



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jonathan Latvala

Franchisetagarens verklighet

Företagsekonomi
2015

ABSTRAKT

Författare	Jonathan Latvala
Lärdomsprovets titel	Franchisetagarens verklighet
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	59+ 2 bilagor
Handledare	Niklas Kallenberg

Idén till att skriva om franchising väcktes då jag läste i medier om franchisetagare som ansåg sig blivit orättvist behandlade av sina respektive kedjor. Jag är dessutom involverad i restaurangbranschen så att fokusera på franchising inom den branschen föreföll naturligt. Franchiseföretagande skiljer sig på flera plan från egenföretagande och därför ville jag ta reda på mer om hur det fungerar i praktiken. Arbetets syfte är att låta några franchisetagare från tre olika kedjor ge sina synpunkter på saken. Tanken är också att få fram avvikelser mellan de olika kedjornas arrangemang.

Arbetets teoretiska del behandlar franchising i allmänhet, det vill säga allt från dess historia till olika typer av franchising och avtalsvillkor. I teorin finns även illustrationer till för att stödja läsandet. I teoridelens senare skede presenteras även problematiken som mitt arbete bygger på, nämligen franchisetagares olika syn på kedjornas tillvägagångssätt. Utifrån detta samt litteraturen har jag utformat frågeformuläret som den empiriska delen bygger på.

Undersökningens resultat visar att franchisetagarnas åsikter om dessa saker går isär men ett visst mått av allmänt missnöje kan ändå skönjas bland samtliga tillfrågade och därmed kan delar av den riktade kritiken som förekommit i media mot kedjorna bekräftas. Avvikelser mellan kedjornas arrangemang finns på några punkter. Avvikelserna har sin grund i hur kedjan utformat villkoren i sina samarbetsavtal. Dessa ska franchisetagarna följa utan förbehåll.

ABSTRACT

Author	Jonathan Latvala
Title	The reality of being a franchisee
Year	2015
Language	Swedish
Pages	59 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Niklas Kallenberg

The idea to make a survey about franchising came when the media wrote about some franchisees' dissatisfaction with the way their own chains treated them. I also have a connection to the catering industry, so focusing on franchising in that line of work was obvious. The franchise business is different in many ways from running a regular business and that is why I wanted to find out more about how it works in practice. The purpose of this thesis is to let some franchisees active in three different chains give their opinions about these things. The idea is also to pinpoint the differences in franchising arrangements between these three chains.

In the theoretical part of my thesis franchising is described in general, including for instance the history of franchising, different types of franchising and terms and conditions of the agreement between franchiser and franchisee. Some figures are also presented to support the reading. At the end of the theoretical part the issue on which my thesis is built is presented, and that is several franchisees' different opinions on the ways their chains treat them. Based on this and the literature, questions to ask the franchisees were formed.

The results of the survey show that the franchisees' opinions regarding these questions go apart, but a certain measure of dissatisfaction in general are shining through and according to this the criticism in the media against some of the chains' arrangements can be confirmed. The results also show some differences between these three chains, arrangements. The differences are caused by how the agreement between the chain and the franchisees are formed and which the franchisees must follow unconditionally.

Keywords	Franchising, franchise chain, franchisee, criticism, arrangements
----------	---

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

BEGREPP	4
1 INLEDNING	8
1.1 Syfte	9
1.2 Problemformulering	9
2 FRANCHISING	10
2.1 Historik	11
2.2 Franchising i Finland	11
2.3 Företagandet	12
2.4 Fördelning av uppgifter	13
3 KONCEPTET	14
3.1 Ledning och organisation	15
3.2 Konceptets lönsamhet	15
3.3 Framgångsfaktorer	16
3.4 Kapitalbehov	16
3.5 Förkunskapsbehov	17
3.6 Kvalitetssäkring	18
3.7 Varumärket	18
4 OLIKA SORTERS FRANCHISING	19
4.1 Product Distribution Franchising	19
4.2 Trade Name Franchising	20
4.3 Business Format Franchising	20
5 AVTAL	22
5.1 Inledning	22
5.2 Rättigheten	22
5.3 Franchisegivarens skyldigheter	23
5.4 Franchisetagarens skyldigheter	23
5.5 Förbindelser	23
5.6 Bindningstid	24

5.7	Avgifter	25
5.8	Avtalets upphörande i förtid	25
6	KOSTNADER FÖR FRANCHISETAGAREN	26
6.1	Investeringsbehov	26
6.2	Anslutningsavgift	27
6.3	Franchiseavgift	28
6.4	Marknadsföringsavgift	29
6.5	Franchisingföretagandets risker och utmaningar	30
7	DELADE ÅSIKTER	31
7.1	Girighet och orimliga avtal	31
7.2	Långvarig samarbetspartner utspelad	32
7.3	Företagaren i kläm	33
7.4	Påtvingade rabatter	34
7.4.1	Den alltför billiga pizzan	34
7.5	Utpressning	36
7.6	Positiva tongångar	37
7.7	Svar på tal	37
8	EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN	38
8.1	Bakgrundsinformation om de undersökta företagen	39
8.1.1	Kotipizza	39
8.1.2	Subway	40
8.1.3	Aschan Coffee & Deli	40
9	UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE	41
9.1	Franchisingföretagandets för- och nackdelar	42
9.2	Avgifter för företagaren	43
9.3	Marknadsföring	44
9.4	Rabatterbudanden	45
9.5	Inköpsförfarande	47
9.6	Pengaflöden	48
9.7	Nya idéer och förverkligande	49
9.8	Franchiseföretagandets ädla konst	50
10	SLUTDISKUSSION	51

11	AVSLUTNING	56
	KÄLLOR.....	57

BEGREPP

Franchise	Rättighet som ges av ett företag till någon kallas franchise. Den överlåtna rättigheten definieras i det uppgjorda franchiseavtalet. Franchisingsamarbetet tidsbestäms i avtalet som utöver det också definierar samtliga detaljer angående samarbetet. Franchisegivaren flyttar ekonomiskt ansvar till franchisetagaren som ges rättighet att driva rörelse med hjälp av affärskonceptet under överenskommen tid och plats. (Suomen Franchising-yhdistys ry 2011, 9.)
Franchisegivare	Ett företag som ger ett annat företag rättigheten att använda sitt affärskoncept kallas för franchisegivare. Definitionen fokuserar på äganderätt och styrning. Ofta har franchisegivaren också startat upp, utvecklat och utövat affärsverksamheten. (Suomen Franchising-yhdistys ry 2011, 9.)
Franchisetagare	Ett företag som mottar användarrättigheten kallas för franchisetagare. Personen är ofta närvarande under den dagliga verksamheten samt är den som undertecknat franchiseavtalet. (Suomen Franchising-yhdistys ry 2011, 9.)
Franchiseavtal	Parternas rättigheter och skyldigheter är antecknade i samlingsavtalet som för övrigt är ett av franchisingförhållandets grundläggande avtal. Fast avtalet har en betydande roll i franchisingförhållandet ska det ändå ses endast som ett verktyg. (Laakso 2001, 37.)
Franchisingkedja	De företag som fungerar efter samma koncept, franchisegivare och franchisetagare bildar ett nätverk, en franchisekedja vars storlek och omfattning formas efter marknad samt strategiska drag som franchisegivaren gör. (Laakso 2005, 31.)

Royalty Ersättning som franchisetagaren månatligen betalar till franchisegivaren för det använda affärskonceptet. Bland annat inom enskilda snabbmatskedjor kallas franchiseavgiften och marknadsföringsavgiften sammanslagna för royalty.

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1. Franchisingens fördelning mellan branscher i Finland	s.12
Figur 2. Kapitalbehov	s.16
Tabell 1. Avkastningsutveckling	s.17
Figur 3. Utvecklingsnivåer av franchising	s.21
Tabell 2. Franchiseavtalets längd inom olika kedjor	s.24
Tabell 3. Investeringsbehovets storlek inom olika kedjor	s.27
Tabell 4. Anslutningsavgiftens storlek inom franchisingkedjor	s.28
Tabell 5. Franchiseavgiftens storlek inom franchisingkedjor	s.29
Tabell 6. Marknadsföringsavgiftens storlek inom franchisingkedjor	s.30
Figur 4. Kostnaderna för en pizza fördelade	s.35
Figur 5. Företagarens årliga utgifter	s.36

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Frågeformulär

BILAGA 2. Kyselylomake

1 INLEDNING

Franchising är ett uttryck som många har kommit att associera med mer än bara ett jobb utan också med en helt ny livsstil. Människor som gör detta karriärval är oftast förtjusta i själva idén om att driva något eget och vara sin egen chef. Att vara egen företagare kräver nog en del uppooffringar och framförallt hårt jobb. Att vara franchisetagare är inte likställt med att vara egen entreprenör och en väsentlig skillnad är att företagaren inte står helt ensam med sin verksamhet. Att bli franchisetagare är som att få en nyckel i handen till något beprövat och inarbetat och sköts allt på rätt sätt går företagaren en ljus framtid till mötes.

Den kedja den blivande företagaren väljer att ansluta sig till hjälper till med allt från budgetering till anskaffande av lokal. Även reklamen sköts av moderbolaget och det enda franchisetagaren egentligen behöver fokusera på är att driva sin egen enhet. Franchisetagaren ersätter franchisegivaren ekonomiskt för användarrättighet av varumärket och konceptet. Avgifterna utgörs av en procentuell andel av franchisetagarens månatliga försäljning vilket är helt rättvist och följer konstens alla regler.

Franchising kan verka som det fulländade affärskonceptet där alla sköter sitt och är nöjda med tillvaron. Ändå har det på senare tid riktats kritik mot hur snabbmatskedjor behandlar sina företagare. Franchisetagare känner sig utnyttjade och förda bakom ljuset av sina moderbolag och oftast är det ekonomiska oegentligheter kritiken handlar om.

Franchisekonceptet har blivit väldigt populärt tack vare alla dess fördelar vilket alla snabbmatsrestauranger som finns i vart och vartannat gathörn är konkreta bevis på. Många av de stora kedjornas enheter fungerar ofta som ungdomars inkörsport till arbetslivet vilket utifrån sett är verkligt positivt. Ungdomar behöver jobb för att lära sig ta ansvar.

Genom att forska i franchisekonceptet har jag fått en bättre förståelse för exakt vad det är som gör franchisingen så populär bland främst unga individer som vill starta eget. Vill man vara en del i ett maskineri eller i det här fallet en länk i en

kedja är franchising ypperligt. Den svidande kritiken som förekommit i medier mot diverse franchisegivare är knappast gripet ur luften och har garanterat någon substans av relevans i botten vilket ska undersökas närmare. Intervjuer med franchisetagare inom diverse kedjor kan belysa franchisetagares verklighet generellt, dock är det personliga åsikter och erfarenheter som framförs vilket inte alltid ger den mest objektiva bilden och är definitivt inte ett facit. Även om franchisetagare jobbar under samma franchisegivare och varumärke har de alltid olika uppfattningar och erfarenheter att dela med sig av.

1.1 Syfte

Arbetets syfte är att klargöra hur franchisetagarna ser på franchisekonceptet och hur det egentligen är att vara en länk i kedjan som så många andra.

1.2 Problemformulering

I medierna har senaste året förekommit kritik och missnöje hos flertalet franchisetagare som anser sig bli felbehandlade av sina respektive kedjor. Genom franchising har många människor skapat arbetsmöjligheter åt sig själva och även åt andra– ett koncept som är fördelaktigt på många vis men verkligheten vittnar om att detta inte är hela sanningen. Tanken är att låta några franchisetagare dela med sig av sina erfarenheter och ge sin version av hur det verkligen är att vara franchisetagare. På så sätt fås en kontrast till bolagens rekryteringspropaganda som så ofta ger en förskönande bild av franchiseföretagande som till stor del syftar till expansion och maximerade vinster.

2 FRANCHISING

Franchising kan förklaras som att någon med ett framgångsrikt affärskoncept för marknadsföring av varor och tjänster erbjuder andra att mot en avgift få tillämpa detta för egen affärsverksamhet, med andra ord en sorts säljrätt. Tekniken kan tillämpas inom praktiskt taget varje område av näringslivet där försäljning av varor, tjänster eller service förekommer. Språkligt sett härstammar ordet franchising från latinets franco, vilket betyder rättighet eller privilegium. Begreppet franchising innebär att en varumärkesinnehavare mot ersättning överlåter användarrättighet av ett affärskoncept till en privatperson eller ett företag med syfte att sälja produkter eller tjänster under det aktuella namnet. (Axberg, Engström, Fernlund, Hemgren & Ottoson 1999, 18)

Kännetecknet för en franchisingverksamhet är att två självständiga företag, en franchisegivare och franchisetagare inlett ett samarbete som grundar sig på ett tidsbestämt avtal. Franchisegivarens roll vid själva driften är att förse franchisetagaren med kontinuerlig rådgivning och är vanligtvis inte delägare i företaget. Franchisegivaren har vanligtvis egna verksamhetsställen i kedjan. (Granström, Karojärvi & Tuunanen 2001, 7.)

Enligt Laakso (2005, 124.) blir var tionde franchiseföretagare av en slump. Mestadels har de bristfällig kunskap om branschen och om den är passande för just dem. Vanligtvis snubblar folk i Finland in i franchiseföretagande via tidigare arbetsplatser och rekryteringsannonser. Franchisekedjorna i Finland söker nya samarbetspartners bland annat med hjälp av internet och lokala tidskrifter. Det är vanligt att unga människor blir franchiseföretagare. Tilläggas bör att det är ännu vanligare att äldre personer som blir intresserade sadlar om och blir franchisetagare.

