

Franchisestrategi i förändring - en studie utifrån industrilivscykeln faser

Kandidatuppsats
Strategi & Styrssystem
VT 2002

Författare:
Alexander Falk
Ragnar Kämpe

Handledare:
Hans Knutsson
Gert Paulsson

Titel: Franchisestrategi i förändring - en studie utifrån industrilivscykeln fas

Datum för slutseminarium: 02-06-08

Kurs: Kandidatseminarium

Handledare: Hans Knulsson
Gert Paulsson

Nyckelord: Franchising
Industry-Life-Cycle
Etableringsstrategi
Decentralisering

Denna uppsats ämnar se huruvida det föreligger ett samband mellan den franchisestrategi företag har och den fas i vilken nämnda företag befinner sig, samt till viss del även se till de faktorer som kan ligga bakom detta eventuella samband. Stommen i uppsatsen har sin utgångspunkt i två saker. För det första handlar det om att utreda begreppet franchising och se vad denna företagsform har för egenskaper. För det andra handlar det om företagets livscykel och vad den får för implikationer för företagets franchisestrategi. Då franchising är mest koncentrerad till detaljhandeln är det där tyngdpunkten av fallföretagen ligger. Av ca. 250 svenska franchiseföretag har vi slumpvis valt femton företag. Fallföretagen har en stor spridning vad gäller antalet franchiserade enheter; vissa företag har nästintill alla enheter i egen regi medan andra har samtliga enheter franchiserade. Vi inser att det begränsade urvalet kan medföra att resultatet ej har god reliabilitet. Teorin utgörs av agentteorin samt ILC och mha. dessa har vi analyserat huruvida det sker en avveckling av franchiseenheter allteftersom företagen förflyttar sig i livscykeln. Den traditionella bilden av franchise som statisk organisationsform tycks enligt analysen inte få något stöd. Vi tycker oss se ett samband mellan den franchisestrategi företag har och den fas i industrilivscykeln i vilken företagen befinner sig. Alltså sker en förändring av franchisestrategin över industrilivscykeln.

1 Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte.....	7
1.4 Avgränsning.....	7
1.5 Disposition av uppsatsen.....	8
2 Tillvägagångssätt	9
2.1 Val av undersökningsmetod	9
2.2 Fallstudie som tillvägagångssätt	10
2.3 Val av fallföretag	12
2.4 Datainsamling	12
2.5 Val av teori.....	14
2.6. Källkritik	15
2.6.1 Kritik av primärdata	15
2.6.2 Kritik av sekundärdata.....	15
3 Teoretiskt ramverk.....	16
3.1 Livscykelteori	16
3.2 Agentteorin	19
3.3 Franchisemodellen	21
3.4 Relevans för franchising.....	23
3.4.1 Livscykelteori ur ett franchiseperspektiv	23
3.4.2 Agentteorin ur ett franchiseperspektiv	23
3.4.3 Franchisemodellen ur ett franchiseperspektiv	23
4 Empiri	24
4.1 Fallföretag - långa intervjuer.....	24
4.1.1 Guppi.....	24
4.1.2 Electrolux Home.....	25
4.1.3 Twilfit.....	26
4.1.4 Polarn & Pyret.....	26
4.1.5 JC.....	27
4.1.6 Indiska.....	28
4.1.7 Seven Eleven.....	30
4.1.8 Burger King.....	31
4.1.9 Anticimex.....	32
4.2 Fallföretag - korta intervjuer.....	33
4.2.1 Guldfyndkoncernen.....	33
4.1.2 Pressbyrån	33
4.1.3 Subway	34
4.1.4 Verner & Verner	35
4.1.5 Sibylla.....	35
4.1.6 Gallerix.....	36
5 Analys	38
5.1 Fallföretagen & ILC	38
5.1.1 Relevanta faser	38
5.1.2 Relevanta variabler	39
5.1.3 Motivering av Spann.....	42
5.2 Fasanalys.....	44
5.2.1 Aggressiv Tillväxt	44

5.2.2 Avstannande Tillväxt.....	48
5.2.3 Mognad.....	51
6 Slutsats.....	55
7 Avslutande reflektioner.....	57
KÄLLOR.....	59
Publicerade källor.....	59
Opublicerade källor.....	61
Elektroniska källor.....	61

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Franchising är ett begrepp som började figurera i efterkrigstidens USA där bolag som McDonalds och Kentucky Fried Chicken behövde nya strategier för att kunna expandera. Begreppet är inte juridiskt utan endast ett ord som är precis identiskt med licens/licensiering och återförsäljning.¹ Visserligen hade företag, främst inom bil-, olje-, och dryckesbranscherna, redan organiserat sig på ett franchisesätt men det fanns tidigare ingen beteckning på företeelsen.²

Utvecklingen av företagsformen var naturlig i och med att det skedde ett skift från industrisamhälle till ett tjänstesamhälle. På samma sätt som Henry Ford rationaliserade produktionen och så småningom också kunde licensiera produktionssystem innebär franchising ett sätt att rationalisera tjänsteproduktion genom göra den enhetlig, manualstyrd och repeterbar. Det handlar också om att rationalisera marknadsföringen av tjänster och man brukar tala om att franchising ger stordriftsfördelar i tjänsteproduktion.³ Begreppet myntades på 1950-talet och fick organisationsformen att bli känd. Kedjor av olika slag franchiserade sig och fick därför möjlighet till snabb expansion under kostnadseffektiva former. I Europa var franchising ett okänt begrepp till en bit in på 1970-talet och som alltid tog det lång tid för de nya idéerna att sprida sig.⁴

I början av 70-talet fanns det endast ca fem franchisesystem i Sverige men sedan dess har utvecklingen varit enorm. Ett 20-tal företag franchiserade sig årligen under 1970-talet⁵ och idag är antalet franchisesystem väl över 250 i Sverige⁶. Den sammanlagda omsättningen för franchiseföretagandet i Sverige uppgår till över 95 miljarder kronor. Trots en sådan massiv utveckling är franchiserade bolag relativt anonyma i sin roll som franchisegivare, att McDonalds och Burger King är franchiserade vet de flesta, men att Posten har varit en av de största franchissystemen är mer okänt. Givet ett starkt koncept är franchise ett effektivt sätt att expandera. Utan stora grundinvesteringar och stor administration kan man relativt snabbt ta marknadsandelar jämfört med den mer trögrörliga expansionen med egenägda enheter. Franchising innebär att man expanderar med OPM - *other peoples management* och *other peoples money* vilket medger kostnadseffektiv expansion med kunniga medarbetare⁷.

¹ Bruno, T., VD vid Franchisekollegiet Stockholm, 020415 (Personlig intervju)

² Tonndorf, H. G., 1985, *Framgång genom franchising*, Studentlitteratur, Lund.

³ Jfr Bruno op cit

⁴ Jfr Tonndorf op cit

⁵ Jfr Bruno op cit

⁶ Jfr Bruno op cit

⁷ Ottosson, M., Senior partner vid Effectum Franchise Consulting, 020411 (Telefonintervju)

De resurser man saknar initialt är ju inte bara av finansiell art, det handlar även om kompetens inom t.ex. personalhantering, management, lokalkännedom etc. som är svårt att erhålla och reproducera kostnadseffektivt. Vidare kan det vara svårt för ett ungt företag, som kanske inte ens klarar nollresultat, att bära upp ett belöningsystem för nyckelpersoner⁸.

Den vanligaste formen av franchising är sk. *Business Format Franchising* och innebär ett heltäckande konceptsamarbete som omfattar samtliga delar av affärsverksamheten. Den inkluderar vanligen utbildning, driftsmanualer och löpande stödverksamhet under hela avtalstiden och det är i den organisationsformen uppsatsen tar sitt ursprung⁹.

Organiserar man företaget i resultatenheter krävs initialt en stor kapitalbas för inköp av lokal, kompetent management och personaladministration. Väljer man istället sidan att franchisera sig slipper man en stor del av administrationskostnaderna och trots att det för tillfället kanske går mindre bra för verksamheten kan möjligheten till framtida vinst binda duktigt management - franchisetagare - till företaget¹⁰.

