt oss att franchisekonceptet kan förlora sitt syfte och drivas på ett ofördelaktigt sätt. Vi tycker att organisationen i så fall ska byta affärsmodell till att äga alla enheter själv och anställa egna butikschefer. Ska de tillämpa franchisesystemet som affärsmodell tycker vi att de bör utnyttja sina franchisetagare till en större grad och att utnyttja deras engagemang på ett tydligt sätt. Detta kan vara att utforma system för att underlätta kommunikationen mellan parterna. Det finns befintliga system nu, som mestadels går ut på att givaren kan kommunicera sitt budskap till tagaren. Vi tror att det skulle vara lämpligt med ett system som klarade tvåvägskommunikation. Detta grundar vi i att tagaren är den som har daglig kundkontakt och kan utöver försäljningsstatistik känna av trender och efterfrågan. Vi menar att det är svårt att se i statistik vad enheterna *inte* har att erbjuda. Om inköpsavdelningen exempelvis har avläst trenderna fel en säsong och bara köpt in orange när det är vitt som säljer. Detta är naturligtvis draget till sin spets men vi tror att franchiseorganisationer har mycket att lära här. Det vi har uppmärksammat är att parterna är alldeles för autonoma och självständiga, vilket gör att den sammanlagda nyttan inte blir maximal utan enheterna jobbar vid sidan av varandra.

Vi tycker att det skulle vara gynnsamt för franchiseorganisationen att istället inte bara inrikta sig på monetära mål utan jobba med beteendemål. Med detta menar vi att franchiseenheterna skulle belönas när de exempelvis uppnådde en viss servicenivå. Detta skulle kunna mätas genom kundenkäter, "mystery shoppers", antalet betjänade kunder eller antal klagomål. Vi har sett att det finns *för* mycket fokus på resultatmål istället för att premiera

ett visst beteende. Självklart skall de ute i organisationen ha monetära mål att sikta på men vi menar att det även är viktigt att belöna ett beteende som är fördelaktigt för konceptet.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Då franchise är ett relativt ungt koncept finns det vissa luckor i den litteratur som publicerats kring begreppet. Något som vi finner skulle vara intressant att analysera vidare är relationen mellan franchisegivare och franchisetagare, genom att fördjupa sig i organisationsteorierna och studera hur franchise fungerar rent organisatoriskt. Då förändring är ett stort ämne finns det mängder av teorier och forskning om förändring, därför finner vi att det vore intressant att fördjupa sig i förändringsteorierna och applicera dessa på de avtal som existerar bland franchiseorganisationer. Detta för att se över om det finns möjligheter att förbättra dessa avtal så att de är mer anpassade till förändringar. Ett förslag till fortsatt forskning är gå in mer på avtalsnivå och studera hur avtal styr franchisetagarna. En fråga som vore av intresse att besvara är: Går det att motivera sina tagare genom avtal, och i så fall hur?

En annan vinkel som skulle kunna vara ett framtida forskningsämne är hur framtiden ser ut för franchisesystemet. Kommer framtida generationer att vara villiga till den underkastelse som franchise innebär, med tanke på att franchisekonceptet till stor del bygger på kontroll. Vi finner även att det vore av intresse att studera hur rekryteringsprocessen av franchise-tagare ser ut. Då franchise har en komplex relation mellan parterna, hur rekryteras personal på bästa sätt för att på bästa sätt främja det existerande konceptet?

Vidare kan det vara intressant att på djupet analysera varför vissa organisationer använder sig av endast franchise och varför andra väljer att äga vissa enheter och bedriva franchise på andra. Varför väljer organisationer att äga vissa enheter? Hur bestämmer de vilka enheter som de ska äga respektive bedriva som franchise? Dessa ovan nämnda problemområden tycker vi skulle vara intressanta att vidare studera.

Källförteckning

Böcker

- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändrings arbetet – Om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur. Lund.
- Axberg, C. et al. (1999). *Franchising i praktiken*. Studentlitteratur. Lund.
- Axberg, C. (1996). *Franchising i Sverige 1995-96*. Expo Print AB. Strängnäs.
- Axberg, C. (1993). *Franchising en handbok*. Liber-Hermods. Malmö.
- Bengtsson, L. & Nygaard, C. (2001). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur. Lund.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber ekonomi. Malmö.
- Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna!*. Bonniers. Avesta.
- Carnall, C.A. (2003). *Managing Change in Organizations*. Pearson Education Limited. Dorchester.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund.
- Jacobsen, D I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund.
- Lashely, C. & Morrison, A. (2000). *Franchising Hospitality Services*. Reed Educational and Professional Publishing. Oxford.
- Mendelsohn, M. (1979). *The Guide to Franchising*. Pergamon Press. Oxford.
- Olsson, E. (1988). *Förändring och konflikt*. Studentlitteratur. Lund.
- Rapp, B. & Thorstensson, A. (1994). *Vem skall ta risken?* Studentlitteratur. Lund.
- SOU 1987:17. *Franchising*. Justitiedepartementet. Stockholm
- Stewart, V. (1985). *Change, Organisationer förändring*. Liber Förlag. Kristianstad.
- Tonndorf, H G. (1985). *Framgång genom franchising*. Studentlitteratur. Lund.