Franchisingexperten Moshe Gerstenhaber har kallat franchising för "system leasing", alltså långvarig hyra av ett system. Benämningen är relevant eftersom kedjan eller franchisegivaren inte säljer utan hyr ut sitt utarbetade koncept för en bestämd tid. Franchising har även kallats kloning av framgång då lönsamma koncept kopieras för användning av franchisetagare. (Laakso 2005, 30).

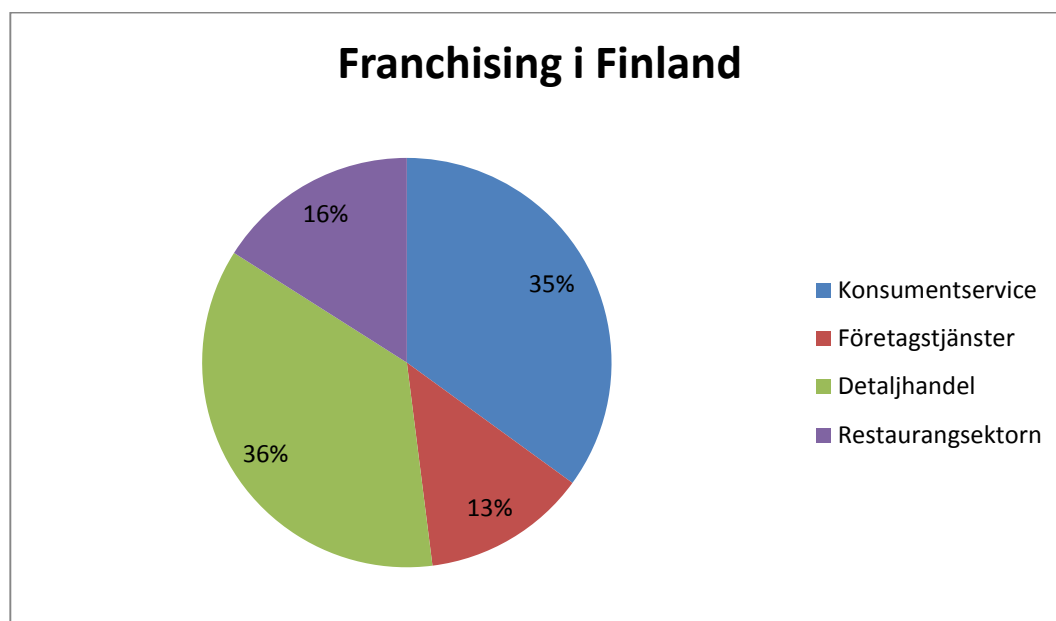
2.1 Historik

Franchising fick sin början redan på 1700-talet. De första tecknen på franchisingverksamhet påträffades under den här tiden mellan ölbryggerier och pubar i England. Under 1800-talets slutskede pågick industrialismen som bidrog till att nya distributionslösningar kom till. Ett bra exempel är bilindustrin som utvecklade nya och särskilda metoder avsedda för att få ut produkterna på nya marknader. En annan betydande bransch var dryckesindustrin. Coca-Cola är ett utmärkt exempel på detta– de utvecklade en essens, tillverkningsrättigheter, varumärke och ett recept för samarbete med andra företag i princip över hela världen. Detta faller under benämningen Product Distribution Franchising-verksamhetsmodell. (Laakso 2001, 191.)

Franchisingen hade sin snabbaste tillväxtfas mellan åren 1972 och 1986. Enheternas antal växte då i USA från nästan 190 000 enheter till över 360 000 enheter. Franchisingen introducerades i Finland under 1970-talet samtidigt som internationella biluthyrnings- och snabbmatskedjor. Internationellt ökade franchisingen under 90-talet till samtliga delar av landet och i stort sett hela världen. Den första finländska franchisegivaren var klädaffären Seppälä. I dag finns franchisekedjor inom nästan alla branscher. Franchisingens ökade exponering påskyndades av bland annat tillväxt på marknaden, det politiska läget och naturligtvis ökad köpkraft. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 19)

2.2 Franchising i Finland

Franchisingen kom till Finland på 1970-talet och nu finns det ungefär 250–300 olika franchisingkedjor verksamma i landet varav 35 % inom konsumentservice,(företag till konsument) 13 % inom företagstjänster,(företag till företag) 36 % inom detaljhandeln och 16 % inom restaurangsektorn, vilket illustreras i figuren nedan.



Figur 1. Franchisingens fördelning mellan branscher i Finland. (Suomen franchising-yhdistys ry 2014).

Av kedjorna har 75 % utländskt ursprung och resterande 25 % finländska rötter. Inom franchisingsektorn finns ungefär 5000 verksamma företagare och 40 000–60 000 arbetstagare på cirka 7000 verksamhetsställen. Den totala omsättningen årligen ligger på runt 5 miljarder euro. I Finland finns ingen särskild lagstiftning utformad för just franchisingen utan EU:s lagstiftning tillämpas. (Suomen franchising-yhdistys ry 2014).

2.3 Företagandet

För att bli franchisingföretagare måste man välja en franchisingkedja att ansluta sig till. Kedjans verksamhetsprinciper förbinder sig företagaren att följa och de är specificerade i franchiseavtalet. Enligt detta är företagarens beslutanderätt i verksamheten reglerad. Franchisingföretagande medför mindre risktagande än egenföretagande, eftersom franchisegivaren ger stöd kontinuerligt under driften av verksamheten. (Holopainen & Levonen 2006, 92 – 93.)

Då man bestämt sig för att bli del av en franchisingkedja är man tvungen att köpa rättigheten att använda affärsidén av franchisegivaren. På det här viset kan

företagaren inte påverka företagsidén utan är tvungen att hålla sig inom de bestämda ramarna. Vid val av franchisekedja finns det därför skäl att med omsorg välja den som verkar mest lämplig för en själv i fråga om affärsidé och verksamhetsprinciper. Andra faktorer att ta i beaktande är sådana som berör omgivningen, som verksamhetsplats och områdets möjliga konkurrenter. För att bli en franchiseföretagare måste saker som blivande verksamhetsplats, kundkrets och konkurrens med snarlik verksamhet nog kartläggas i förväg. Exempelvis lönar det sig inte att etablera en Kotipizza i ett litet samhälle där sådant utbud redan finns. (Holopainen & Levonen 2006, 92–93.)

2.4 Fördelning av uppgifter

Två parter ingår samarbete med varandra genom att sluta ett franchisekontrakt med förhoppning om att uppnå ett bra resultat. För att målet ska kunna uppfyllas ska uppgifter utföras och det görs bäst genom arbetsfördelning. Franchisegivarens uppgifter är av storskalig karaktär medan franchisetagaren tar hand om uppgifterna som utförs i mindre skala, det vill säga på den lokala marknaden. (Svenskfranchise 2014)

Uppgifter som främst avses för franchisegivaren är:

- söka efter nya (bättre) leverantörer
- hålla sortimentet aktuellt
- sköta om reklam (landstäckande) på mässor, i tidningar
- upprätthålla ett centrallager (för snabba leveranser)
- informera och utbilda franchisetagaren och dennes personal
- regelbunden överföring av know-how

Uppgifter som främst avses för franchisetagaren är:

- ha hand om kundkontakter och försäljning
- skapa en kundvänlig atmosfär
- rekrytera medarbetare
- sköta om sitt lager

- leda verksamheten effektivt

(Svenskfranchise 2014)

3 KONCEPTET

Laakso (2005, 49.) kallar franchising för kloning av framgång. Ett företag som har utvecklat ett framgångsrikt affärskoncept överlåter dess användarrättighet till ett annat företag under en bestämd tid. Innan franchisegivaren kan överlåta sin affärsmodell eller användarrättighet till sitt koncept ska det verkligen vara färdigt utvecklat. Franchisegivaren måste ha en i praktiken testad affärsmodell som kan överlåtas och som franchisetagaren kan skolas in i. Det måste även kunna bevisas att man genom konceptet i verkligheten har fått fram en fungerande affärsverksamhet. Ingen är knappast beredd att betala för enbart själva idén utan konkreta bevis på dess funktionalitet. Samtidigt ska noteras att ett bevisligen framgångsrikt koncept som varit länge på marknaden inte garanterar framgång för franchisetagaren. Om framgången infinner sig är mycket upp till företagaren själv. Franchisegivaren har bestämt vad som ska ingå i konceptet. Detta implementeras med hjälp av en manual som överlåts till franchisetagaren vid undertecknandet av samarbetsavtalet. Manualen uppdateras kontinuerligt då kedjan utvecklas.

Med rätt förutsättningar är franchising ett bra alternativ för expansion. Franchisegivaren kan uppnå en god lönsamhet i förhållande till det egna kapitalet och den finansiella risken. Alla affärskoncept är inte lämpade för franchising förutsättningsmässigt och ska därför analyseras noga innan en franchisingexpansion blir av. Nedan presenteras sju områden som ska bedömas och skälen till det. (Ideström & Fernlund 2009, 31).

3.1 Ledning och organisation

Potentiella franchisetagare grundar ofta sitt slutgiltiga val på hur förtroendeingivande franchisegivaren är. En gedigen ägare med stor erfarenhet och ekonomisk stabilitet skapar trygghet och är tilltalande. Företagets strategi och målsättning för kedjan ska vara tydlig. Att alla parter jobbar mot samma mål är viktigt. För ett bra samarbete med franchisetagaren ska franchisegivaren ha förståelse för och kunskap om egenföretagande. Förutsättningarna för små och stora företag att bli franchisegivare skiljer sig åt i vissa avseenden. (Ideström & Fernlund 2009, 32–33).

Ideström & Fernlund (2009, 32–33) anser att för små företag är det en resursfråga, men det handlar inte nödvändigtvis om pengar utan om personella resurser, eftersom ägaren med all know-how inte finner tid att överföra all denna till franchisetagaren. Tillräckligt med tid är en viktig bedömningspunkt. För stora företag gäller det att förankra franchisesatsningen i alla delar av företaget. Franchisetagarna och de som jobbar med dem i ett stort företag har ofta olika utgångspunkter och franchisetagarna kan därför känna likgiltighet från de anställda i det franchisegivande företaget. Bedömningen av förmåga att åstadkomma en god förankring är därför viktig. (Ideström & Fernlund 2009, 33).

3.2 Konceptets lönsamhet

Enligt Ideström & Fernlund (2009, 33–34) går all franchising ut på att ta ett bevisat lönsamt och testat affärskoncept och etablera det på fler ställen med egna företagare. Eftersom lönsamheten ska delas mellan franchisegivare och franchisetagare måste den vara tillräcklig för att tillfredsställa båda parter. Lönsamhetsproblem kan inte lösas genom franchising, en verksamhet som är olönsam ska inte spridas vidare. Förhållandet mellan franchisetagarens förväntade risknivå och konceptets förväntade avkastningsförmåga är avgörande för potentiella franchisetagare. Franchisetagarens förväntade risknivå bestäms av hur stort eget kapital som krävs samt vilken säkerhet som måste ställas för det lånade kapitalet.

3.3 Framgångsfaktorer

När affärskonceptets lönsamhet är bekräftad måste framgångsfaktorerna granskas kritiskt, det vill säga varför konceptet är lönsamt. Dessa faktorer ska definieras och bestämmas om de kan förpackas och förverkligas i nya etableringar. Bygger lönsamheten på unika faktorer för den ursprungliga verksamheten och inte kan återskapas försämras förutsättningarna. Framgångsfaktorer som kan vara svåra att mångfaldiga är ägarens kontaktnät på orten, det unika affärsläget, om kundgruppen endast är tillräcklig i storstadsmiljö eller att den nödvändiga kompetensen är speciell och tar lång tid att lära ut. Ett typexempel är västerbottensosten som sedan 1872 tillverkas på Burträsk mejeri i Västerbotten i Sverige och inte går att få till någon annanstans än just där. Man måste alltså försäkra sig om att de faktorer som gör verksamheten lönsam går att återskapa i en ny etablering. (Ideström & Fernlund 2009, 34)

3.4 Kapitalbehov

Franchisekonceptets behov av kapital avgör hur många som har möjlighet eller är intresserade av att bli franchisetagare. Dock är det inte självklart att ett koncept med lågt kapitalbehov är mer attraktivt än det dyrare alternativet. Varje företag är i behov av ett visst kapital från start som behövs för anläggningstillgångar och omsättningstillgångar. Detta kräver finansiering i form av dels lånat och dels eget kapital som illustreras nedan:

Tillgångar		Skulder + Eget kapital	
Maskiner& inventarier	100 000	Bank	200 000
Lager	100 000	Eget kapital	150 000
Kundfordringar	50 000		
Kassa & Bank	100 000		
Totala tillgångar	350 000	Summa Skulder & EK	350 000

Figur 2. Kapitalbehov (Ideström & Fernlund 2009, 35).

I exemplet ovan krävs ett Eget kapital på 150 000. Om man sätter ytterligare en nolla på varje siffra blir behovet av Eget kapital plötsligt 1 150 000, vilket naturligtvis inverkar negativt på rekryteringsmarknaden då färre har möjlighet att satsa en dylik summa. (Ideström & Fernlund 2009, 35).

Att starta företag innebär alltid en finansiell risk för företagaren. Risken är samma som andel Eget kapital och eventuella borgensåtaganden. Ifall företaget gör förlust förbrukas motsvarande eget kapital. Överstiger den finansiella risken avsevärt den potentiella företagarens nettoförmögenhet (tillgångar minus skulder) är franchising uteslutet eftersom banken kommer att säga stopp. Rekryteringsmarknaden styrs också av franchisetagarens risknivå i förhållande till franchisens avkastningsnivå. Exempelvis ser avkastningsutvecklingen ut som något av följande alternativ:

Resultat	År 1	2	3	4	5
Alternativ 1	100	125	150	200	150
Alternativ 2	0	20	45	70	95

Tabell 1. Avkastningsutveckling. (Ideström & Fernlund 2009, 36).