1.2 Problematisering

Traditionellt har franchise ansetts vara något av en evig företagsform och alltså inte bara en fas i företagets utveckling¹¹. På senare år har dock flera företag som tidigare varit franchiserade övergått mer till resultatenheter. Exempel på detta är Indiska i Sverige¹² och McDonalds i USA¹³.

En stor fördel med att franchisera sig är att expansion kan ske under kostnadseffektiva och mindre riskfyllda former¹⁴. Enligt Ward minskar risken i verksamheten i takt med att företaget förflyttar sig i industrilivscykeln¹⁵. Eftersom nackdelen med franchise från franchisegivarens synvinkel är att enheterna har en lägre operativ lönsamhetsgrad¹⁶ kanske behållningen av franchise minskar när företagen mognar. Forskning visar också att en oproportionellt stor andel

⁸ Axberg, C., 1993, *Franchising – en handbok*, Upplaga 1:1, Liber-Hermods, Malmö.

⁹ Jfr Axberg op cit

¹⁰ Jfr Bruno op cit

¹¹ Jfr Bruno op cit

¹² Thambert, A., VD vid Indiska Stockholm, 020419 (Telefonintervju)

¹³ Grant, R. M., 2000, *Contemporary strategy analysis*, Third edition, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.

¹⁴ Bradach, J. L., 1998, *Franchise Organizations*, Harvard business school press, Boston.

¹⁵ Ward, K. R., 1994, *Developing financial strategies – A comprehensive Model*, Butterworth.

¹⁶ Carnegie Research, 2001, *Nordic Retail*.

unga franchiseföretag tillämpar denna organisationsform.¹⁷ Den traditionella synen på franchise verkar, utifrån det som nämnts ovan, inte helt riktig.

Det tycks som om den teori som används flitigt i franchisesammanhang - agentteorin, brister då den inte till fullo förklarar varför franchiserade företag helt och hållet återgår till att själva driva sina enheter. Något som, enligt ovan, alltså tycks ske. En god förståelse för de faktorer som begränsar företags tillväxtmöjligheter är central för alla människor som styr verksamheter av olika slag¹⁸ och att ta hänsyn till företags tillväxtgrad är centralt för teorier som förklarar organisationers beteende¹⁹. Därför tycks det relevant att anlägga ett sådant perspektiv på franchising och verktyget vi ser mest passande är industrilivscykelteorin.

Detta fick oss att vilja försöka se huruvida företag förändrar sin franchisestrategi allteftersom de blir äldre och mer väletablerade. Kan det finnas en koppling mellan företagets franchisestrategi och den fas i livscykeln det befinner sig i? Om dessa sk. exitfrågor har inte mycket skrivits och det torde göra frågeställningen än intressantare.²⁰

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att se huruvida det föreligger ett samband mellan den franchisestrategi företag har och den fas i vilken nämnda företag befinner sig, samt till viss del se till de faktorer som kan ligga bakom detta eventuella samband.

1.4 Avgränsning

Avgränsningar i denna typ av arbete är högst nödvändigt. Att avgränsa sig innebär dels att man kan nå en rimlig arbetsbelastning men även att man värnar om kvaliteten. Ett alltför stort omfång riskerar att underminera kvaliteten i enskilda delar.

¹⁷ Larson, 1992, *Network dyads in entrepreneurial settings*, Administrative Science Quarterly, 37: 76-104.

¹⁸ Mahoney, J. & Panadian, J., 1992, *The resource based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, 13: 363-380.

¹⁹ Slater, M, 1980, *The managerial limitations to the growth of firms*, Economic Journal, 8: 520-528.

²⁰ Jfr Ottosson op cit

Vi har i vårt arbete ej tagit hänsyn till alla de olika typer av franchise som finns. Vi nämner dock olika typer av franchising. Detta beror på att läsaren ska få en någorlunda nyanserad bild av franchisingens funktion och egenskaper, det finns dock ingen direkt koppling till själva utfallet av analysen.

Vilken bransch som respektive företag befinner sig i är ej heller det en beroende variabel för analysen. Trots att de fallföretag vi har till stor del verkar i olika branscher är det mer generella slutsatser som har varit av intresse för oss då vi strävar efter en god yttre validitet. Implikationerna av att företagen de facto verkar i olika branscher står omnämnt i kapitel 2.3.. Vidare har vi avgränsat oss till svenska företag.

Uppsatsen har sin utgångspunkt i de förändringar som företaget i sig genomgår. Vad de beror på har vi ej haft någon större möjlighet att fördjupa oss i. Vi har noterat skillnader i företags sätt att organisera sig, om detta beror på exogena faktorer kan vi inte ta ställning till.

1.5 Disposition av uppsatsen

I kapitel två återges det tillvägagångssätt som använts för att uppnå uppsatsens syfte. Kapitlet behandlar de val som gjorts och följs sedan av en genomgång av fördelar och nackdelar med nämnda val. Därmed bereds läsaren en möjlighet att kritiskt ifrågasätta det resultat som slutligen presenteras.

I kapitel tre presenteras det teoretiska ramverket, dvs. en beskrivning av teorier och idéer som anses relevanta för franchising i allmänhet och uppsatsen i synnerhet. Dessa teorier ligger till grund för arbetets fortsatta struktur.

I kapitel fyra redogörs för de empiriska studier som gjorts. Kapitlet innehåller en grundlig genomgång av de fallföretag som studerats för uppsatsen.

Kapitel fem innehåller en analys utifrån delar av tidigare återgiven teori samt empiriskt material.

I kapitel sex framförs till sist uppsatsens slutsatser

2 Tillvägagångssätt

2.1 Val av undersökningsmetod

I syfte att kunna välja rätt undersökningsmetod givet den typ av svar vi söker, inledde vi uppsatsarbetet med att samla djupare information om detta. Det första valet vi hade att göra var det mellan kvantitativ och kvalitativ studie - två olika tillvägagångssätt som erbjuds inom samhällsvetenskapens forskning²¹. Dessa två studier skiljer sig åt genom det sätt på vilket studiens data sammanställs. En kvantitativ studie mynnar ut i att man jämför siffror medan en kvalitativ studie sammanställer resultaten i ord. Av denna anledning innebär även metoden att först intervjua och sedan sammanställa studien i siffror en kvantitativ studie²².

Vilken metod som är bäst avgörs helt och hållet av det som ska mätas och i vilket syfte det ska mätas. I denna uppsats har vi valt att göra en kvalitativ studie då vi anser tillvägagångssättet vara det bäst lämpade för att besvara våra frågeställningar och uppnå uppsatsens syfte. Vårt mål var dels att bilda oss en förståelse för den valda frågeställningen och sedan koppla det till en större helhet. Det som gör den kvalitativa metoden passande för detta ändamål är att den kan användas då enheter undersöks ingående via ostrukturerade och osystematiska observationer²³. Den kvalitativa metoden ger också utrymme för mer intuitiva slutsatser än en kvantitativ metod.²⁴

Observationerna kan med fördel göras med tvåvägskommunikation, dvs. intervjuer.

En fördel här är den kvalitativa metodens höga flexibilitet som föreligger iom. att undersökningens tillvägagångssätt kontinuerligt kan anpassas och förändras. Det kan gälla information som vid studiens början ej ansågs nödvändig kan visa sig relevant att inhämta eller frågeställningar som bör tillfogas. En annan fördel är att man kan nå en högre förståelsegrad då den kvalitativa studien belyser flera aspekter²⁵.

En kvalitativ studie sker delvis på bekostnad av den kvantitativa studiens bättre möjlighet till generalisering - överföring av undersökningens resultat till större grupper. Kvantitativa studier kommer till sin rätt då empiriunderlaget är stort eftersom analys då möjliggörs av standardiserade

²¹ Patel, R. & Tebelius, U., 1987, *Grundbok i forskningsmetodik*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

²² Holme, I. M. & Solvang, M. K., 1997, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

²³ Jfr Holme & Solvang op cit

²⁴ Merriam, S. B., 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

²⁵ Jfr Holme & Solvang op cit

svarsalternativ²⁶. Ett problem med den kvalitativa studien är att resultatet ofta anses mindre trovärdigt än ett resultat av en kvantitativ undersökning²⁷. Somliga menar t.o.m. att denna studie enbart utgör ett förstadium till den riktiga - kvantitativa - studien.