Artiklar

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. The Academy of Management Review. Vol. 14, No. 1. pp. 57-74.

Jensen, Michael C. & Mekling, William H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics. Vol. 3. No. 4. pp. 305-360.

Övriga källor

Årsredovisning 2005. JC.

Intervju, Sverigechef JC, 2006-05-04.

Intervju, Franchisetagare, 2006-05-08.

Intervju, Franchisetagare, 2006-05-15.

Intervjuguide

Inledande frågor

Vem är du/ni?

Namn?

Bakgrund?

Position?

Hur hamnade du här?

Historien bakom JC

Hur startade ni?

Franchise

Varför franchise?

Varför vissa franchise och visa centralägda?

Fördelar och nackdelar med franchise?

Hur ser er informationssystem ut mellan givare och tagare?

Använder ni samma system till de butiker som ni äger?

Ser ni några målkonflikter mellan franchisetagarnas mål och den centralorganisationens mål?

Hur bekostades förändringen?

Lades kostnaden ut på butikerna eller på centralorganisationen?

Förändring

Hur arbetar ni generellt med förändring?

Har ni genomgått några större förändringar?

Hur genomförde ni er förändring?

Var alla positivt inställda till dessa förändringar eller uppstod det några problem?

Hur motiverade ni förändringen för era franchisetagare?

Hur får ni franchisetagare att genomgå förändringar utan att tvång?

Stötte ni på något motstånd?

Och hur bemötte ni detta motstånd?

Upplevde ni någon skillnad mellan på hur de centralägda och franchisebutikerna reagerade inför förändringen?

Hur påvisarna för franchisetagarna att ni och de bör genomgå en förändring?

Hur sker kommunikationen?

Är det svårare att genomföra en förändring bland franchiseenheterna än hos de centralägda enheterna?

Hur kontrollerar ni era franchisetagare?

I en hierarkisk organisation får ledningen makt genom sin position, hur upplever ni att maktbalansen ser ut i er organisation?

Hur implementeras förändringar som kommer underifrån?

Avtal

Har alla franchisetagare samma avtal?

Hur ser dessa avtal ut?

Är prestationsbaserat eller beteendeinriktat?

Intervjuguide

Franchise

1. Fördelar och nackdelar med franchise?
2. Upplever du någon skillnad att vissa franchise och vissa helägda?
 - a. Påverkar detta er på något sätt?
3. Informationssystemet mellan givare och tagare?
 - a. Hur ser det ut och hur upplever du att det fungerar?
 - b. Är det någon skillnad mellan franchise och helägda?
4. Ser ni några målkonflikter mellan franchisetagarnas mål och centralorganisationens mål?

Avtal

1. I en hierarkisk organisation får ledningen makt genom sin position, hur upplever ni att maktbalansen ser ut i er organisation?

Förändring

1. Hur definierar ni en förändring?
2. Hur arbetar ni generellt med förändring?
3. Har ni genomgått några större förändringar?
 - a. Vad var dom bakomliggande faktorerna till förändringen?
 - b. Vad blev resultatet av förändringen?
4. Hur genomförde ni er förändring?
5. Hur bekostades förändringen?
 - a. Lades kostnaden ut på butikerna eller på centralorganisationen?

6. Var alla positivt inställda till dessa förändringar eller uppstod det några problem?
 - a. Vilka problem uppstod och vad gjordes för att avhjälpa dem?
7. Hur upplevde ni att ni blev motiverade till förändringen?
 - a. Behövdes tvångsåtgärder eller incitament?
8. Fanns det något motstånd till förändringen?
 - a. Hur tacklades detta motstånd?
9. Upplevde ni någon skillnad mellan hur de centralägda och franchisebutikerna reagerade inför förändringen?
 - a. Definiera vilka typer av skillnader de olika stod för?
10. Hur påvisar ni för franchisegivarna att ni och de bör genomgå en förändring?
 - a. Hur sker kommunikationen?
11. Upplever ni att det är svårare/lättare att genomföra en förändring för er franchiseenheter än hos de centralägda enheterna?
12. Upplever ni att er självständighet inskränks under en förändringsprocess?
13. Brukar ni få påtryckningar ovanifrån om förändring?
14. Har ni med förändringsprocesser i er franchiserelation?
15. Hur stor del av förändringarna som innefattar franchisetagarna är avtalsbundna?
 - a. Ge exempel på en förändring som inte är avtalsbunden?
 - b. Hur bemöts icke avtalsbundna förändringar inom organisationen?
16. Hur bemöts utbrytningar?
 - a. Är det vanligt att franchisetagare bryter sig ut, och isf vad görs åt detta centralt?
 - b. Finns det incitament eller tillvägagångssätt för att stävja såna situationer