Man antar att franchisetagarens totala risknivå ligger på 125. Alternativ ett uppvisar god avkastning i förhållande till den totala risken. I alternativ två dröjer det desto längre innan resultatet når upp till den ursprungliga risknivån för franchisetagaren. Förhållandet mellan risk och möjlighet påverkar definitivt hur attraktiv franchisen är. (Ideström & Fernlund 2009, 37).

3.5 Förkunskapsbehov

Ideström & Fernlund (2009, 37–38) menar att varje franchisekoncept förutsätter att man kan rekrytera personer med rätt personliga förutsättningar. Varje koncept ger relevant inskolning men dock är vissa förkunskaper alltid nödvändiga. Rekryteringsunderlaget är begränsat ifall konceptet förutsätter speciella

färdigheter i form av erfarenhet eller kompetens men innebär nödvändigtvis inte att det är omöjligt att göra franchise av verksamheten. Fastighetsmäklarbranschen är ett bra exempel som visar att även fast antalet kandidater är begränsat är en lyckad expanderingsingen omöjlighet. Ifall konceptet förutsätter att människor har olika bakgrund och erfarenheter ökar rekryteringsunderlaget. Förkunskapsbehovet står med andra ord i direkt relation till rekryteringsunderlag och det i sin tur till expansionstakten.

3.6 Kvalitetssäkring

Enligt Idestrom & Fernlund (2009, 38–39, 174) är upprätthållande och utveckling av kvalitén av största vikt för franchisetagaren då denne investerat i konceptet och således vill ha ett bra värde på företaget och goda möjligheter till framgång. Att hålla en hög och jämn standard genom hela kedjan gynnar alla parter. Därför är det upp till franchisegivaren att systematiskt följa upp hur franchisetagaren tillämpar konceptet och vid behov vidta åtgärder för förbättringar. För att franchisegivaren lättare ska kunna överföra all kunskap om konceptet till franchisetagaren behövs någon form av hjälpmedel. Inom franchisekedjor sammanställs denna kunskap i en handbok.

Denna så kallade handbok är det verktyg som franchisegivaren har som hjälpmedel för att utveckla ett standardiserat kvalitetskontrollsystem. Ett komplement till detta är tillämpning av så kallade ”mystery shoppers” som anonymt besöker verksamhetsstället för bedömning och sedan utvärdering av olika kategorier, exempelvis service. Då får man en effektiv bild av hur kundbemötandet i kedjan utvecklas. (Idestrom & Fernlund 2009, 38–39)

3.7 Varumärket

Ett varumärke klassas som en immateriell tillgång och med äganderätten till det medföljer den exklusiva rätten att nyttja varumärket i marknadsföring och i andra sammanhang. Ensamrätt till ett visst varumärke kräver att det har varumärkesskydd vilket uppnås genom antingen registrering eller inarbetning. Registrering är det enklaste sättet och görs hos Patent- och Registreringsverket

medan inarbetningen är mer tidskrävande och dyrare. Skyddande av varumärket är således en förutsättning för utvecklande och upprätthållande samt möjlighet att uppnå ett högt företagsvärde. Innan en expansion påbörjas är det lönt att granska möjligheten till varumärkesskydd. (Ideström & Fernlund 2009, 39, 69–71).

4 OLIKA SORTERS FRANCHISING

Beroende på utvecklingsgrad indelas franchisingen i tre kategorier:

- Product Distribution Franchising
- Trade Name Franchising
- Business Format Franchising

Franchising i kommersiell bemärkelse startades ursprungligen i USA år 1863 av Singer Sewing Machine Company, som skapade ett eget distributionssystem med fristående försäljare som arbetade med ensamrätt i olika distrikt. Efter det kom bilföretagen och bensinhandeln på 1910-talet. Coca-Cola och andra dryckesfabrikanter kom strax efter. Dessa ursprungliga former benämns Product Distribution och Trade Name Franchising. (Axberg, Engström, Fernlund, Hemgren & Ottoson, 1999, 19)

4.1 Product Distribution Franchising

Franchisingformen Product Distribution innebär att samarbetet i huvudsak koncentreras till varusidan. Konceptet började utnyttjas av företag som var i behov av en exklusiv distributionsapparat vilken de inte hade resurser till själva. (Axberg m.fl. 1999, 19).

Företaget Singer Sewing Machine Company tillämpade denna verksamhetsmodell, med vilken företaget organiserade sin distribution av symaskiner genom att överlåta en dylik licens till lokala företag med rättighet till försäljning och marknadsföring. (Mattila m.fl. 1998, 27)

Systemet togs sedan också i bruk av oljebolagen genom sin distributionsverksamhet och bilindustrin vid utveckling av den så kallade

dealerverksamheten. Även läskedryckstillverkaren Coca-Cola tog i bruk Produkt Distribution Franchising år 1910. (Mattila m.fl. 1998, 27)

4.2 Trade Name Franchising

I samband med att företagens verksamhet utvecklas och produkternas roll minskar till förmån för själva varumärket, förändras också franchisingkonceptet till att lyfta fram själva varumärket. Ett starkt varumärke är en betydande konkurrensfördel, som patentinnehavaren tjänar på eftersom den köpta licensen inkluderar användarrätt till själva varumärket. Genom att tillverka produkten enligt överenskommen standard och marknadsföra den under det gemensamma varumärket uppnås klara fördelar i marknadsföringen. Denna tillämpning kallas Trade Name Franchising. (Mattila m.fl. 1998, 28)

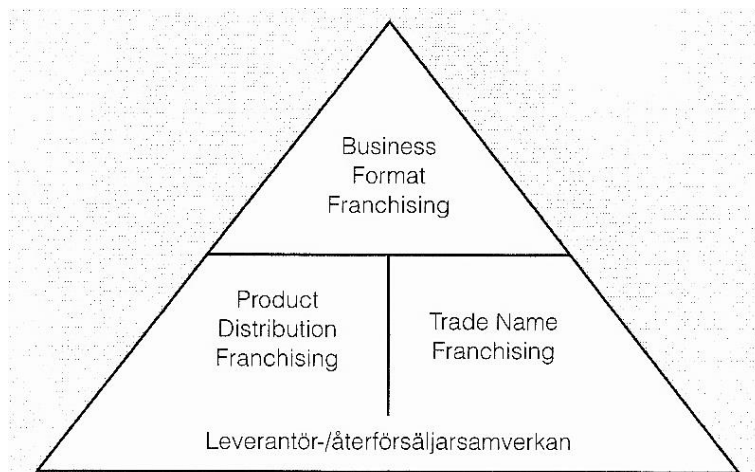
Modellens mest kända användare är Coca-Cola, Shell, Esso och General Motors. Till Trade Name Franchising-modellens användare hör även kända företag inom hotell- och restaurangbranschen som Sheraton, Holiday Inn, Ramada och Hard Rock Café. (Mattila m.fl. 1998, 28)

4.3 Business Format Franchising

Denna modell av franchising innebär ett heltäckande konceptsamarbete enligt avtal som omfattar samtliga delar av affärsverksamheten och inkluderar utbildning, driftsmanualer och löpande stödverksamhet under hela avtalstiden. Denna form av franchising utvecklades på 50-talet av företag som McDonald's, Burger King, 7-Eleven och har använts som modell för flertalet av de franchisesystem som utvecklats därefter. (Axberg m.fl. 1999, 20).

Ursprungligen var franchising ett sätt att effektivt distribuera vissa varor och tjänster. Efter andra världskriget började allt fler företag använda sig av franchising i sin verksamhet och metoden utvecklades efterhand. Numera betraktas Business Format Franchising som en metod att driva företag och kan ses som den mest utvecklade formen av franchising. (Axberg m.fl. 1999, 20).

Business Format Franchising har grunden i Trade Name Franchising och Product Distribution Franchising vilket illustreras i figuren nedan.



Figur 3. Utvecklingsnivåer av franchising. (Axberg m.fl. 1999, 20).

För att tillämpa Business Format Franchising bör en verksamhet vara uppbyggd enligt följande huvudprinciper:

- samarbete utifrån gemensamt affärskoncept
- konceptet ägs och kontrolleras av franchisegivaren
- ägarmässigt självständiga parter
- angivna rättigheter och skyldigheter
- avser såväl varor/tjänster som immateriella tillgångar
- innebär överföring av know-how
- standardiserat produkt/tjänste-utbud
- gemensam identitet utåt
- fortlöpande stödverksamhet under avtalstiden
- franchisetagaren gör en egen kapitalinvestering
- franchisegivaren tar på ett eller annat sätt betalt
- regleras med kontrakt

Just detta intensiva och kontinuerliga samarbete inom affärskonceptets alla områden utmärker Business Format Franchising. (Axberg m.fl. 1999, 21).

5 AVTAL

Enligt Ideström & Fernlund (2009, 159) är tanken att franchisetagaren inte ska behöva vara en fullärd jurist för att kunna tolka avtalstexten utan avtalet ska vara skrivet på ett sådant sätt att gemene man kan förstå innebörden. Avtalet ska ha en viss balans för att det ska kunna göra de båda parterna rättvisa.

Ett steg mot jämvikt kan vara att i avtalet använda sig av benämningen parterna istället för franchisetagare och givare vilket kan verka obetydligt men är ett steg på vägen mot jämlikhet och få alla inblandade att känna samhörighet vilket stödjer tanken om att jobba mot samma mål. Även bestämmelser angående sekretess bör binda båda parter för balansens skull. Där ömsesidiga bestämmelser är möjliga kan de med fördel göras, dock kan detta inte tillämpas på alla bestämmelser såsom franchisegivarens och -tagarens särskilda skyldigheter mot varandra och kedjan. På senare år har franchiseavtalets innehåll standardiserats, några av dess komponenter behandlas nedan. (Ideström & Fernlund 2009, 159)

5.1 Inledning

I avtalets inledning ska avtalsparterna framkomma samt personnummer eller organisationsnummer, samarbetets syfte och under vilka förutsättningar respektive parter inleder samarbetet. Orsaken till varför samarbetet sker på franchisebasis kan med fördel också förtydligas. De båda parternas huvudsakliga uppgifter samarbetet kräver bör även tydliggöras. (Ideström & Fernlund, 2009, 160)

5.2 Rättigheten

Ideström & Fernlund (2009, 160) menar att rättigheten som franchisetagaren erhåller måste specificeras noga, exempelvis om det rör sig om en restaurang eller ett kafé. Utöver det kan också öppethållningstiderna anges, och om stället har öppet på morgonen eller kvällen. Till rättigheter räknas också inom vilket

marknadsområde franchisetagaren verkar samt om det delas med någon annan eller om det är med ensamrätt.

5.3 Franchisegivarens skyldigheter

Stordriftsfrågor som marknadsföring, utbildning och omvärldsanalys hör till franchisegivarens åtaganden. Överföring av know-how, det vill säga kunskap, hör till den viktigaste skyldighet franchisegivaren har att tillgodose franchisetagaren. Löpande support ska ges under hela avtalstiden. Då franchisetagaren behöver hjälp ska han få det. Franchisegivaren ska också se till att kvalitetsnivån inom kedjan hålls god och således hör övervakning samt tillrättavisning till skyldigheterna. En franchisetagares och -givares försummelser kan ge utslag inom hela kedjan. (Idestrom & Fernlund 2009, 159–160)

5.4 Franchisetagarens skyldigheter

I huvudsak ska franchisetagarens insats koncentreras till direkt säljande från sin lokala enhet. Då franchisetagaren undertecknar avtalet åtar han sig att driva sin enhet enligt givna regler och lyda under den organisation som föreskrivs i avtalet eller handboken. Modifieringar och egna tilltag tillåts därför inte. Detta för att franchisetagaren för omvärlden ska ses som en länk i kedjan. Nya idéer ska framföras till franchisegivaren som avgör om de är värda att testas eller inte. På den vägen kan nya idéer förverkligas inom kedjan. Att löpande betala för rättigheten genom avgifter som framkommer av avtalet hör också till skyldigheterna. (Idestrom & Fernlund 2009, 160–161)

5.5 Förbindelser

Idestrom & Fernlund (2009, 161–162) påpekar att parterna ska vara lojala mot varandra och inte kritisera varandra utanför organisationen. Det heter "högt i tak inom systemet men totaltystnad utåt." Den part som kritiserar den andra parten i medier eller till tredje man förstör för övriga aktörer i systemet. Sekretessen är också en självskriven förbindelse. Under samarbetets gång får parterna reda på mycket om varandra och flertalet uppgifter kan vara känsliga för företaget eller

personen i fråga. Genom att lova varandra sekretess vet man att motparten lagligen inte kan sprida informationen.

5.6 Bindningstid

Samarbetsavtalets längd är alltid beroende på kedjan. Avtalen är relativt långvariga och vanligtvis ingås direkt ett långvarigt kontrakt med vilket man vill binda en ny företagare till kedjans verksamhet under en viss tid. I Finland är de verksamma kedjornas avtal i huvudsak uppgjorda för fem till tio års tid. I flera fall tillämpas också tillsvidare gällande avtal vars längd bestäms av den aktuella uppsägningstiden. Den allmänna regeln är att avtalets längd grundas på företagarens realistiska möjlighet att uppnå sitt finansiella mål med verksamheten. Den optimala avtalstiden kan fås fram genom estimering av affärsverksamhetens resultat. (Laakso 2001, 38.)