Vi valde den kvalitativa studien som vårt verktyg. Den fördel vi såg med den kvantitativa metoden - att kunna behandla många företag och sammanställa data under kort tid - vägde inte upp bortfallet av djupet. Något som vi såg som en nackdel med den kvantitativa metoden var att vi inte är utbildade intervjuare. Risker som vi såg det var att vi skulle styra den intervjuade på ett sätt som skulle minska validiteten i intervjun. Därför gjorde upp vi ett frågepapper med frågor som skulle behandlas under intervjun och detta fick den intervjuade inte tillgång till. Det är möjligt att vår brist på erfarenhet påverkade intervjun men vi hoppas att den uppvägs av vår medvetenhet om problemet.

Vad gäller undersökningsansats finns det två huvudsakliga metoder att välja mellan. Den induktiva ansatsen - upptäckens väg - innebär att man utifrån empiri vill generera generell kunskap i form av teori. Man utgår därmed från en eller flera händelser kring vilka empiriska data samlas in. Dessa analyseras sedan, om möjligt utifrån befintlig teori, och slutligen kan hypoteser formuleras och slutsatser dras kring det som skett. Den deduktiva ansatsen - bevisföringens väg - innebär att man utifrån generella principer eller befintlig teori ställer upp hypoteser eller drar slutsatser om enskilda händelser. Dessa testas sedan mot empirin och hypoteserna kan antingen accepteras eller förkastas.²⁸

Dessa båda ansatser utgör extremer varför metoden i praktiken sällan är renodlad utan oftast utgör en kombination av de båda. Vi anser dock att vår metod har sin tyngdpunkt i den deduktiva ansatsen.

2.2 Fallstudie som tillvägagångssätt

En annan fråga vi hade att ta ställning till var hur vi skulle genomföra den kvalitativa metoden. Då en målsättning med uppsatsen är att den ska ge något resultat av generell vikt gav det oss en del huvudbry. Enkäter tillåter ett större urval av företag samtidigt som risken för bortfall är stor. Då vi samtidigt ville ”ta pulsen” de intervjuade valde vi slutligen en fallstudie. Den ger en större

²⁶ Jfr Holme & Solvang op cit

²⁷ Trost, J., 1997, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.

²⁸ Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

flexibilitet och samtidigt en möjlighet att läsa mellan raderna. Frågornas utformning blir heller inte lika centrala och vår bristande intervjuerfarenhet riskerar inte att påverka lika mycket.

Frågan om huruvida det går att utvinna generella kunskaper ur enskilda fallstudier har debatterats mycket. Yin²⁹ menar att det är nödvändigt att pröva sina hypoteser på flera fallföretag för att kunna generalisera.

Frågan hur många företag som ska undersökas tycks kontroversiell. Vissa menar att en klassisk fallstudie är att föredra då endast ett fall undersöks mycket ingående och målsättningen är att kunna dra bra slutsatser om det som undersökts. De menar att den djupa kontextuella förståelsen som kännetecknar fallstudien riskerar att gå förlorad då undersökningen blir mer ytlig³⁰.

De anser vidare att den klassiska fallstudien är att föredra då man önskar se nya teoretiska samband och ifrågasätta gamla. Eisenhardt³¹ menar att mellan fyra och tio fall ska studeras. Om komplex teori ska genereras eller utvärderas utifrån fallen innebär färre än fyra fall att den empiriska grunden riskerar bli otillräcklig. Fler än tio fall innebär å andra sidan att det empiriska materialets komplexitet och mängd kan bli överväldigande.³² Givet att tiden för uppsatsen är begränsad och att frågeställningen kräver många studieobjekt har vi dock valt att tala med fler företag och inte gå in alltför mycket på djupet i respektive företag.

Enligt Eisenhardt skall forskaren som bygger teori fortsätta addera fall till dess att den framväxande teorin har tillräcklig substans och ytterligare fall inte tillför något. Hon skriver vidare att det i praktiken sällan fungerar på detta sätt utan faktorer såsom tid och pengar blir avgörande och antalet fall fastställs av dessa anledningar ofta i förväg.³³

Vi har valt att göra en fallstudie där franchise avses studeras utifrån femton företags strategier.

²⁹ Yin, R. K., 1994, *Case study research – Design and methods*, Sage Publications, Thousands Oaks CA..

³⁰ Dyer Jr. G. W. & Wilkins, A. L., 1991, Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.

³¹ Eisenhardt, K. M., 1989, *Building theories from case study research*, *Academy of management review*, Vol 14, 4: 532-550.

³² Jfr ibid s 532 ff

³³ Jfr ibid s 532 ff

2.3 Val av fallföretag

Då franchising är mest koncentrerad i detaljhandeln är det där tyngdpunkten av fallföretagen ligger. Den till buds stående tiden för informationsinsamling har vi upplevt alltför begränsad för att kunna tala med mer än ett femtontal företag. Dessa har valts ut slumpvis utifrån Svenska Franchiseföreningens lista över franchiseföretag. Undantaget från detta är 7-Eleven som vi intervjuade pga. goda möjligheter till djuplodande intervju.

För att ge läsaren en bild över hur pass representativt resultatet av studien är, kan vi nämna att det totalt sett finns c:a 250 stycken franchiserade företag i Sverige idag. Vi har i vår studie tittat på 15 stycken utav dessa. Bland de fallföretag vi har undersökt återfinns såväl stora som små franchisekedjor i olika branscher. Fallföretagen har en stor spridning vad gäller antalet franchiserade enheter; vissa företag har nästintill alla enheter i egen regi medan andra har samtliga enheter franchiserade. De utvalda fallföretagen kännetecknas följaktligen av en stor spridning i tre bemärkelser. Vi inser att det begränsade urvalet kan medföra att resultatet ej har god reliabilitet validitet. Vi anser dock att fallföretagens spridning till viss del väger upp den förhållandevis lilla populationen och att studiens validitet därmed är godtagbar.

2.4 Datainsamling

Franchising är i många fall det mest ekonomiskt effektiva sättet att organisera en verksamhet på, ur franchisegivarens perspektiv men somliga menar att alla vinster som finns med detta system helt eller delvis kommer från någon annans (franchisetagaren) förlust³⁴. Den syn som Felstead förmedlar är behjärtansvärd och intressant, vi har dock valt att utgå från franchisegivaren och hålla oss till dennes syn på verksamheten. Att förmedla bägges perspektiv är alltför resurskrävande. De intervjuer vi har genomfört har således skett med franchisegivare.

Intervjuer kan delas in i tre grupper. Den första gruppen består av tämligen långa och djupa intervjuer. Intervjuerna har genomförts via personligt möte där företagen själva fått välja lämplig tid för möte. Intervjuerna har föregåtts av att vi skriftligen eller muntligen har delgivit företagen vårt underlag samt syfte med intervjun. Detta i kombination med att företagen har valt, för dem, lämplig tidpunkt för intervjun anser vi leda till en förhållandevis god tillförlitlighet intervjustoffet. De krav vi ställde för intervjuerna var att företagen skulle ge oss minst en halvtimme av deras tid samt att vi fick möjlighet att spela in intervjuerna med diktafon.

³⁴ F Felstead, A, 1993, *The corporate paradox – Power and control in the business franchise*, Routledge, London.

Att använda diktafon anser vi var bra eftersom det gjorde att vi kunde vara mer uppmärksamma på intervjuoffret under intervjun. Risken att förfarandet har haft en hämmande verkan på intervjuobjekten håller vi för osannolikt.

Den andra gruppen består av djupa telefonintervjuer. Dessa har föregåtts av inskickade frågor till intervjuoffret, samt att denne har givits möjlighet att återkomma med svar telefonledes vid, för personen ifråga, lämpligt tillfälle. Det positiva med detta är att intervjuoffret inte känner sig stressad etc. Det negativa är att vi som intervjuare istället kanske inte har möjlighet att prestera maximalt, på grund av att vi inte kan veta när intervjun kommer att äga rum.

Den tredje gruppen består av intervjuer utan avtalad telefontid, dvs. att intervjuoffret har ansett sig ha tid för våra frågor omedelbart vid uppringning. Vi inser att detta kan minska tillförlitligheten i intervjuerna, då de svar som ges trots allt präglas av att förberedelse ej har kunnat ske.

Det är uppenbart att kortare intervjuer inte medger samma djup som en längre intervju. Vi är medvetna om detta faktum och har medvetet lagt upp intervjuerna på detta sätt. Det hade varit omöjligt för oss, med den tidsram vi har, att göra djupa intervjuer med alla företag. Vi har istället valt att genomföra några få, djupa, intervjuer och en övervägande andel kortare intervjuer. Detta har gett oss möjlighet att få ett djup i empirin men att vi samtidigt har skapat oss en bredd i empirin. En avvägning mellan bredd och djup är svårt då man initialt inte riktigt har överblick över de krav som uppsatsens frågeställning har på empirin. Det var svårt att i ett tidigt skede bedöma huruvida omnämnd strategi skulle falla väl ut men vi anser att empirin, givet frågeställningen, ger ett adekvat underlag för analys. Påpekas bör att vi initialt inte till fullo hade insett den bredd vi senare ansåg oss behöva. Detta löstes, förhållandevis enkelt, genom att utöka andelen kortare intervjuer. De djupgående intervjuerna genomfördes dock innan den huvudsakliga analysen påbörjades.

Vår egna huvudsakliga kritik mot den empiri vi alstrat är att djupet delvis har fått stryka på foten. En viss prioritering av bredd har vi ansett vara nödvändig för uppsatsen i huvudsak, vilket dock gör att djup i vissa detaljer ej har kunnat åstadkommas.

Nämnas bör även att vi konsekvent intervjuat personer högt upp i företagshierarkierna - något som torde öka graden av tillförlitlighet i intervjuerna då personerna rimligtvis har en, relativt sett, god inblick i organisationen som helhet.

2.5 Val av teori

Vårt val av teori är direkt relaterad till de frågor vi ämnar utreda. Stommen i uppsatsen har sin utgångspunkt i två saker. För det första handlar det om att utreda begreppet franchising och se vad denna företagsform har för egenskaper. Att bekanta oss med de frågor som är specifika för franchising såg vi som en nödvändighet för att kunna göra en god analys. För det andra handlar det om företagets livscykel och de vad det får för implikationer för företagets franchisestrategi.

Livscykelteori

Med bakgrund av detta såg vi det som en nödvändighet att få en god teoretisk grund på dessa två områden. När det gäller livscykeltänkandet fann vi det tämligen lämpligt att använda oss av *IndustriLivscykelteorin*³⁵ som är en befintlig och vedertagen teori på detta område. Den härstammar från en tid då produkten och produktionen av densamma var av stor betydelse för företagen. Det vi behandlar i vår uppsats handlar i första hand om tjänsteproduktion men vi anser ändå att denna teori ger en god grund för att analysera ämnet ifråga, dels för att denna teori har utvecklats med åren vilket gör den applicerbar på företag av idag, dels för att det inte finns (oss veterligen) någon annan teori med samma dignitet inom området.

Agentteori

Det finns, så vitt vi vet, ingen ”franchisingteori” vilken kan fungera som verktyg för att analysera begreppet franchising specifikt. Vi har efter penetrering av litteraturen inom området dock insett att agentteorin flitigt används för att förklara varför franchising har uppkommit och man kan genom den utkristallisera vissa mönster inom franchising som företagsform. Vi tror ingalunda att agentteorin är ett fullgott verktyg för att analysera ämnet ifråga, vi tycker dock att man lättare kan förstå samt penetrera empirin med hjälp av agentteorin.

Franchisemodell³⁶

Vi har även valt att ta med en modell med vilken man kan identifiera olika typer av franchising. Modellen har, liksom agentteorin, inget analysvärde i sig, den hjälper oss dock med förståelsen av empirin. I och med att vi inriktar oss på den mest utvecklade typen av franchising (*Business Format Franchising*) är det väsentligt för oss att kunna fastställa att fallföretagen kan rubriceras som detta. Vi anser att denna möjlighet till korrekt rubricering av fallföretagen ökar den inre validiteten.

³⁵ Grant, R. M., 2000, *Contemporary strategy analysis*, Third edition, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.

³⁶ Modellen har inget namn men beskriver de tre vedertagna former av franchise som finns och dessa skiljer sig åt med avseende på grad av bindning mellan franchisetagaren och franchisegivaren.

Vi vill förtydliga att olika typer av franchising³⁷ ej är föremål för analys och att medtagande av modellen endast syftar till att kunna säkerställa att fallföretagen har avsedd karaktär.

2.6. Källkritik

2.6.1 Kritik av primärdata

De flesta fallföretagen har varit mycket tillmötesgående och intervjuerna har inte kännetecknats av någon tidspress. Området uppsatsen behandlar upplevdes överlag inte vara kontroversiellt för fallföretagen, vilket förbättrar trovärdigheten. Frågor som rör företagets framtida strategier kan dock vara känslig att lämna ut men denna del är inte särskilt central för att uppnå uppsatsens syfte. Då vi konsekvent intervjuade personer i företagets ledningsgrupp ökar sannolikheten att källan är initierad vilket även det är bra för trovärdigheten. Som nämnts innan har bredden av fallföretag prioriterats på bekostnad av djup i intervjuerna.

2.6.2 Kritik av sekundärdata

Sekundärdata domineras av vetenskapliga artiklar inom ämnesområdet. En svårighet vi mött är att denna information inte exakt har belyst den problemställning som är central för denna uppsats. Därför har vi i högre grad fått införskaffa primärdata om dessa områden.

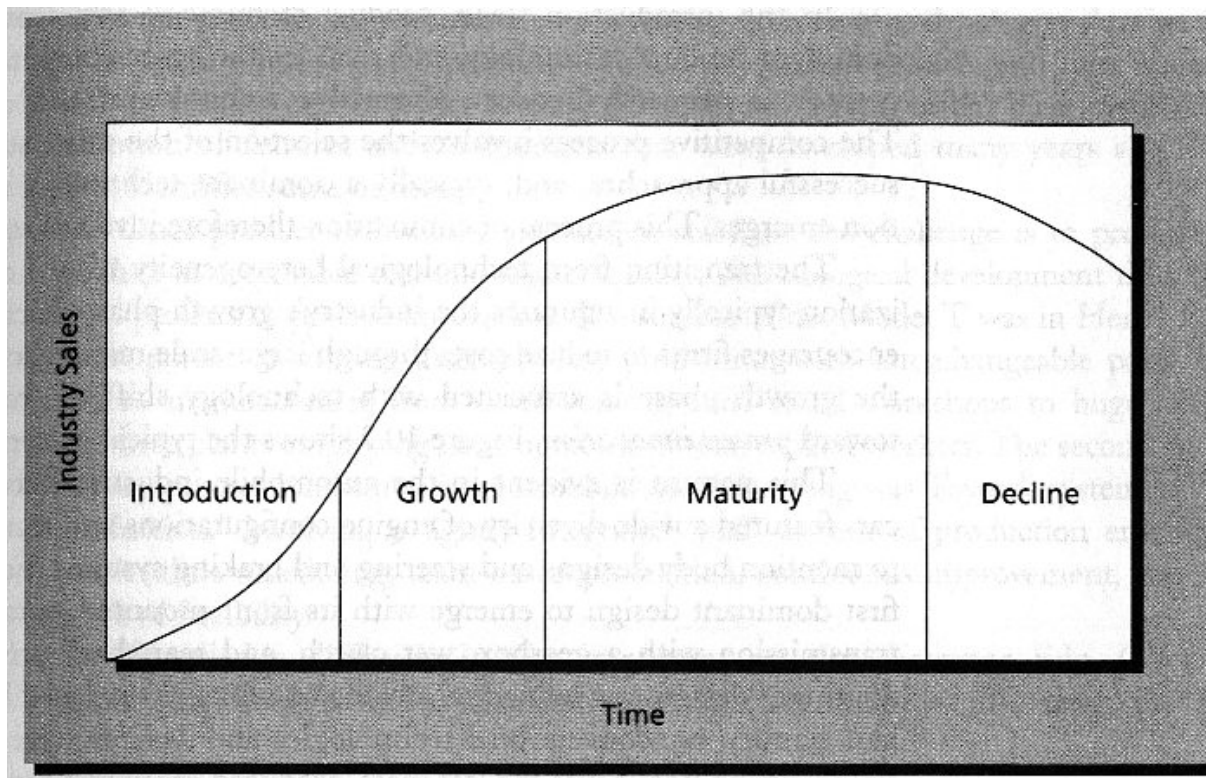
³⁷ Med ”olika typer av franchising” menas bland annat de övriga typer av franchising som modellen ifråga tar upp