Enligt Idestrom & Fernlund (2009, 170) grundas femårsgränsen på att man i gruppundantaget för vertikal handel föreskriver att en konkurrensklausul gällande mer än fem år blir ogiltig vilket innebär att avtalet upphör att gälla vid avtalstidens utgång och förlängning av samarbetet kräver att ett nytt avtal tecknas. Genom tillsvidareavtal eller så kallade automatiska förlängningar betraktas konkurrensklausulen gälla i fem år och upphör gälla per automatik.

I tabellen nedan visas några av de i Finland verksamma franchisingkedjorna och antal år företagen binder sig genom undertecknande av respektive samarbetsavtal. Bindningstid vid förnyande av avtalen förtydligat till höger.

Avtalets längd (År)		Förlängning (År)
McDonalds	20	20
Kotipizza	5 eller 10	5
Subway	20	20

Pancho Villa	5	3
Arnolds	5	3
Rolls	tillsvidare	inte angivet

Tabell 2. Franchiseavtalets längd inom olika kedjor. (Suomen franchising-yhdistyksen varsinaiset jäsenet 2014).

5.7 Avgifter

Likt andra avtal anges kostnaden för varan eller tjänsten och i franchiseavtalet specificeras den totala avgiftens olika delar kostnadsmässigt. Avgifterna betalas löpande och de är inträdesavgift, franchiseavgift och marknadsföringsavgift. Inträdesavgiften är av engångstyp och ska i teorin täcka franchisegivarens kostnader för konceptets upprättande, handboken, rekryteringskostnader samt själva avtalet. Franchiseavgiften eller serviceavgiften ska täcka kostnaderna för själva servicen men innehåller naturligtvis ett vinstpåslag eftersom tanken är att verksamheten ska generera ett överskott. Marknadsföringen av kedjan sker i samråd med så kallade marknadsråd där franchisetagare ges möjlighet att påverka hur marknadsföringen ska ske. (Ideström & Fernlund 2009, 165–166)

Ideström & Fernlund (2009, 165–166) menar att marknadsföringsavgiften ofta anges separat även om den kan betecknas som en service franchisegivaren tillhandahåller och därför höra under franchiseavgiften. En så kallad transferavgift som i USA är vanlig och börjar bli mera allmän här erläggs av franchisetagaren då han överlåter sin enhet till en annan. Avgiften ska täcka inskolningen av den nya franchisetagaren samt en eventuell nystart av enheten.

5.8 Avtalets upphörande i förtid

Enligt Ideström & Fernlund (2009, 167) innehåller franchiseavtalen ofta ett minimikrav från franchisegivaren gällande prestationer på årsbasis eller för hela avtalstiden. Uppfylls inte detta minimiåtagande riskerar franchisetagaren i värsta fall att bli uppsagd eller dela sitt område med någon annan. Anledningen till

denna bestämmelse är att undvika att marknadsområden inte blir utnyttjade till fullo. Dock är vanligaste orsaken till att avtalet upphör i förtid att endera parten begår något avtalsbrott som anses graverande.

6 KOSTNADER FÖR FRANCHISETAGAREN

Mottagande av användarrättighet till affärsidén, dess hantering och användning, tillgång till kontaktnätverk och till dem hörande avgifter är avgiftsbelagda för franchisetagaren. Avgifterna varierar något beroende på avtalet men i allmänhet är avgifterna uppdelade i tre delar: i startskedet åläggs en anslutningsavgift, månatliga franchiseavgifter samt skilt debiterade serviceavgifter. Betalningsrutinerna ska vara lätthanterliga för franchisetagaren. För franchisetagaren är avgifterna konkurrens- och samarbetsrelaterade och är således specificerade i det uppgjorda franchiseavtalet. (Laakso, H. 2001, 66.)

6.1 Investeringsbehov

Som i vilken företagsverksamhet som helst har också en ny franchisetagare behov av att göra nyinvesteringar vid uppstarten av verksamheten. Bortsett från kostnaderna för investeringarna finns det många fördelar med att ansluta sig till en franchisekedja. Inom franchising är valet av verksamhetsplats av största vikt och övervägs därför noga i samråd med franchisegivaren. Affärslokalens utseende samt design är något som franchisetagaren har svårt att påverka. Investeringsbehovet uttrycks genom en summa pengar vilken den nya företagaren investerar för att erhålla varor, verksamhetsställe och arbetsredskap för att kunna utöva sin verksamhet. (Mattila m.fl. 1998, 69.)

I tabellen nedan visas några av de i Finland verksamma franchisingkedjorna och deras respektive investeringsbehov för företagen.

Investeringsbehov €	
McDonalds	500 000-700 000
Kotipizza	Minst 70 000
Subway	90 000-200 000
Pancho Villa	100 000-170 000
Arnolds	100 000
Rolls	varierande

Tabell 3. Investeringsbehovets storlek inom olika kedjor. (Suomen franchising-yhdistyksen varsinaiset jäsenet 2014).

6.2 Anslutningsavgift

Startavgiften eller anslutningsavgiften är en engångsavgift som erläggs vid anslutning till franchisekedjan. Avgiften betalas vanligtvis i anslutning till avtalets undertecknande. Betalningen är en ersättning för att den nya företagaren tar i användning franchisegivarens affärsmodell. Avgiften är delvis till för att täcka investeringarna från franchisekedjans utvecklande samt kostnader från integreringen av den nya företagaren. Startavgiftens syfte är inte att man ska tjäna pengar på företagaren utan den ska täcka de verkliga kostnaderna. I Skandinavien är det rätt vanligt med låga anslutningsavgifter med syftet att inte avskräcka nya potentiella samarbetspartners. (Mattila m.fl. 1998, 95.)

I tabellen nedan visas några av de i Finland verksamma franchisekedjorna och deras respektive anslutningsavgifter som de uppbär från sina företagare.

Anslutningsavgift €	
McDonalds	45 000
Kotipizza	4000 + avtalsavgift 10 år 12 000, 5 år 10 000
Subway	10 000
Pancho Villa	15 000 (innehåller utbildning)
Arnolds	20 000
Rolls	0

Tabell 4. Anslutningsavgiftens storlek inom olika franchisingkedjor. (Suomen franchising-yhdistyksen varsinaiset jäsenet 2014).

6.3 Franchiseavgift

Den här avgiften ska betalas kontinuerligt och ska täcka tjänsterna som kedjan håller franchisetagaren med. Det vanliga sättet är att innehålla avgiften enligt en viss procent av bruttoomsättningen. Avgiften ska täcka alla tjänster erhållna från franchisegivaren, som rådgivning och utveckling. Avgiftens storlek varierar beroende på bransch från några procent till uppemot tjugo. Inom servicebranschen är procentandelen vanligtvis större än inom detaljhandeln. Servicebranschens högre procentandel grundar sig vanligtvis på större marginaler. Procenten varierar ändå beroende på kedja. (Mattila m.fl. 1998, 96.)

Bestämmande av franchiseavgiften ska övervägas noga. Avgiftens storlek ska vara tillräcklig för att täcka franchisegivarens utlägg men ska samtidigt kännas rimlig för franchisetagaren. Det ska ges en möjlighet till företagaren att kunna ta ut lön för sitt arbete, precis som inom andra typer av företagande. Avgiftens storlek ska bestämmas exempelvis av estimerad försäljning som basis. (Pricing of franchises 2014)

I tabellen nedan visas några av de i Finland verksamma franchisekedjorna och deras respektive franchiseavgifter som de uppbär från sina företagare.

Franchiseavgift €	
McDonalds	varierar beroende på verksamhetsställe
Kotipizza	6,5 % av försäljningen
Subway	8 % av omsättningen
Pancho Villa	8 % av omsättningen)
Arnolds	7 % av omsättningen
Rolls	6 % av omsättningen

Tabell 5. Franchiseavgiftens storlek hos olika franchisingkedjor. (Suomen franchising-yhdistyksen varsinaiset jäsenet 2014).

6.4 Marknadsföringsavgift

Marknadsföringsavgiften är separat från franchiseavgiften eftersom det är öronmärkta pengar som är avsedda för marknadsföring av kedjans verksamhet. Avgiften uppbärs för finansiering av kedjans grundmarknadsföring och landsomfattande försäljningsbefrämjande åtgärder. Då franchisegivaren uppbär marknadsföringsavgiften är det normalt förfarande att det i avtalet noga anges hur avgiften kommer att användas. Marknadsföringsavgiften är ofta bunden till verksamhetens omsättning. (Mattila m.fl. 1998, 98.)

Den typiska storleken på marknadsföringsavgiften ligger på mellan en till fem procent av omsättningen. Med hjälp av avgiften kan för kedjan gynnsamma kampanjer finansieras. Innan avgiften slås fast ska beaktas vilka utgifter de planerade marknadsföringskampanjerna för med sig. Det finns också fall där

franchisegivaren inte uppbär marknadsföringsavgift utan kräver att franchisetagaren marknadsför kedjan lokalt. (Whichfranchise 2014)

I tabellen nedan visas några av de i Finland verksamma franchisingkedjorna och deras respektive marknadsföringsavgifter som de uppbär från sina företagare.

Marknadsföringsavgift €	
McDonalds	företagaren bestämmer
Kotipizza	4 % av försäljningen
Subway	4,5 % av omsättningen
Pancho Villa	2 % av omsättningen)
Arnolds	5 % av omsättningen
Rolls	inte angivet

Tabell 6. Marknadsföringsavgiftens storlek hos olika franchisekedjor. (Suomen franchising-yhdistyksen varsinaiset jäsenet 2014)

6.5 Franchisingföretagandets risker och utmaningar

Eftersom franchisetagaren är juridiskt och ekonomiskt självständig svarar han för de risker som är förenade med verksamheten. Franchisetagaren är verksam inom en sammanslutning av andra företagare och är därför indirekt sårbar för hur de andras agerande ter sig. Dessa element är riskfaktorer för verksamheten. Företagaren hamnar att anförtro sig mycket till andras kunnande och agera enligt andras givna direktiv. Företagaren måste lita på att den erhållna informationen är relevant eftersom företagaren själv bär eventuella förluster. (Laakso 2005, 113.)

Enligt Laakso (2005, 113–114.) uppstår de största problemen för franchisetagaren vanligtvis via de begränsningar som samarbetet via kedjan och själva konceptet sätter. Företagaren måste agera enligt de på förhand bestämda reglerna, fastän de inte alltid är optimala för ens egna förutsättningar. Konceptet ramar in

affärsverksamheten rätt snävt och kan inte förbises utan vidare. Franchisetagaren kan exempelvis inte på söndagen planera nästa veckas meny eftersom den redan förberetts inom kedjan.

Vid varje verksamhetsställe ska finnas ett enhetligt produkt- eller tjänsteutbud som återspeglar kedjans standard. Som medlem i kedjan är det företagarens plikt att se till att standarden hålls, fungera enligt de gemensamma normerna och följa tidtabellerna vad gäller marknadsföring och kampanjer. Franchisegivarens redan givna koncept kan inte kompromissas med utan ska följas enligt givna regler. Ofta är konkurrensförbud noterade i avtalen som är i kraft ett år efter arbetsavtalets upphörande och försvårar därmed betydligt den egna fortsatta karriären. (Laakso 2005, 113-114.)

7 DELADE ÅSIKTER

Det riktas ibland kritik mot franchisekonceptet och franchiseavtalet uppfattas av somliga som vilseledande mycket på grund av att de faktiska kostnaderna inte alls överensstämmer med de budgeterade. Dylika rykten har gjort att många förenar franchiseföretagande med pengafiskande snabbmatskedjor. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2011, 8-9.)

7.1 Girighet och orimliga avtal

Kotipizza-företagare beskyller kedjan för orimliga avtal, girighet och bristande ledarskap, det ska dock tilläggas att även andra franchisingkedjor tillämpar snarlika avtalsvillkor. Efter att samarbetsavtalet slutits är det i själva verket pizzorna som snurrar företagarna och inte tvärtom. Enligt företagarna försätts de i trångmål på grund av kedjans girighet. Kotipizza drog åt svångremmen i början av 2000-talet och efteråt hade flera företagare svårt att exempelvis få lönerna utbetalda medan de löpande avgifterna till kedjan rullar på som vanligt. Enligt Juha Vastamäki som är verksamhetsledare på Finlands Franchiseförening är Kotipizzas begärda 10,5 procent i royalty (franchiseavgift +

marknadsföringsavgift) av företagarens omsättning en rimlig siffra. (Helsingin Sanomat 2014)

7.2 Långvarig samarbetspartner utspelad

En Jakobstadsbo som jobbade för Kotipizza under 24 års tid fick ta farväl då han började ifrågasätta företagets interna prissystem. Han satt bland annat flera år i koncernens marknadsföringsgrupp och 1997 valdes han till årets företagare och var den mest framgångsrika säljaren inom kedjan. Koncernen grundade sedan sin egen partiaffär, Helsinki Foodstock, vilket var en förändring till det sämre enligt företagaren. Det grundar han bland annat på att han efter Helsinki Foodstocks inträde gjorde nollresultat med snarlik försäljning som innan. Företagarna fick nu inte köpa råvaror någon annanstans än från Foodstock och moderbolaget drog även in årsrabatterna som företagarna tidigare fått. Inköpssidan som tidigare varit franchisetagarnas ess i ärmen blev plötsligt en ekonomisk börda. Även om inköpspriset i regel inte höjdes i och med Helsinki Foodstock ålades företagarna att betala flera olika tilläggskostnader för leveranserna vilket kunde röra sig om tiotusentals euro årligen, menar den före detta Kotipizza-företagaren. (Vasabladet 2014)