3 Teoretiskt ramverk

3.1 Livscykelteori

I detta arbete har industrilivscykelteori en central roll då det utgör grunden för den kommande analysen.

Schumpeter³⁸ tillhandahöll en tidig redogörelse för industrilivscykeln. Han utmanade de på den tiden rådande statistiska analyserna om jämvikt i industrin och hävdade istället att marknader följer en livscykel, vars tidiga faser karaktäriseras av tillväxt och expansion. Tillväxtfasen följdes av relativt stabil mogen fas, vilken i sin tur slutligen följdes av en fas karaktäriserad av avtagande/avmattning och sedermera utrotning³⁹.



Figur 1 Schematisk indelning av industrilivscykeln i fyra faser. I figuren anges hur försäljningen ökar initialt och sedan minskar med tiden.

Industrilivscykeln (ILC) är i sig baserad på den tämligen välkända produktlivscykeln (PLC). Tanken är att om produkter har livscykler så borde även de företag som producerar dem ha det.

³⁸ Schumpeter, J., 1942, *Economia*, Volume 0, Issue 21, 286-311.

³⁹ Londregan, J., 1990, *Entry and exit over the industry life cycle*, Volume 21, Issue 3, 446-458.

Skillnaden är att ILC har ett mer utdraget mönster än PLC på grund av att företag lanserar flera generationer av samma grundprodukt. Det är två saker som påverkar ILCs utseende, dels hur efterfrågan utvecklar sig för företagets produkter men även skapandet och spridningen av kunskap⁴⁰. Livscykeln är således en modell för att studera en produkt, ett företags, eller en branschs utvecklingsstadier.⁴¹

Som synes enligt *figur 1* ökar försäljningen mest initialt i företagets utveckling och mattas sedan av för att i nedgångsfasen minska. För att kunna hantera denna förändring i försäljningen måste företag vidta olika åtgärder för att förbli konkurrenskraftiga. Det råder således olika förutsättningar i de respektive fas, exempelvis råder det produktkonkurrens i de två första faserna och priskonkurrens i de två sista faserna⁴².

Introduktionsfas

Som namnet antyder inträffar denna fas i begynnelseskedet i ett företags liv. Försäljningen och marknadspenetrationen är låg. I och med att efterfrågan är låg blir produktionen småskalig. Detta i kombination med att företaget ej har god kunskap om tillverkning innebär att produktkvalitén är låg samtidigt som produkten är dyr att tillverka. Det är uppenbart att den marknad som finns för produkter i detta stadium i första hand består av uppfinningsnyfika och bemedlade individer som inte är särskilt riskaverta. För företag i denna fas är det centralt att utveckla bra produkter och göra sig känt.⁴³

Tillväxtfas

I tillväxtfasen har tekniken blivit billigare och mer standardiserad. Följaktligen sjunker priserna och marknadspenetrationen ökar avsevärt eftersom alltfler har råd att konsumera produkten. Nu är det viktigt att företaget har tillgång till bra distribution och dessutom bygger ett starkt varumärke.⁴⁴

⁴⁰ Jfr Grant op cit

⁴¹ Kotler et al., 1999, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey

⁴² Lundquist, K.-J., 1996, *Företag, regioner och internationell konkurrens: Om regionala resursers betydelse*, Avhandling nr. 129, Lund University Press

⁴³ Jfr Grant op cit

⁴⁴ Jfr Grant op cit

Mognadsfas

I denna fas börjar marknaden mättas. Detta öppnar dörrarna för ersättningsvaror. Antingen sker direkt ersättning där konsumenterna byter ut gamla produkter mot nya, eller så sker indirekt ersättning vilket innebär att gamla konsumenter ersätts med nya. Centralt för denna fas är att företaget pga. prispress tvingas bli lönsammare.⁴⁵

Nedgångsfas

Till slut når företaget en fas där man blir konkurrensutsatt av nya industrier med nya och tekniskt överlägsna produkter som fungerar som substitut på de varor företaget producerar. Fasta kostnader måste nu pressas hårt av företaget för att det överhuvudtaget ska kunna överleva⁴⁶

Det har gjorts många studier på hur företag med avseende på olika variabler förändras i takt med förflyttandet mellan faserna. En intressant studie använder affärsrisk som variabel och visar att företag i introduktionsfasen löper en stor affärsrisk. Hur risk ska definieras är föremål för diskussion men en allmänt accepterad definition, vad gäller företag, är volatilitet i förväntat framtida kassaflöde. I denna risk ingår affärsrisken som har att göra med den risk företaget exponeras mot i sin bransch och det specifika företagets strategi. Unga företag har mycket hög affärsrisk, är de framgångsrika kan framtida kassaflöden bli mycket bra men dessa kan lika gärna bli obefintliga. När företaget mognar minskar i allmänhet risken vilket är rimligt om man utgår ifrån livscykeln. Som diagrammet visar exponeras företaget mot flest risker tidigt i livscykeln. När företaget förflyttar sig genom livscykeln fas försvinner en del av riskelementen medan andra består.⁴⁷

Hur avgör man då i vilken fas ett företag befinner sig? Förmodligen finns det en uppsjö av alternativ men ett av de säkrare tycks vara att titta på rena tillväxttal då dessa tydligt indikerar hur framgångsrikt företaget är. Enligt den legendariske fondförvaltaren Peter Lynch är omsättningstillväxt ett bra mått och han anger intervall för inplacering av företag i livscykeln. Dessa intervall redogörs för i detalj i analysdelen av uppsatsen.

⁴⁵ Jfr Grant op cit

⁴⁶ Jfr Grant op cit

⁴⁷ Jfr Ward op cit

3.2 Agentteorin

De intressekonflikter som uppstår finns mellan principalen och agenten, där principalen är den person som har en idé om att utföra någonting och agenten är den person som han anlitar för att göra detta⁴⁸. Om agenten inser att han, genom att tumma på de åtaganden som föreligger honom, ökar sin egen nytta kommer han enligt teorin att göra detta, i och med att individer är nyttomaximerare. Principalens och agentens mål överensstämmer sålunda ej; det finns ingen *goal congruence*. Följaktligen kan arbetsgivaren aldrig vara säker på att de anställda agerar utefter dennes önskemål utan att vara tvungen att dra på sig övervakningskostnader.

I agentkostnadsproblematiken brukar man i litteraturen tala om *moral hazard och adverse selection*⁴⁹.

Med adverse selection menas ”An unequal or inefficient exchange on the market caused by differences in information (or information asymmetry) between the two parties”⁵⁰. Adverse selection innebär i anställningssammanhang att företaget får mindre kvalificerad personal än vad det vill ha. Företaget har en begränsad tid att rekrytera personal på, därför har företaget alltid sämre information än individen som söker anställning. Företaget söker dock så kvalificerad personal som möjligt. Människor har därmed ett incitament att framställa sig själv som bättre än de egentligen är, för att få anställning⁵¹. Moral hazard innebär att arbetsgivaren aldrig kan veta huruvida den anställda arbetar hårt eller om den försöker dra sig undan sina skyldigheter som anställd⁵². Man brukar säga att adverse selection uppkommer innan avtal ingås medan moral hazard uppkommer efter ingånget avtal.