Osten är en central råvara i pizzan och de populäraste Kotipizza-restaurangerna kan använda från 6000 till 7000 kilo per år. Någon euro av kilopriset innebär flera tusen euro om året. Före detta Kotipizza-företagaren Jussi menar att hans utgifter steg med 20 000 till 25 000 euro per år endast på grund av de nya ostförpackningarna. Kotipizza försvarade ostens köptvång från den egna partiaffären med upprätthållandet av jämn kvalitén på alla sina restauranger. (Helsingin Sanomat 2014)

Enligt den Jakobstadbo som tidigare nämnts tvingades han betala fem euro mera för samma ostförpackning som tidigare på grund av tilläggsavgifterna. Koncernen hävdade att deras ost är av bättre kvalitet än andra på marknaden men tester som företagaren beställt visade att det var samma ost i förpackningarna som den de

köpt tidigare. Hans ifrågasättande av kedjans metoder gjorde att han inte fick sitt kontrakt förnyat samt ett års restaurangnäringsförbud. Företagaren hade aldrig några problem med själva franchisekonceptet men det övriga började bli ohållbart. Han hade under sin karriär inom Kotipizza betalat 1,1 miljoner euro i royalty. Helsinki Foodstocks omsättning under förra räkenskapsåret var 38 miljoner euro och vinsten ungefär en halv miljon. (Vasabladet 2014)

7.3 Företagaren i kläm

Även internationella snabbmatskedjor som McDonald's och Subway fungerar enligt motsvarande principer. Atte Rytönen som är Finlands företagens rättsliga ombud menar att de stora franchisingföretagen utformar sina avtal för att kunna maximera sina egna resultat. Tidigare Kotipizza-företagaren Jussi riktar stark kritik mot att royaltyn dras från bruttoomsättningen och inte från exempelvis nettoomsättningen eller rörelseresultatet. Då royaltyn dras direkt från försäljningen innebär det att ju mera försäljning desto större vinst gör kedjan. Från bruttoomsättningen dras alla avgifter som skatter, löner, råvarukostnader och hyror. Jussi kunde jobba 6 till 7 dagars arbetsveckor och ändå blev hans nettoresultat långt ifrån önskvärt. En annan intervjuad före detta Kotipizza-ägare berättar att han ibland finansierade den dagliga verksamheten genom lån. (Helsingin Sanomat 2014)

Före detta Kotipizza-företagaren Teemu hade stora förhoppningar då han började. Kedjan ordnade utbildning, gjorde verksamhetsplan, skaffade lokal och beräknade inkomster och utgifter. Rätt snart blev det klart att beräkningarna var felaktiga. Omsättningen var inte ens hälften av de estimerade och utgifterna var desto högre. Utgifterna kan företagaren inte påverka då råvarorna måste köpas från koncernens partiaffär Helsinki Foodstock. Teemu menar att produkterna i sig inte var speciellt dyra men att enhetspriset skenar när alla tilläggsavgifter som exempelvis rullburs- och frysförvaringstillägg slås på. Kedjan gör oannonserade kontroller hos företagarna för att försäkra sig om att råvarornas ursprung är från Foodstock och om så inte är fallet kan företagarens avtal rivas upp. (Helsingin Sanomat 2014)

7.4 Påtvingade rabatter

De landsomfattande reklamkampanjerna som erbjuder rabatterade produkter är enligt företagaren Ville en ren minusaffär för företagarna. Företagaren tvingas köpa råvaror dyrt från Foodstock för att sedan sälja sina produkter till nedsatt pris. Kampanjprodukterna måste man sälja ett hundratal av om dagen för att ens undvika förlust. Kampanjerna är vanligtvis förlustbringande för företagarna men väldigt lönsamma för Kotipizza då royaltyn baseras på försäljningen. (Helsingin Sanomat 2014)

7.4.1 Den alltför billiga pizzan

Enligt Turism- och restaurangförbundet MaRa:s kalkyler är en pizza som kostar under 6,50 euro inte lönsam. Under förutsättning att företagaren tar hand om sina lagstadgade avgifter. Om företagaren begär mindre än sex euro och femtio cent för en pizza går han antingen med förlust eller kringgår lagstadgade avgifter. En företagare Yle intervjuat säger att han vid lunchtid säljer för 6,50 euro för att få in folk genom dörrarna men poängterar att lönsamheten kommer från pizzorna som säljs med högre priser. (Yle 2014)

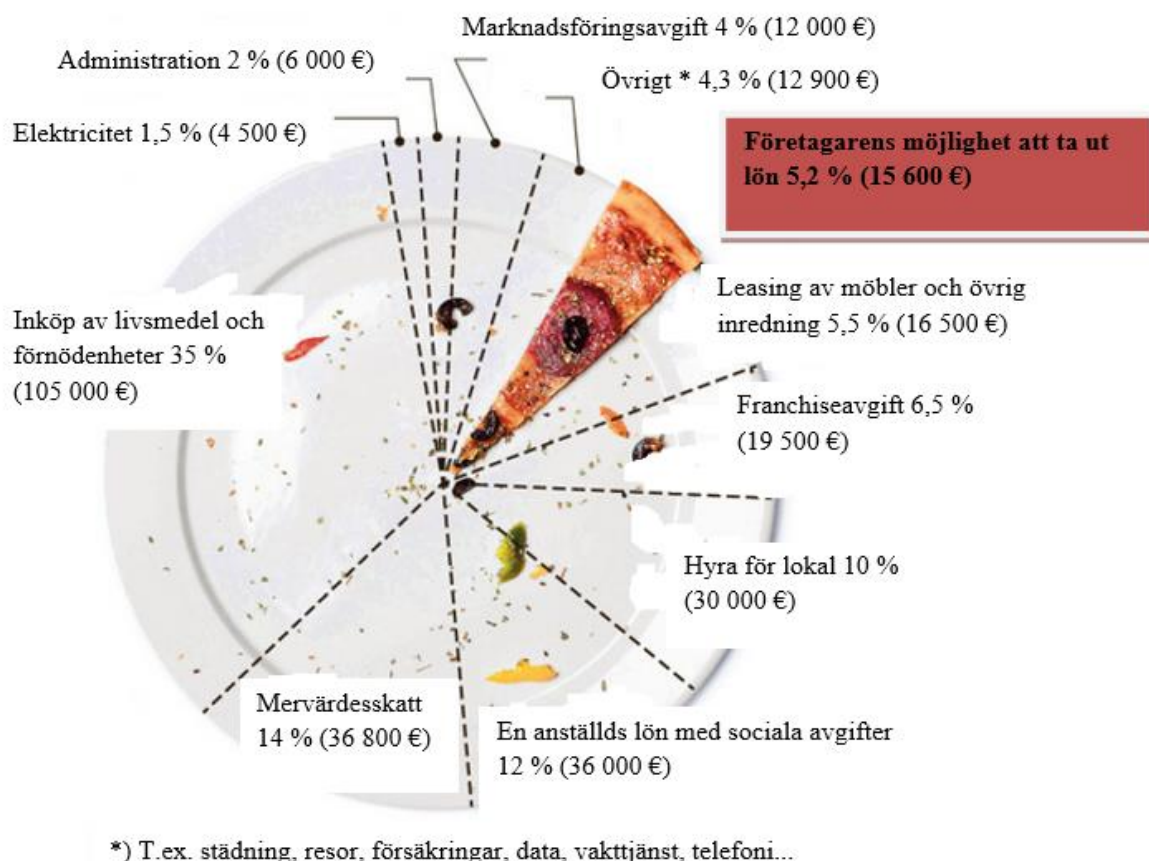
Staten reglerar restaurangverksamheten på många sätt och nu vill restaurangägare att staten slår fast ett minimipris för pizzan för att kunna konkurrera med kvalité istället för endast pris. Enligt Timo Lappi, verkställande direktör på MaRa, är ett minimipris en bra idé men kan dessvärre inte förverkligas eftersom konkurrenslagstiftningen sätter stopp för minimipriser. Lappi säger att han inte anklagar de som säljer pizzor för under 6,50 euro för fusk men poängterar att det kan vara ett tecken på att allt inte går rätt till. (Yle 2014)

I figuren nedan illustrerar Turism- och restaurangförbundet (MaRa) hur kostnaderna för en pizza är fördelade.



Figur 4. Kostnaderna för en pizza fördelade. (Yle 2014)

Kotipizza-företagarens del av pizzan är liten. I figuren nedan en anonym företagare från Helsingfors årliga avgifter fördelat, uppgjort helt enligt dennes bokslut och kedjans avtalsmodell. Årlig försäljning är 300 000 euro.



Figur 5. Företagarens årliga utgifter. (Helsingin Sanomat 2014)

7.5 Utpressning

Före detta Kotipizza-företagaren Panu öppnade en snabbmatsrestaurang efter att hans avtal med Kotipizza löpt ut. Efteråt kom ett brev vari Kotipizza krävde 50 000 euro av Panu med motiveringen att han begått kontraktsbrott. I avtalet med Kotipizza finns nämligen en bestämmelse som säger att Panu inte fick driva egen restaurang, alltså konkurrerande verksamhet, under ett år efter samarbetets upphörande. Brytande mot exempelvis sekretessbestämmelsen bestraffar företagaren med 100 000 euro i kontraktsbrott enligt Kotipizzas avtal med Panu. Han berättar att han under tio år förtjänat pengar åt Kotipizza men det enda som blev över åt honom själv var skulder. Till råga på allt ville nu Kotipizza hindra honom från förtjäna sitt levebröd. (Helsingin Sanomat 2014)

7.6 Positiva tongångar

En Kotipizza-företagare från Uleåborg påpekar att samarbetsavtalet med Kotipizza inte är påtvingat utan ett helt frivilligt samarbete där båda parter har sina rättigheter och skyldigheter. Under de 23 år han jobbat för kedjan har han hunnit förnya sitt kontrakt fyra gånger. Han anser att största fördelen med konceptet är att han kan koncentrera sig på att betjäna kunderna. Kunden förväntar sig samma kvalitet på maten oavsett ställe han besöker vilket endast kan förverkligas genom att alla använder samma råvaror. Han tycker att det är bra att alla kostnader är specificerade på inköpsfakturorna så företagarna vet vad de betalar för. (Helsingin Sanomat 2014)

Även den gemensamma marknadsföringen lovordar han med motiveringen att han aldrig självmant skulle kunna nå ut till allmänheten på samma sätt. Alla beslut om reklamen fattas av en marknadsföringskommitté där han, sex andra företagare samt en representant från moderbolaget medverkar. Deras undersökningar visar att den gemensamma marknadsföringen ger bra resultat och marknadsföringsavgiften företagarna betalar intjänas med god marginal. Uleåborgsbon förstår att det på cirka 300 restauranger förekommer olika uppfattningar bland företagarna och säger att det exempelvis kan bero på ett dåligt försäljningsställe eller hård konkurrens på orten. (Helsingin Sanomat 2014)

7.7 Svar på tal

Tommi Tervainen, vd på Frankis Group som är majoritetsägare i Kotipizza, tillbakavisar kritiken från företagarna. Royaltyn på 10,5 % som Kotipizza uppbär menar Tervainen är på normal nivå i dessa sammanhang samt att det är helt normalt att den dras från bruttoomsättningen. Han säger dock att de senaste åren varit tunga ekonomiskt. Angående alla tilläggsavgifter på inköpsfakturorna menar Tervainen att det är för att vara mera öppen och visa företagaren vad han faktiskt betalar för. Han förespråkar också att företagarna genom denna insyn kan optimera sina inköp genom att beställa mera åt gången och då mera sällan. Foodstock är till för att garantera att en jämn kvalitet hålls på restaurangerna. (Helsingin Sanomat 2014)

På anklagelserna Kotipizza fått angående att de inte är tillräckligt lyhörda inför sina företagare säger Tervainen att kedjan har enkom anställda för att hjälpa företagarna i svåra situationer samt att han personligen också brukar besöka företagarna för att diskutera den löpande verksamheten. Det sägs att Kotipizzas reklamkampanjer åsamkar företagarna förluster och att kampanjerna endast gynnar Frankis Group i form av större royalties. På detta svarar Tervainen att under reklamkampanjerna ökar försäljningen vanligtvis med cirka 20 % vilket gör att företagarna också får sålt mycket annat än bara de nedsatta produkterna, en bra produktmix helt enkelt. Kampanjerna är dessutom bra för Kotipizzas publicitet, påpekar Tervainen. (Helsingin Sanomat 2014)

8 EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen genomförs i form av intervjuer med ett antal företagare. Avgränsningen har jag skött så att jag kommer att fokusera på några franchisekedjor verksamma inom snabbmatssektorn i Finland. Den ena är Subway som har utländska rötter, den andra är Kotipizza som är en inhemsk snabbmatskedja samt Aschan Coffee & Deli som också den är av inhemsk härkomst.

Det frågeformulär jag kommer att tillämpa i undersökningen har sammanställts med beaktande av vad som är specifikt med att vara just franchisetagare inom en franchisekoncept baserad kedja och vad det innebär för företagaren. Frågorna behandlar angelägenheter som för franchisetagaren klassas vara av nyckelkaraktär och direkt förknippad med den löpande verksamheten. Med andra ord vidrör frågorna ämnen som är av sådan karaktär att det är känsligt för företagaren att uttala sig i offentligheten. I samarbetsavtalet företagaren sluter med kedjan framkommer det nämligen att offentliga uttalanden om kedjan med nedsättande ton straffas med dryga tilläggsavgifter för kontraktsbrott samt brytande av avtalet. Sammanfattningsvis är det högt i tak inom organisationen och totaltystnad utåt som gäller.