Enligt agentteorin kommer företag att organisera sig på ett sätt som gör att deras agentkostnader minimeras, dvs. det organisationssätt som minimerar effekterna av moral hazard samt adverse selection.

Vi har med utgångspunkt från agentteorin tagit ut ett par begrepp som vi förklarar nedan. Dessa avser underlätta överblicken av empirin.

⁴⁸ Eisenhardt, K. M., 1989, *Building theories from case study research*, Academy of management review, Vol 14, 4: 532-550.

⁴⁹ Jensen, M. & Meckling, W., 1976, *Theory of the firm – Managerial behavior – Agency costs and ownership structure*, Journal of financial economics, 3: 305-360.

⁵⁰ Glossary of political and economic terms "<http://www.korprios.org/resurgent/glossaryac.htm>" - 020506

⁵¹ Eisenhardt, 1988, op cit

⁵² Eisenhardt, 1988, op cit

Geografisk spridning: Ett franchisesystems effektivitet beror i hög grad på franchisegivarens förmåga att kontrollera att alla medlemmar i systemet arbetar för att utveckla och vårda varumärket. Varumärket är en signal till kunder om kvalitén på butiken.⁵³ Allmänt kan sägas att övervakningskostnader ökar med avståndet mellan principalen och agenten⁵⁴. Ju större avståndet är, desto högre resekostnader blir det och dessa läggs till kostnaden för övervakningen⁵⁵. Stora avstånd tillåter inte heller samma frekvens i övervakandet vilket ökar agentens möjlighet och incitament till free-riding⁵⁶. Därför bör man kunna sluta sig till att övervakningskostnader är lägre när agenterna är geografiskt koncentrerade⁵⁷.

Risk bearing: Eftersom både franchisegivaren och franchisetagaren lägger ner mycket pengar på öppnandet av enheter nås en delning av risken. Franchisegivaren lägger å sin sida ner mycket pengar på att söka upp en lämplig franchisetagare och således har denne gjort en stor investering i franchisetagaren. Då man inte lätteligen kan sparka franchisetagare är det extra viktigt att valet sker omsorgsfullt⁵⁸. Självklart lägger också franchisetagaren ned mycket pengar eftersom han köper enheten ifråga. För såg franchisetagarna till att få en lägre risk än franchisetagarna men idag är franchiseavtalen mer noggrant granskade.

Effort incentives: De incitament som respektive part har spelar en viktig roll i agentkostnadssammanhang. Avgiften franchisegivaren får av franchisetagaren ger ett incitament för denne att övervaka ordentligt. Otillräcklig övervakning slår ju tillbaka på alla franchisetagare och i förlängningen på franchisegivaren⁵⁹. Potentiella franchisetagare ser storleken på avgiften som ett mått på franchisegivarens incitament att övervaka franchisesystemet. En hög avgift signalerar att franchisesystemet är organiserat på ett sätt som minimerar transaktionskostnader⁶⁰. Dessutom förekommer även incitament i form av piskor, dvs. om man inte lyckas hålla exempelvis omsättningen på en adekvat nivå, sägs kontraktet upp.

Ovan utgör alltså en genomgång av de utvalda begreppen. Syftet med genomgången är dels att ge läsare av uppsatsen en grundläggande förståelse för de implikationer som är förenade med franchising inför teoriavsnittet, samt dels tillåta empirin vara strukturerad utefter dessa begrepp.

⁵³ Jfr Norton op cit

⁵⁴ Jfr Norton op cit

⁵⁵ Jfr Rubin op cit

⁵⁶ Martin, R. E., 1988, *Franchising and risk management*, The American Economic Review, 78(5): 8.

⁵⁷ Jfr Carney & Gedajlovic op cit

⁵⁸ Jfr Bradach op cit

⁵⁹ Jfr LaFontaine & Kaufman op cit

⁶⁰ Jfr Lal op cit

Agentteorin kommer *inte* att användas i analysen eftersom den förklarar för- och nackdelar med franchise- respektive filialenheter vilket inte är syftet med analysen.

3.3 Franchisemodellen

Det finns idag tre olika sorters franchising som man skiljer på beroende på utvecklingsgrad.

Product Distribution Franchising - innebär att samarbetet koncentreras till varusidan. Det är den äldsta formen och den skapades av företag som var i behov av en effektiv och exklusiv distributionsapparat som de inte kunde bygga på egen hand. Coca-Cola och Löwenbräu är exempel på företag som tillämpar detta koncept.⁶¹

Trade Name Franchising - innebär att man till formen ovan lägger till marknadsföring av verksamheten enligt detaljerade krav på varumärke och namn. Denna form skapades av bensinbolag på 1930-talet som en vidareutveckling av varudistributionskonceptet. Idag är många hotell- och restaurangkoncept organiserade i den här formen. Franchisegivaren tillhandahåller rätten till varumärket och intresserar sig mindre för den löpande driften. Sheraton och Hard Rock Café är exempel på företag som tillämpar detta koncept.⁶²

Business Format Franchising - innebär en ännu starkare bindning mellan franchisegivare och franchisetagare. Den utgör idag den överlägset vanligaste formen av franchising och innebär ett heltäckande konceptsamarbete som omfattar samtliga delar av verksamheten⁶³. Kortfattat kan man säga att franchisegivaren säljer rätten att använda sig av sk intellectual property i utbyte mot en årlig avgift, som antingen kan vara en klumpsumma eller procent av vinsten⁶⁴. Eftersom bindningen är starkast vid denna typ av franchising är också avgiften för franchisetagaren störst. Forskning visar att potentiella franchisetagare ser storleken på avgiften som ett mått på franchisegivarens incitament att övervaka franchisesystemet. En hög avgift signalerar att franchisesystemet är organiserat på ett sätt som minimerar transaktionskostnader⁶⁵.

⁶¹ Jfr Axberg op cit

⁶² Jfr Axberg op cit

⁶³ Jfr Axberg op cit

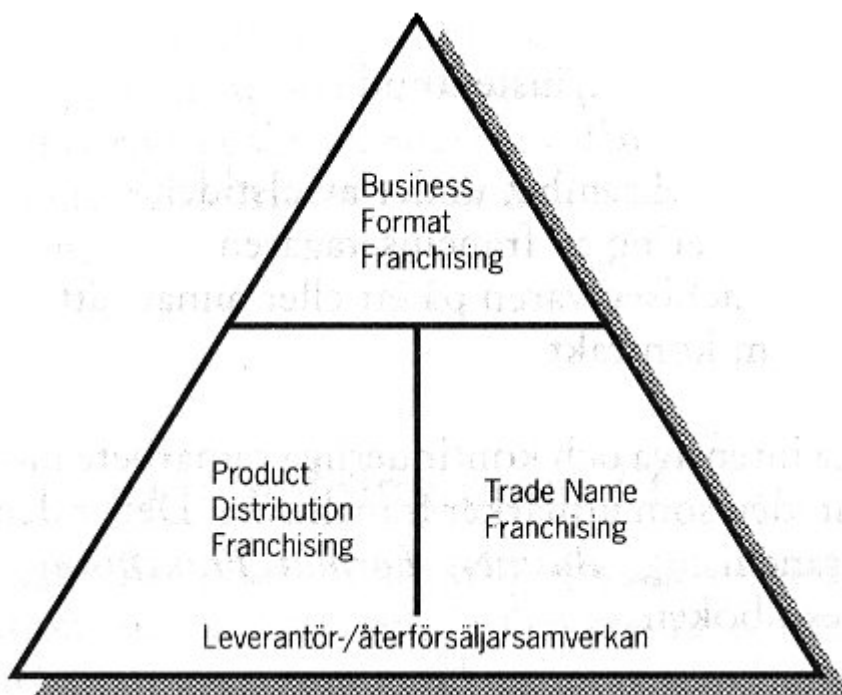
⁶⁴ Miller, A.. & Grossman, T., 1990, *Business law*, Glenview, IL: Scott-Foresman.