I medierna har det under de senaste åren framkommit kritik mot hur franchisekedjorna behandlar sina samarbetspartners och i det här fallet är det själva företagen som är i kläm. Dessa publikationer, innehållande kritik riktad mot diverse angelägenheter som företagen anmärker på, utgör till stor del underlaget för utformningen av det frågeformulär som jag till stor del grundar den empiriska undersökningen på.

Anledningen till att jag valt att fokusera på Kotipizza och Subway beror bland annat på att dessa två kedjor har en gemensam nämnare. Alla råvaruinköp företagen gör ska nämligen göras från partiaffären Helsinki Foodstock som hör under samma moderbolag som Kotipizza, det vill säga Frankis Group. Inköpssidan som tidigare varit franchisetagarnas äss i ärmen är inte det längre. Detta är en av sakerna som riktats skarp kritik mot i medierna och som jag tänker titta närmare på. Aschan Coffee & Deli däremot som är ett mindre utbrett etablissemang har inget med Helsinki Foodstock att göra utan fungerar mer som en jämförelsepunkt i min undersökning.

8.1 Bakgrundsinformation om de undersökta företagen

8.1.1 Kotipizza

Rabbe Grönlom brukar i folkmun kallas Finlands pizzakung och han grundade Kotipizza med visionen om att erbjuda bra pizza med jämn kvalitet i alla sina restauranger. Kotipizza har varit verksamt sedan 1987 har växt till att vara Finlands samt Nordeuropas mest utbredda pizzakedja. I nuläget finns närapå 300 Kotipizza-restauranger i Finland på utvalda platser. (Kotipizza 2014)

Rabbe Grönlom sålde sin majoritet på 80 % i Kotipizza i september 2011. Tre år senare avyttrar han ytterligare 20 % vilket betyder att han inte längre har några aktier i bolaget som gjort honom till hela landets pizzakung. Vasabladet 2014)

Sentica Partners, ett kapitalplaceringsbolag (också majoritetsägare i Vasaföretaget Citec) köpte 75 % av Kotipizza 2011 och 5 % köptes av dess operativa ledning. Sentica Partners köpte de resterande 20 % av de aktier Grönlom hade i sin ägo, via familjeföretaget Rabbe Grönlom International. Grönlom medger att det är

med blandade känslor han sålde sina sista aktier i bolaget som en gång varit hans skötebarn. (Vasabladet 2014)

Han är inte särskilt imponerad över hur de nuvarande ägarna och ledningen förvaltat Kotipizza. Enligt hans bedömning har värdet på bolaget sjunkit med flera miljoner och resultatet inte är på den nivå det borde vara. Dessutom har bolaget dragit på sig skulder. Frankis Group, moderbolaget bakom Kotipizza, emitterade i april 2013 ett masskuldebrevslån på 30 miljoner euro som enligt ledningen skulle användas till att uppnå en mer flexibel finansieringsstruktur. (Vasabladet 2014)

8.1.2 Subway

Den första Subway-restaurangen öppnades i augusti 1965 i Bridgeport, Connecticut. Det var en man som hette Fred De Luca som tillsammans med sin vän Peter Buck fick idén att börja sälja dessa ubåtsliknande smörgåsar. Deras mål var att etablera 32 enheter inom tio års tid. 1974, nio år senare hade duon lyckats öppna och driva hela 16 butiker i Connecticut. De insåg att de inte skulle uppnå sitt ursprungliga mål och därför valde de att göra franchise av verksamheten. (Subway 2014)

Idag finns Subway på över 37 000 olika destinationer i över 100 olika länder, vilket gör Subway till världens största franchisekedja inom kategorin sandwichrestauranger. Den första Subway-restaurangen i Finland öppnades 7.7.2000 i Helsingfors. Idag finns det över 100 Subway-restauranger i Finland, den 100:e öppnades 1.11.2012 i Kuopio. (Subway 2014)

8.1.3 Aschan Coffee & Deli

År 1928 öppnade Pekka och Anni Aschan en bageri- och konditorirörelse i Åbo. Ett nystartat företags viktigaste egna kapital ansågs då vara en högklassig yrkesskicklighet. Från början var Aschans specialiteter franska och ryska mathantverk som de var först med att introducera för finländarna. Under krigsåren blev företagets ena verksamhetsställe sönderbombat och verksamheten fick koncentreras till ett ställe. Efter kriget tog kommersen ordentlig fart, 1957 övertog Pekka och Annis son Lauri rodret. (Aschan 2015)

Franchising utgör en viktig del av Aschan Coffee & Delis strategi och framgång. Franchisingtagaren inleder och utvecklar sin verksamhet med hjälp av kedjan och dess riktlinjer. Genom åren har strävan efter bra kvalité och yrkeskunskap bibehållits och blivit en av Aschans grundpelare. (Aschan 2015)

I dag finns Aschan Coffee & Deli i nio städer i Finland med sammanlagt 17 verksamhetsställen och på dessa erbjuds allt från morgonmål och lunch till olika bakverk. (Aschan 2015)

9 UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE

Frågeformuläret som jag använt mig av (se bilaga 1) består av åtta frågor som jag anser vara relevanta och bra hjälpmedel för att bringa klarhet i det jag vill ha svar på. Frågorna har jag utformat dels med stöd av litteraturen och dels baserat på sakerna de missnöjda företagarna anmärkt på i medierna och vilka jag tagit fasta på. Jag har valt att tillämpa frågeformuläret på tre olika företag inom restaurangbranschen, två med finländskt ursprung och ett utländskt. Jag använder mig av flera företag för att kunna jämföra olikheterna mellan dem och respektive koncept. Av de sex Kotipizza-företagarna jag kontaktade har jag fått svar från fem olika företagare medan jag av hela 32 olika Subway-företagare fick svar från endast två stycken. Av de 15 Aschan Coffee & Deli-företagarna jag kontaktade fick jag svar från två företagare. Hos Kotipizza var svarsbenägenheten 83,3 %, motsvarande procent hos Subway var 6,3 % medan svarsprocenten hos Aschan låg på 13,3 %. På grund av vissa omständigheter har några företagare svarat via e-post men där möjlighet getts har jag varit i personlig kontakt.

Nedan kommer jag presentera företagarnas egna åsikter på mina frågeställningar i ordningen Kotipizza-företagare ett till fem, Subway-företagare ett och två samt Aschan företagare ett och två.

9.1 Franchisingföretagandets för- och nackdelar

Den första frågan i mitt frågeformulär lyder: ”Vilka är fördelarna och nackdelarna med att vara franchisetagare jämfört med att vara egen företagare?”

Kotipizza företagare 1 tycker att de goda sidorna främst är att man får bra hjälp med saker rörande driften av verksamheten samt det välkända varumärket, medan dåliga sidorna är att man inte själv får bestämma över exempelvis investeringar och förändringar. Tvånget att delta i reklamkampanjerna är ytterligare ett minus.

Kotipizza företagare 2 säger att franchisekonceptet är färdigt uttänkt och testat och är bara för franchisetagaren att ta i bruk. Marknadsföringen och det välkända varumärket är två faktorer som ingen egenföretagare kan mäta sig med.

Kotipizza företagare 3 anser också att det färdiga konceptet är en positiv faktor medan det dåliga är att företagaren helt måste agera inom kedjans ramar vilket ibland känns som att vara bakbunden.

Kotipizza företagare 4 framhåller att franchisetagaren har kedjan att luta sig mot om det börjar blåsa och anser det vara dåligt att man inte har fria händer att göra som man själv vill.

Kotipizza företagare 5 säger att det positiva är att kedjan är berömd samt har ett inarbetat varumärke. De negativa sidorna stämmer överens med de andras argument nämligen att man inte får ta egna beslut rörande sin verksamhet, att man är bunden att följa kedjans policy till punkt och pricka.

Subway företagare 1 tycker att de bra sidorna är effektiv marknadsföring, förmånliga inköp samt att funktionerna som stödjer den dagliga verksamheten fungerar klanderfritt. Negativt är den höga franchiseavgiften som skall betalas till kedjan månatligen samt att det inte är tillåtet att avvika från konceptet, men dock övervinns de goda sidorna de dåliga med marginal, anser företagaren.

Subway företagare 2 däremot anser att de goda sidorna med konceptet vara ett starkt varumärke, känd kedja, marknadsföring, produktutbud samt god vägledning

och bra instruktioner. Dåliga sidorna däremot är skyldigheterna till kedjan, regleringar och att dålig publicitet kan drabba ens egen verksamhet fast någon annan är upphovsmakare till den.

Aschan företagare 1 tycker att det bästa med franchisingen är att man har en färdig struktur att jobba efter, med tillhörande produkter och verksamhetsplan. De dåliga sidorna är att företagaren inte kan göra förändringar som den tycker är nödvändiga.

Aschan företagare 2 menar att den goda sidan är den färdiga affärsidén och reklamen som kedjan står för. Den enda dåliga sidan med franchisingen är den månatliga procentandelen av försäljningen som ska betalas in till kedjan vilken egenföretagare får behålla i verksamheten.

9.2 Avgifter för företagaren

Min andra fråga lyder: "Är kedjans begärda avgifter rimliga för företagaren?" Denna fråga var given i mitt formulär eftersom företagarna månatligen konfronteras med detta och eftersom det direkt påverkar deras ekonomiska läge är det naturligtvis av största vikt för dem.

Kotipizza företagare 1 anser att de begärda avgifterna är alltför höga, dessutom äter moms och andra avgifter av försäljningen.

Kotipizza företagare 2 anser också att avgifterna definitivt kunde vara lägre.

Kotipizza företagare 3 tycker att avgifterna har på senare år skjutit i höjden och att då denna började på Kotipizza på 90-talet låg royaltyn på runt 4 % men sedan marknadsföringskommittén infördes i slutet på 90-talet tillkom även marknadsföringsavgiften.

Kotipizza företagare 4 medger att avgifterna kanske är lite för höga och att royaltyn med fördel kunde dras från nettoomsättningen istället för från bruttoomsättningen som den dras idag.

Kotipizza företagare 5 instämmer med de andra om att avgifterna är alltför höga.

Subway företagare 1 tycker att marknadsföringsavgiften är på okej nivå medan franchisingavgiften kunde sänkas med 1-2 %.

Subway företagare 2 anser att de är helt rimliga med avseende på övriga konkurrenter.

Aschan företagare 1 säger att avgifterna är för höga med tanke på att ytterligare avgifter tillkommer såsom moms och från leverantörer.

Aschan företagare 2 vet inte hur det är hos andra kedjor men tycker att de egna avgifterna ändå är rätt rimliga, men påminner att även en liten procent har betydelse för verksamheten.

9.3 Marknadsföring

Den tredje frågan handlar om marknadsföring och lyder: ”Är sättet kedjan sköter sin marknadsföring till företagarens fördel eller kan marknadsföringen skötas på annat sätt?”

Kotipizza företagare 1 tycker att det ibland är det till företagarnas fördel och ibland inte. Denna tycker att det förekommer alltför många kampanjer.

Kotipizza företagare 2 säger att kedjan sköter den nationella marknadsföringen på ett sätt som den enskilda företagaren inte skulle klara och för det betalar företagaren en marknadsföringsavgift. Man får göra marknadsföring lokalt om man vill men är inte nödvändigt tack vare kedjans takmarknadsföring.

Kotipizza företagare 3 anser att sättet kedjan sköter marknadsföringen är okej på det stora hela. Med resurserna som kedjan har bedriver den sin rikstäckande reklam som gynnar alla parter.

Kotipizza företagare 4 säger att företagarna får bidra lite med lokal marknadsföring och resten sköts av kedjans marknadsföringskommitté.

Kotipizza företagare 5 anser att marknadsföringen fungerar bra och är till företagarnas fördel.

Subway företagare 1 säger att den rikstäckande marknadsföringen är mycket effektivare än marknadsföring som sker lokalt och möjliggörs av de öronmärkta pengarna kedjan uppbär av företagarna.

Subway företagare 2 är av samma åsikt och säger att takmarknadsföring är fördelaktigt och det fungerar nog bara man är med i kampanjerna. Dessutom är lokal marknadsföring ett bra komplement till kedjans kampanjer och erbjudanden.

Aschan företagare 1 tycker att kedjans marknadsföring är svag och orsakar mest utgifter för företagen.

Aschan företagare 2 säger att de delvis använder sig av kedjans färdiga reklam och att de delvis har egna specialerbjudanden. De har dessutom produkter som de övriga företagarna inom kedjan inte har och därför använder de sig inte alltid av kedjans marknadsföring. Kedjans marknadsföring är dock nödvändig eftersom kedjan säljer likadana produkter på alla ställen. Aschan företagare 3 tycker dessutom att mer marknadsföring kunde och borde göras av företagarna själva eftersom det är olika efterfrågan på olika ställen runt om i landet. Lokala produkter och reklam för dessa borde skötas på det lokala planet eftersom kedjan omöjligt kan veta vad som går hem hos invånarna på en viss ort.

9.4 Rabatterbjudanden

Den fjärde frågan jag ville ha svar på handlar om rabatter och lyder: ”Gynnar de rabatterade produkterna företagen överhuvudtaget eller endast kedjans ägare i form av större royaltys?”

Kotipizza företagare 1 anser att de nog är mera fördelaktiga för kedjans ägare än för företagarna och är själv ingen stor fantast av rabatterbjudandena. Lönsamheten sjunker flera procentenheter, menar företagen.

Kotipizza företagare 2 framhåller att det beror på kampanjen. Stora rabatter gynnar främst franchisegivaren och varuleverantörerna. De mer dämpade rabattkampanjerna gynnar alla parter.

Kotipizza företagare 3 anser att rabatterna kedjan ger genom de rikstäckande reklamkampanjerna är endast förlustbringande för företagaren. Under en kampanj kan denna gå miste om flera hundratals euro i uteblivna inkomster eftersom kunden oftast nappar på erbjudandena. Företagaren förstår att det är ett sätt för kedjan att konkurrera om lunchgäster men att det endast är kedjan som drar nytta av detta i form av större royalties. Företagaren visar mig att billigaste pizzen på menyn i nuläget kostar 5,90 euro medan det i en artikel YLE publicerat tidigare framkommer att en pizza inte får kosta mindre än 6,50 € för att företagaren ska kunna ha råd att betala sina lagstadgade avgifter.

Kotipizza företagare 4 säger att företagarna utgår från att det ska vara gynnsamt för dem.

Kotipizza företagare 5 menar att det endast är till kedjans fördel eftersom den äger partiaffären varifrån inköpen görs. Priserna i partiaffären förblir oförändrade även under rabattkampanjerna, påpekar företagaren.

Subway företagare 1 säger att företagaren kan vägra att ta del av rabattkampanjerna om han vill och att fördelarna med rabattkampanjerna är att förhoppningsvis kunna attrahera nya kunder som köper normalprissatta produkter.

Subway företagare 2 förklarar att allt utgår ifrån att företagaren gör vinst, maximerar försäljningen och grundar nya restauranger för att på så vis få kedjan att växa. Alla vinner. Kedjan är inte girig, om den var det skulle företagarna gå i konkurs och då slutar royaltyn rulla in med slutresultatet att kedjan dör ut.

Aschan företagare 1 tycker att kampanjerna vanligtvis inte täcker utgifterna.

Aschan företagare 2 säger att en del av reklamkampanjerna inte är bra och därför deltar de inte i alla. Företagaren säger att kedjan lyckligtvis inte har tvingat dem delta i alla reklamkampanjer fast de egentligen borde vara med. Företagaren framhåller att lönsamheten har varit avgörande för dem vilket gör att de får det att gå runt.

9.5 Inköpsförfarande

Min följande fråga i formuläret lyder: ”Hur inverkar partiaffären Helsinki Foodstock på företagarens ekonomi?” Eftersom Aschan Coffee inte använder Foodstock som partiaffär formulerade jag om frågan till dem som följer: ”Varifrån görs inköpen, och är ni nöjda med kedjans arrangemang?”

Kotipizza företagare 1 menar att inköp inte får göras någon annanstans ifrån. I avtalet med kedjan är varuinköpen specificerade.

Kotipizza företagare 2 tycker att inköpen ibland blir billigare från Foodstock än någon annanstans ifrån, ibland tvärtom. Kvaliteten på råvarorna köpta från Foodstock är god, men för företagarens del skulle det bli billigast att köpa där priserna är förmånligast för tillfället.

Kotipizza företagare 3 säger att de med fördel skulle kunna göra sina inköp från annat håll men eftersom det inte är något alternativ måste de acceptera verkligheten och bita ihop.

Kotipizza företagare 4 medger att de helt enkelt är tvungna att använda sig av Helsinki Foodstock.

Kotipizza företagare 5 säger att de inte kan köpa från andra partiaffärer då Kotipizzas garanti på kvalitet baserar sig på Foodstocks produkter.

Subway företagare 1 tycker däremot att Foodstock i huvudsak har en positiv inverkan.

Subway företagare 2 tycker att företagen betalar skäliga, konkurrenskraftiga priser och att många produkter inte kan fås från något annat ställe, men påminner att andra möjliga leverantörer kunde vara exempelvis Kespro.

Aschan företagare 1 säger att det enligt kedjans instruktioner inte finns någon huvudsaklig leverantör fastslagen och att de exempelvis kan köpa råvaror från någon lokal producent.

Aschan företagare 2 menar att de använder den lokala Kespro-partiaffären men även kedjans alternativ som är Heinon Tukku från södra Finland. De tar in bakverk till försäljning från sin kedjas eget bageri.

9.6 Pengaflöden

Min nästa fråga till företagarna handlar om prognoser angående pengaflöden. Frågan lyder: ”Har kedjans beräknade in- och utflöden som gjordes vid startskedet stämt överens med de verkliga värdena?”

Kotipizza företagare 1 anser att flödena stämt överens väl och att siffrorna i själva verket var väl negativa. Företagaren framhåller att det är tack vare deras hårda arbete och de åtstramningar som vidtagits som de lyckats över förväntningarna.

Kotipizza företagare 2 kan inte säga exakt eftersom denna i tiderna köpte en då redan verksam pizzeria där endast de verkliga värdena kom till dennas kännedom. Företagaren har dock hört att moderbolaget ger alltför optimistiska prognoser angående nya etablissemang.

Kotipizza företagare 3 säger nej och menar att utgifterna och intäkterna som kedjan vid startskedet estimerat var rejält friserade och höll inte alls sträck med de verkliga siffrorna.

Kotipizza företagare 4 påpekar att några små avvikelser har förekommit.

Kotipizza företagare 5 säger att värdena varit alldeles för optimistiska. Dessutom tenderar kostnader som exempelvis affärslokalens hyra att stiga efterhand. Företagaren behöver kunna ta ut en ordentlig lön regelbundet. Avgifterna till kedjan som royaltyn kunde justeras efterhand med dylika faktorer som grund, tycker företagaren

Subway företagare 1 är också negativ i sitt uttalande. Kedjans estimat är alldeles för positiva och tar inte i beaktande alla verksamhetens rörliga kostnader, säger företagaren.

Subway företagare 2 däremot tycker att de mer eller mindre stämt överens. Som företagaren ser på saken är det upp till den enskilde företagaren själv. Inte ens kedjan har en spåmans egenskaper. Det gäller att känna till den egna marknaden angående vilka mål man kan sätta upp, påpekar denna.

Aschan företagare 1 säger att budgeten föll ihop direkt samt att det verkligen tar tid att etablera sig på den egna marknaden.

Aschan företagare 2 å andra sidan säger att värdena har stämt överens och att några större avvikelser inte har förekommit.

9.7 Nya idéer och förverkligande

Min följande fråga till företagarna handlar om kedjornas lyhördhet inför företagarna. Frågan lyder: ”Är franchisegivaren öppen för nya idéer från franchisetagarna?”

Kotipizza företagare 1 menar att kedjan inte lyssnar tillräckligt på franchisetagarna, att det går att framföra förslag men att det sällan har någon verkan.

Kotipizza företagare 2 tycker att de lyssnar någon gång men påpekar att besluten ändå tas slutligen med moderbolagets bästa i åtanke.

Kotipizza företagare 3 säger att kedjan nog till en viss del lyssnar på företagarna men att idéerna blir förverkligade hör till det sällsyntare slaget.

Kotipizza företagare 4 vill inte svara på frågan av någon anledning.

Kotipizza företagare 5 säger att något sådant upplever dem inte skulle förekomma.

Subway företagare 1 anser att somliga förändringar har sitt ursprung i den dagliga verksamheten och att en del av förändringsförslagen sannolikt kommer från franchisetagarna.

Subway företagare 2 är positiv och menar att utveckling sker kontinuerligt.

Aschan företagare 1 däremot är negativ och säger att de helt är fast inom kedjans ramar och att nya idéer inte tas i beaktande.

Aschan företagare 2 tycker i motsats till företagare 1 att samarbetet med kedjan har fungerat bra. Några större meningsskiljaktigheter har inte förekommit och egna idéer får och kan man berätta om för kedjans chef, säger företagaren

9.8 Franchiseföretagandets ädla konst

Den avslutande frågan handlar om hur de svarandena tycker att en franchisetagare ska vara och skönjer samtidigt eventuellt lite om hur företagaren själv ser på sig själv i den roll denna verkar i dagligen. Frågan lyder kort och gott: ”Vad krävs det för att lyckas som franchisetagare?”

Kotipizza företagare 1 säger att det krävs flitighet, hängivenhet, en positiv attityd, accepterande av det färdiga konceptet, flexibilitet och långsiktigt tänkande.

Kotipizza företagare 2 menar att krävs snarlika egenskaper av dem som företagare i allmänhet: att kunna tänka ekonomiskt och jobba så pass mycket så att verksamheten fungerar. Optimism, viljan att förnya sig, iver och beredskap att ta emot nya saker som moderbolaget lägger i knät på en, menar företagaren är viktigt.

Kotipizza företagare 3 framhåller egenskaper som att vara envis och konsekvent. Att jobba med det man har att tillgå och att kunna tänka ekonomiskt är också viktigt, tycker företagaren.

Kotipizza företagare 4 har ingen kommentar.

Kotipizza företagare 5 framhåller att man ska själv arbeta så mycket som möjligt och att vara beredd på utebliven semester. Att kunna vara flexibel och strama åt ekonomin då det behövs menar företagaren är goda egenskaper att ha.

Subway företagare 1 säger att det gäller att vara flitig som inom allt företagande.

Subway företagare 2 säger att det krävs företaganda, yrkesskicklighet, uthållighet, ekonomiskt tänkande, att kunna leda människor och att förstå verksamheten som helhet.

Aschan företagare 1 tycker att man måste lära sig att kunna hålla huvudet kallt, kontrollera så att överenskomna saker vidhålls, sköta så mycket som möjligt som man bara själv orkar samt att hålla kontakt med kedjans ledning och helst ha allt svart på vitt gällande villkor och så vidare.

Aschan företagare 2 framhåller att man måste vara flexibel och kreativ som en egen företagare. Att våga ta risker och såklart klara av sina åtaganden gentemot kedjan är viktigt, säger företagaren.

10 SLUTDISKUSSION

Tanken med arbetet är att lyfta fram några franchisetagares synpunkter på hur det är att vara en länk i en kedja. Deras personliga åsikter angående dessa angelägenheter är avgörande för min undersökning. Eftersom de svarandena är verksamma inom samma bransch, det vill säga restaurangbranschen, samtliga inom väletablerade kedjor som dessutom är franchisebaserade, blir deras åsikter lämpliga att jämföra med varandra. Även om företagen tillämpar koncept som är rätt lika förekommer en hel del skillnader.

Faktorer som verksamhetsställets placering, efterfrågan samt engagemang och yrkesskicklighet är några i raden som är avgörande för ett verksamhetsställes framgång. Franchisetagaren har moderbolaget att vända sig till för goda råd vid knepiga situationer vilket är en fördel egenföretagaren saknar. Den senare står däremot på egna ben och har inga åtaganden som franchisetagaren har mot sitt moderbolag. Kedjan ska ha sin del av kakan oavsett läge, vilket franchisetagaren

ska se till genom att sälja dess produkter på dess villkor. Dock kan man fråga sig om inte kedjorna driver franchisetagarna för hårt i jakt på maximerade vinster.

Företagarna var rätt överens angående för- och nackdelarna med att vara franchisetagare. De mest framträdande goda sidorna som framhölls var det redan inarbetade konceptet samt det starka varumärke, vilket är sådant ingen egenföretagare kan åtnjuta.

Den mest framträdande negativa sidan hos alla tre kedjorna verkar vara de avtal som kedjorna ingått med företagarna och som får dem att känna sig bakbundna och handlingsförlamade. Tvång att delta i reklamkampanjer och höga avgifter gentemot kedjorna anmärks det även på.

På frågan rörande kedjornas begärda avgifter som företagarna månatligen tvingas betala gick åsikterna inte alltför mycket isär. Avgifterna som avsågs var främst franchiseavgiften och marknadsföringsavgiften som sammanslagna kallas för royalty på företagspråk. Bland de tillfrågade företagarna var den allmänna uppfattningen att de begärda avgifterna definitivt är i överkant. Det som de anmärkte på är att kedjorna rakt av tar en bit av företagarens bruttoförsäljning.

Angående kedjornas marknadsföring tycker franchisetagarna överlag att det är till deras fördel vilken genomförs tack vare marknadsföringsavgiften. Företagarna får marknadsföra sig lokalt men det verkar inte vara något som är av större betydelse för synbarheten som helhet utan kedjans takmarknadsföring räcker gott och väl.

Hos Aschan fungerar marknadsföringen annorlunda då företagaren delvis själv får bestämma över produktutbudet på sitt verksamhetsställe och därför behöver man inte använda all kedjans reklam. Dock säljs vissa produkter av samtliga Aschanföretagare så kedjans reklam blir därför ofrånkomlig vilket ger kedjan en anledning till att uppbära marknadsföringsavgift. Hos Kotipizza och Subway följer man helt kedjornas riktlinjer angående produktutbud vilket gör att Aschans mera friare stil är en direkt avvikelse från de övriga. Anledningen till detta verkar vara att kedjan tycker att franchisetagarna med fördel ska lyfta fram produkter med lokal anknytning för att bli mera konsumentorienterade.

Rabatter utfärdade av kedjorna är det nog inte en företagare som saknar åsikter om. Hos de tillfrågade företagarna går åsikterna i rätt negativ tongång och den främsta haken med rabatterna verkar vara uteblivna inkomster för företagarna. För att få in mera kunder genom dörrarna på restaurangerna och därmed höja omsättningen från det normala lockar man med prisnedsatta produkter vilket kan tyckas vara helt i sin ordning. Ett problem med detta enligt de tillfrågade är att kunderna alltför ofta väljer den rabatterade produkten som ur företagarens synvinkel är illa då det ofta är en direkt förlustbringande försäljning för företagaren. En företagare menade att man lika väl kunde möta kunden i dörren och överrätta förlusten i handen direkt. En företagare påpekade att Kedjans partiaffär Helsinki Foodstock, hos vilken företagarna är belagda med köptvång, skulle behöva justera sina råvarupriser i enlighet med de utfärdade rabatterna så att företagaren inte skulle behöva sälja med förlust. En av de tillfrågade drog paralleller till den artikel Yle publicerat (och som jag tidigare refererat till) i vilken det framkom att en pizza inte borde understiga 6,5 euro för att vara lönsam nog för att företagaren ska ha råd med alla lagstadgade avgifter. Det ironiska var att när jag besökte företagarens restaurang kunde jag konstatera att denna själv tvingades sälja pizza för 5,9 euro i sin egen restaurang. Om denna jämförelse är relevant kan naturligtvis ifrågasättas då det i artikeln främst gällde egenföretagare men franchisetagarna har också alla utgifter en oberoende företagare har plus royaltyn som oavkortat går till kedjan.