⁶⁵ Lal, R. 1990. Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9(4): 299-318.

Avgiften franchisegivaren får av franchisetagaren ger nämligen ett incitament för denne att övervaka ordentligt. Otillräcklig övervakning slår ju tillbaka på alla franchisetagare och i förlängningen även på franchisegivaren⁶⁶.

Utbildning, driftsmanualer och löpande stödverksamhet under hela avtalstiden är kännetecknen för denna form av franchising. Andra centrala kännetecknen är ägarmässigt självständiga parter, definierade rättigheter och skyldigheter, fokus mot konsumenter, standardiserat utbud, gemensam identitet, ersättning till franchisegivaren och även reglering av allt genom ett kontrakt.⁶⁷ I denna grupp finner vi de största svenska franchisegivarna av idag - McDonalds, 7-Eleven och Electrolux Home.

Som tidigare nämnts är det på den senare formen fokus kommer att ligga eftersom det är vad som vanligen avses med begreppet franchise.⁶⁸



Figur 2 Utvecklingsnivåer av franchising⁶⁹

⁶⁶ Lafontaine, F. & Kaufmann, P., 1994, *The evolution of ownership patterns in franchise systems*, Journal of retailing, 70(2): 97-113.

⁶⁷ Rubin, P. H., 1978, *The theory of the firm and the structure of the franchise contract*, Journal of law and economics, 21: 223-234.

⁶⁸ Jfr Bruno op cit

⁶⁹ Jfr Axberg op cit

3.4 Relevans för franchising

3.4.1 Livscykelteori ur ett franchiseperspektiv

Traditionellt har franchise ansetts utgöra ett slutstadium för företaget och det är alltså den bild som ges i majoriteten av franchiselitteraturen. Då målet med uppsatsen är att försöka se huruvida det föreligger ett samband mellan den franchisestrategi företag har och den fas i de befinner sig i, utgör livscykelteorin en förutsättning för analysen.

3.4.2 Agentteorin ur ett franchiseperspektiv

Agentkostnadsproblemet har gjort att många företag har sökt nya vägar för att förbättra sin lönsamhet. Resultatet är hybrider av tidigare organisationsformer eller *hybrid organizational forms*. Ett bra exempel på detta är franchising. Det är ett mellanting mellan att producera själv och att köpa på marknaden; en hybrid.

Tanken med franchising är att man ska komma undan de agentkostnader som *hierarchy* innebär. I och med att man skapar en egen juridisk enhet som en del av hela företaget blir det som ett företag i företaget.

För att reducera problemen med moral hazard och adverse selection, kan entreprenören skapa *hybrid organizational forms* såsom franchising, som tillhandahåller *residual claimancy*, dvs att ha anspråk på återstoden, alltså vinsten i företagssammanhang⁷⁰. Genom att byta ut en löneanställd enhetsmanager med en återstodsanspråkshavare av vinsten på en enhet, reducerar man med franchising agentproblemet vid val av, införlivande av, samt övervakande av nya anställda⁷¹.

3.4.3 Franchisemodellen ur ett franchiseperspektiv

Denna modell har i hög grad relevans för franchising då den tydligt definierar de olika utvecklingsnivåer av franchise som finns.

⁷⁰ Norton, S. W., 1988, *Franchising brand name capital and the entrepreneurial capacity problem*, Volume 9, Issue special issue – Strategy content research, 105-114.

⁷¹ Brickley, J. A. & Dark, F. H., 1987, *The choice of organizational form – The case of franchising*, Journal of financial economics, 18: 401-420.

4 Empiri

Detta kapitel delas upp i två delar. Den första delen behandlar de längre fallföretagsintervjuer vi genomfört och den påföljande delen behandlar de kortare intervjuerna.

4.1 Fallföretag - långa intervjuer

I syfte att redogöra för vad som sagts på ett överskådligt sätt har vi valt att gå igenom företagen var och en för sig. Då agentteorin tar upp för franchising centrala delar har vi till empirin valt ut ett par begrepp att utgå ifrån. De begrepp vi valt ut är sådana som avser underlätta översikten av empirin.

4.1.1 Guppi

Guppi är ett privatägt företag som inriktar sig på märkeskläder för barn. Bolaget grundades för fyra år sedan och är således relativt ungt. Idag har man en renodlad franchisestrategi där man endast expanderar med franchiseenheter men det finns även egna filial inom organisationen. Dessa har ”bara hängt med” och ses idag som ett nödvändigt ont. De ligger i storstadsregionerna och har nått en sådan storlek att de inte går att sälja ut till en franchisetagare. Skälet till etableringen av dessa var att man ville lära känna marknaden innan man lade ut verksamheten på franchise. Man ser inget tak för franchiseringen och utvärderar inte heller franchiseverksamheten kontinuerligt. Man ser heller ingen risk i att man blir beroende av att franchisetagarna är kompetenta och seriösa. Franchiseorganiseringen menar man istället undviker personalkosten och tillåter moderorganisationen att koncentrera sig på ”mer centrala bitar”.

Geografisk spridning: Idag har man totalt 26 enheter i organisationen. Drygt hälften av dessa är franchiserade och den andelen kommer att öka. Omsättningsökningen per år är över 30% och man expanderar med 8 nya enheter per år. Målet man har idag är att bli rikstäckande med upp till 60 butiker över hela Sverige. Breakeven för företaget nås med 30 franchiseenheter medan antalet enheter som skulle krävas i en filialstruktur är betydligt högre.

Risk bearing: Guppi har en franchisetagaravgift på 800 000 kronor där den egna insatsen som lägst ska vara 100 000 kronor.

Effort incentives: De löpande avgifter Guppi tar ut av franchisetagaren är totalt 7% av bruttovinsten. 6%-enheter är en serviceavgift och 1%-enhet går till en central aktivitetsfond. Således tillfaller 93% av bruttovinsten franchisetagaren vilket verkar som incitament för denne⁷²

4.1.2 Electrolux Home

Företaget är som namnet antyder en avknoppning från det börsnoterade Electrolux. Man inriktar sig främst på att sälja vitvaror och andra köksmaskiner men också övriga attiraljer som bör finnas i ett välsorterat kök. Man har idag en renodlad franchisestrategi och anser att det har varit en förutsättning för snabb expansion och tillväxt. Under de senaste åren har expansionen i avstannat och antalet enheter har stått oförändrat.

Franchisestrategin omprövas enligt marknadschefen Jan Lindh ständigt då man funderar i termer av att komma åt marginalerna i butikerna. Dessa marginaler är självklart mycket högre än de på sista raden i balansräkningen. Lindh är klar över att graden av franchise kommer att minska med tiden - i takt med ökad marknadspenetration. Man avser dock inte aktivt köpa tillbaka licenserna i egentlig mening utan låta personalen jobba kvar med andra typer av belöningsystem. Vilken typ av system är ännu inte specificerad. Att göra om franchiseenheter till filial är något man ser som en svårighet därför att drift i egen regi kräver stora resurser och för att effektivisera administrationen bör många resultatenheter finnas. Det menar man innebär att avvecklande är att ”gå ut i blindo” eftersom när man väl omorganiserar sig måste det ske i stor skala.

Geografisk spridning: Idag har man totalt 108 butiker varav hela 104 är franchiserade - något som ger en franchiseandel på över 95%. Butikerna är spridda över hela Sverige men har tre huvudområden som utgörs av storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö.

Risk bearing: Konfidentiellt

Effort incentives: Konfidentiellt

⁷² Andersson, I.-M., Etableringsansvarig vid Guppi Göteborg, 020426 (Telefonintervju)

4.1.3 Twilfit

Företaget verkar i konfektionsbranschen och etablerades redan 1922. Under decennier såg familjeföretaget en långsam utveckling och det var först under 1990-talet som expansionen tog fart på allvar. Man insåg att den mest lukrativa nischen för deras vidkommande var underkläder och således började man fokusera på detta. Fokuseringen innebar synergier som gav möjlighet att sänka produktpriser och få upp volymer i försäljningen. Antalet franchisebutiker ökade kraftigt under denna period, under mitten av 90-talet var Twilfit den klädkedja som ökade omsättningen mest. För tillfället har man en årlig omsättningsökning på ca. 8%.