Det som avviker hos både Subway och Aschan från Kotipizza är att företagarna har valmöjlighet att delta i reklamkampanjerna eller inte vilket betyder att företagaren kan undvika de prisnedsatta produkterna. Påståendet att rabatterna endast gynnar ägarna i form av större royaltys tillbakavisas genom förklaringen att om kedjan var girig skulle företagarna gå i konkurs vilket går emot franchiseverksamhetens grundtanke som är att kedjan ska växa.

På frågan om företagarnas åsikter angående Helsinki Foodstock som är både Kotipizzas och Subways huvudleverantör gick åsikterna isär beroende på tillhörighet. Anledningen till att företagarna måste göra inköpen från Foodstock är för att upprätthålla en jämn kvalitet på alla restauranger. Lämpligen tillhör

Helsinki Foodstock Kotipizzas moderbolag Sentica Partners. De tidigare nämnda tilläggsavgifterna franchisetagarna betalar vid råvaruinköpen är enligt många oskäligen. Kotipizzas vd uppmanar franchisetagarna att köpa större volymer åt gången för att hålla nere kostnaderna men det är inte genomförbart för alla. Större volymer kräver mera lagringsutrymme i form av kyl och frysmöjligheter vilket jag med egna ögon sett är väldigt begränsat hos företagarna. Verkställande direktören ger sken av att inte ha någon större insyn i det praktiska på den punkten. Ur företagarnas synvinkel vore det såklart bäst att få köpa varorna där det är förmånligast. Kedjan utför regelbundet stickprov på restaurangerna för att följa upp att företagarna förhåller sig till avtalet. Genom att köpa råvaror från någon konkurrent kan företagen få samarbetet med kedjan uppsagt. Aschanföretagarna däremot är inte belagda med något köptvång utan får göra sina inköp varhelst de behagar, vilket avviker från de övriga tillfrågade kedjornas arrangemang.

I startskedet av ett nytt verksamhetsställe gör kedjan en prognos för hur in- och utflöden av kapital kommer att se ut under en överskådlig framtid vilket kan visa sig vara missvisande. Därför intresserar det mig hur kedjorna lyckats med sina prognoser för respektive verksamhetsställe. De tillfrågade företagarna hade olika erfarenheter men det mest framträdande var att kedjan varit väl optimistisk i sina beräkningar. Om budgeten håller eller om den överskrids är mycket upp till företagen själv vilket en tillfrågad vidhöll. Han konstaterade att man genom hårt arbete och åtstramningar har hållit sig inom de budgeterade värdena med marginal. Företagarna menar att kedjorna inte beaktar alla rörliga kostnader i sina beräkningar. Man föreslog därför att kedjan då istället kunde justera någon utgiftspost för att få bukt med underskottet.

Att stirra sig blind på kedjans estimerade värden kan tyckas irrelevant, men de kan kanske fungera som riktvärden. Att istället fokusera på att börja förstå den egna marknaden och efterhand kunna uppvisa plusresultat är nog värderingar som en ny företagare ska fästa fokus vid utan att ta alltför stor notis om vad kedjan vill kunna dra in i royalty.

På frågan om företagen har något gehör hos kedjorna angående idéer och utvecklingsförslag är den allmänna uppfattningen att det nog går att framföra synpunkter men att dessa skulle bli realiserade hör till det sällsyntare slaget. Alla beslut som fattas har moderbolagets bästa som utgångspunkt och för att få en idé förverkligad ska den nog ha en stor återbetalningspotential eftersom förändringar oftast blir dyra att implementera på alla verksamhetsställen med skolning och dylika faktorer som får pengarna att rulla. Kotipizzas verkställande direktör Tommi Tervainen antyder att han regelbundet är ute på fältet och besöker företagare för att diskutera verksamheten med dem vilket är ett tecken på lyhördhet gentemot företagen. De flesta förbättringar som görs har sitt ursprung hos företagen vilka driver den dagliga verksamheten. Förnyelse är sunt och upprätthåller konkurrenskraften.

Det krävs mycket av en företagare och det gäller att vara mentalt stark. Att klara av en stor arbetsbörda är en faktor företagen konfronteras med. En väletablerad franchisetagare som säljer stora volymer och har råd att ha tillräckligt med anställda och därmed kan undvika att ta del i den tillverkande processen kan naturligtvis ägna sig åt andra ärenden. Detta är dock inte verkligheten för nya företagare utan alla franchisetagare har någon gång varit i den sitsen då man själv skött produktion och allt annat som den löpande verksamheten kräver för att fungera.

Bland de tillfrågade företagen listade man en hel del egenskaper som kunde vara bra att ha om man bestämmer sig för att bli franchisetagare. Tyngdpunkterna verkar iallafall ligga på att vara ekonomisk, kunna kompromissa med sina egna behov till förmån för företaget, företaganda, kunna svara upp mot kedjans krav och att tänka långsiktigt. Att acceptera att någon annan fattar de avgörande besluten för den egna verksamhet är något som franchisetagaren måste förlika sig med.

Kreativ är något man som franchisetagare inte behöver vara kan tyckas, men däremot att kunna vara kreativ med pengar vid sämre tider är något som kan hålla en på fötter i det långa loppet. Flexibiliteten är en återkommande term som är nog

så viktig för att kunna lyckas som företagare oavsett om man är bunden till en kedja eller inte. Att vara företagare kan knappast liknas vid något vanligt timlönsarbete utan kräver tid, hårt arbete och att företagaren verkligen brinner för verksamheten. Franchiseföretaget kräver ständig skötsel och tillsyn vilket gör att personen som ingår avtal med en kedja ska vara beredd att förändra hela sin livsstil till en mer passande sådan.

11 AVSLUTNING

Genom det här arbetet har jag fått sätta mig in i hur franchisetagarens verklighet ser ut, vilket har fått mig att inse att franchiseföretagandet inte är någon dans på rosor men också att det kan vara som ett välsmort maskineri som alstrar arbetsmöjligheter. Det ger den enskilde individen chansen att bli företagare utan samma risk som egenföretagaren tar eftersom man har kedjan att stöda sig på. Franchisekonceptet bygger i grund och botten på att få kedjan att växa och med mindre medel som insats än vad en egen entreprenör skulle tvingas hosta upp med vid en motsvarande expansion. Franchising återfinns i dag vart man än tittar vilket är ett tecken på en fungerande affärsmodell vilken bygger på att om allt görs rätt från grunden kan det kopieras och förr eller senare har man ett fungerande kollektiv som fortsätter att växa.

Att vara en länk i den kedjan har många fördelar som en färdigt testad affärsidé, ett välkänt varumärke och produktsortiment. Den mindre glamourösa sidan med franchiseföretagandet kommer nog franchisetagaren underfund med i sinom tid. Att inte få ha beslutanderätt över sitt eget ställe är en verklighet som många egenföretagare inte kan föreställa sig ens en gång men som däremot är franchisetagarens verklighet. Anledningen till att åsikterna går isär angående hur franchisekedjorna behandlar sina franchisetagare kan bero på en rad orsaker. Min slutsats är att ju större kundunderlag en företagare har desto mera pengar genererar verksamheten, vilket gör att företagarens inställning till den egna kedjan är mer positiv. Pengar är trots allt orsaken till att man går till jobbet varenda dag.

Förutom företagarens egna ansträngningar är anledningen till att ett verksamhetsställe går bättre än ett annat det geografiska läget, om köpkraften är

tillräcklig, övrig konkurrens, vilken kundgrupp man vill nå ut till samt vilken ålderskategori och sociala ställning befolkningen i närområdet tillhör. Förslag till fortsatt forskning kunde vara att närmare reda ut hur dessa faktorer står i relation till försäljningsframgångarna.

KÄLLOR

Böcker:

Axberg, C. Engström, A. Fernlund, A. Hemgren, A. Ottoson, M. 1999. Franchising i Praktiken. Lund. Studentlitteratur.

Granström, R., Karojärvi, I. & Tuunanen, M. 2001. Franchising Suomessa. Porvoo. Itä -Uudenmaan paino Oy.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Idestrom, J. & Fernlund, A. 2009. Franchise Praktikan. Bulls Graphics. Halmstad

Laakso, H. 2001. Franchising-yrittäjyys, Oy Edita Ab.

Laakso, H. 2005. Franchising Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen, Edita Prima Oy

Mattila, K. Wathén, A. Tommila, M. Rinkinen, P. 1998. Franchising-käsikirja. Helsinki. Gummerus Kirjapaino OY

Suomen Franchising-Yhdistys ry 2011. Franchising Suomessa. BBM Oy

Artiklar (t.ex. i tidningar och samlade verk):

Stenbacka, B. 2014. Rabbe Grönblom går ur Kotipizza. Vasabladet. Nummer 211, Årgång 157.

Elektroniska publikationer

Ahlroth, J. Hänninen, J. Yrittäjät Syyttävät Kotipizzaa kohtuuttomista ehdoista ja ahneudesta. Hänvisat 12.11.2014.

<http://www.hs.fi/kotimaa/a1396845895952>

Aschan Coffee & Deli. 2015. Hänvisat 23.2.2015.

<http://www.aschan.fi/yritys/>

Eklund, A. 2014. Osten i Pizzan blev bagarens Fall. Hänvisat 10.11.2014.

<http://online.vasabladet.fi/Artikel/Visa/24881>

Franchise fees. whichfranchise.com. Direktiv om franchiseavgifter. Hänvisat 19.10.2014.

http://www.whichfranchise.com/feature_template.cfm?FeatureID=18

Hänninen, J. Kotipizza: Rojaltimaksut Alan keskitasoa. Hänvisat 13.11.2014.

<http://www.hs.fi/kotimaa/a1396845784725>

Kotipizza Oyj. 2012. Hänvisat 20.11.2014.

<https://www2.kotipizza.fi/index/52>

Laakso, V. Useimmat Kotipizza-yrittäjät ovat tyytyväisiä yhteistyöhön emoketjun kanssa. Hänvisat 12.11.2014.

<http://www.hs.fi/mielipide/a1397024014396>

Seid, M. Ainsley, K. Pricing of franchises. Hänvisat 19.10.2014.

http://www.msaworldwide.com/franchisingresources/articles/pricing_of_franchises

Skön, P. En pizza ska inte vara för billig. Hänvisat 26.11.2014.

<http://sven.yle.fi/artikel/2014/10/10/en-pizza--inte-vara-billig>

Subway.2014. Hänvisat 20.11.2014.

http://www.subway.com/subwayroot/about_us/history.aspx

Suomen franchising-yhdistyksen varsinaiset jäsenet. 2014. Lista över egentliga medlemmar. Hänvisat 18.10.2014.

<http://www.franchising.fi/varsinaiset-jasenet>

Suomen franchising-yhdistyksen tietopaketti Franchising Suomessa. 2014.

Hänvisat 20.10.2014.

<http://www.franchising.fi/useruploads/files/SFYFranchisingSuomessatietopaketti.pdf>

Sven franchiseföreningen. 2014. Hänvisat 18.10.2014.

<http://www.svenskfranchise.se/franchising.html>

BILAGA 1**FRÅGEFORMULÄR**

1. Vilka är fördelarna och nackdelarna med att vara franchisetagare jämfört med att vara egen företagare?
2. Är kedjans begärda avgifter rimliga för företagaren?
3. Är sättet kedjan sköter sin marknadsföring till företagarens fördel eller kan marknadsföringen skötas på annat sätt?
4. Gynnar de rabatterade produkterna företagaren överhuvudtaget eller endast kedjans ägare i form av större royaltys?
5. Hur inverkar partiaffären Helsinki Foodstock på företagarens ekonomi?
6. Har kedjans beräknade in- och utflöden som gjordes vid startskedet stämt överens med de verkliga flödena?
7. Är franchisegivaren öppen för nya idéer från franchisetagarna?
8. Vad krävs det för att lyckas som franchisetagare?

BILAGA 2**KYSELYLOMAKE**

1. Mitkä ovat franchising yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet verrattuna itsenäistä yrittäjyyttä?
2. Ovatko ketjun yrittäjältä perityt maksut sopivalla tasolla?
3. Onko ketjun tapaa hoitaa markkinoinninsa hyödyllistä yrittäjälle tai voiko sitä hoitaa muualla tavalla?
4. Ovatko laajat mainoskampanjat, jossa ketju mainostetaan tuotetarjouksia lainkaan hyödyllisiä yrittäjälle tai ovatko tarjoukset ainoastaan kannattavia ketjun omistajille suurien royaltien hyväksi?
5. Millainen taloudellinen vaikutus tukkukauppa Helsinki Foodstockilla on yrittäjälle?
6. Ovatko ketjun etukäteen arvioidut tulot ja menot pitänyt paikkansa todellisuuteen?
7. Kuunteleeko franchiseantajaa riittävästi franchiseottajan mielipiteitä ja ideoita?
8. Mitkä ovat franchising yrittäjän tärkeimmät ominaisuudet?