Geografisk spridning: Företaget har idag 60 enheter utspridda över hela landet och av dessa är elva franchiseenheter. Man anser att franchising är intressant för etablerade företag som vill etablera sig på främmande orter och det är alltså här man företrädesvis sätter in franchiseenheter. Man utvärderar inte franchisebutikerna i termer av att se om man kan driva dom bättre i egen regi utan man har helt enkelt kvar de enheter man har. Att köpa tillbaka enheter är således inte ett alternativ.⁷³

Risk bearing: Konfidentiellt

Effort incentives: Konfidentiellt

4.1.4 Polarn & Pyret

Polarn och Pyret är ett väletablerat företag som säljer barnkläder. Efter att ha upplevt många goda år gick det väldigt dåligt för företaget under mitten av 90-talet och genom en annan marknadsföringsinriktning började verksamheten gå bättre. Sedan en tid tillbaka har man anammat en policy att inte öppna fler franchisebutiker, hädanefter ska bara egendrivna butiker öppnas - detta till trots öppnades dock nyligen en franchisebutik i Waxholm. Anledningen till att man drog igång en franchiseverksamhet var att kunna expandera snabbt, franchise ger en möjlighet att växa snabbt som filialstrukturer svårligen kommer i närheten av. Men risken i verksamheten minskar inte med franchiseenheter menar marknadschefen Henry Metzger. Snarare menar han att det finns en inbyggd snålhet i franchisesystemen och att företag ibland tar större risker än de kanske inser med franchisetagare. Om en franchisetagare råkar illa ut eller begår brott mot företaget är man mycket mer sårbar än om man hade haft en butikschef. Dessutom visar erfarenheten att butikschefer gör ett minst lika bra jobb som franchisetagarna och att de senare

⁷³ Eklöf, U., Försäljningschef vid Twilfit Stockholm, 020411 (Telefonintervju)

dessutom är mycket förändringsobenägna. Idag är 15 av totalt 50 butiker franchiserade och företaget hävdar att man fr.o.m. nu definitivt inte kommer att öppna fler franchiseenheter. ⁷⁴

Geografisk spridning: Franchiseenhetsantalet är idag femton av totalt 50 butiker och dessa enheter är sådana som funnits relativt länge. Dessa är lokaliserade i alla större städer⁷⁵ och köpcentrum och idag växer man med c.a. tre butiker om året. Man tänker inte i termer av att köpa tillbaka enheter utan endast att minska andelen franchise. ⁷⁶ Omsättningsökningen är 3 procent om året⁷⁷.

Risk bearing: Konfidentiellt

Effort incentives: De löpande avgifter Polarn & Pyret tar ut är 4 % av omsättningen och sedan har de ett marknadsbidrag på 3% av omsättningen till marknadsorganisationen

4.1.5 JC

Företaget grundades 1962 som ett samarbete mellan flera oberoende butiksägare och 1969 etablerades namnet Junior Center på kedjan⁷⁸. 1999 gick man från att vara en sk. frivillig fackkedja till att bli ett franchiseföretag där målet var att äga egna butiker och samtidigt ha franchiseenheter. Anledningen till franchiseorganiseringen är att kunna växa kostnadseffektivt och tillväxten idag anser man vara mycket effektivt organiserad. Företaget har en årlig omsättningstillväxt på 11% och ökar sitt butiksbestånd med 18% om året.

Tillväxtnmålet är en omsättningsökning på 15% per år. Det sker en kontinuerlig utvärdering av enheterna, dels för att se mäta lönsamheten mot varandra för att kunna upptäcka fel i handhavandet, och dels för att se om det finns tänkbara uppköpskandidater bland franchiseenheter. Man har under en tid köpt tillbaka enheter och det grundar sig mest i värderingstekniska skäl. Eftersom man är börsnoterad så vill man också ha reella tillgångar som syns i balansräkningen och därför vill man också ha egenägda butiker. Målsättningen är att köpa tillbaka 6-8 enheter årligen, vid uppköpandet köps franchisetagaren ut helt och ersätts av en annan individ - en ny butikschef. Uppköpen sker strategiskt och då på basis av nyckeltal. Det

⁷⁴ Metzger, H., Lager- och distributionsansvarig vid Polarn & Pyret Stockholm, 020416 (Personlig intervju)

⁷⁵ Minst ca. 70 000 människor

⁷⁶ Jfr Metzger op cit

⁷⁷ *Habit*, Skandnaviens Modebranschtidning; 2002-6.

⁷⁸ Carnegie op cit

finns ett mått som väger tyngre än de andra och det är bruttovinsten. Därefter följer försäljning per kvadratmeter och försäljning per arbetad timma som de viktigast talen.

Geografisk spridning: Man öppnar alltså inte bara franchisebutiker utan även egna resultatenheter. De lägen som företaget bedömer som strategiskt riktiga ska vara självdrivna och dessa finns företrädesvis i storstadsregionerna. Fördelen med att själva driva butikerna är att företaget kan clara varor mellan enheterna på ett sätt som en franchisetagare omöjligvis kan göra. Idag har JC totalt 274 butiker varav 205 är franchiserade. Då man ämnar hålla andelen egendrivna butiker på minst 50% av totala butiksbeståndet kommer företaget att minska öppnandetakten av nya franchiseenheter. Franchiseenheternas förtjänst är att de tillför en naturlig lokal förankring som man med egendrivna butiker inte anser sig kunna åstadkomma. När man väl lärt sig marknaden finns det ingen större skillnad i lönsamhet mellan de båda organisationsformerna.⁷⁹

Risk bearing: Konfidentiellt

Effort incentives: Man tillämpar ett belöningsystem för de icke-franchiserade butikscheferna. Hur detta ser ut i detalj vill man inte gå in på men etableringschefen Nodby tror inte att bristen på starka incitament till butikscheferna kommer att påverka lönsamheten iom. att det finns en kontrollerande retailorganisation bakom⁸⁰.

4.1.6 Indiska

Familjeföretaget Indiska är ett gammalt och väletablerat inrednings- och klädföretag. Tidigt i utvecklingen anammade man en franchisestrategi, syftet var att få upp volymer i inköspartierna. Det var extra viktigt därför att alla produkter uteslutande importerades från Indien och man var tvungen att ha personal på plats. Dessa kostnader skulle inte kunna bäras utan stora volymer att slå ut dom på samtidigt som man sökte en kraftigare bargaining power. Som mest hade man 15 franchiserade butiker och då var endast någon självägd. Idag har man totalt 55 butiker där endast två är franchiserade.

⁷⁹ Nodby, J., vVD vid JC Borås, 020419 (Telefonintervju)

⁸⁰ Jfr Nodby ibid

Under 80-talet började man köpa tillbaka franchiseenheterna och anledningen till det var en svårighet med att ”rodda två organisationer”. Man ansåg att det blev spänningar inom organisationen med två strukturer. Dessutom hade de franchiserade enheterna en klart lägre lönsamhet, de gick konstant 20-30% sämre än de självdrivna enheterna och man fick in många oprofessionella personer i företaget.⁸¹

När man såg att lönsamheten var för dålig ansåg nye VD:n Anders Thambert att det skulle krävas en omstrukturering med avvecklande av franchise. Han menar att man aldrig kan driva fullt ut med franchise, investeringsviljan är mycket lägre och det finns en slags inbyggd snålhet som gör att franchising har sina inbyggda begränsningar. Franchisetagarna var mindre förändringsbenägna och var mycket sämre på de mjuka värden som är viktiga - dålig varudisplay, butiksstandard etc. Några av franchiseenheterna avvecklades helt medan andra fortsatte drivas i egen regi. Övertagande har alltid skett naturligt, dvs. om någon franchisetagare vill sluta eller om man sparkade vederbörande med anledning av kriminalitet. Att ”rodda” en kedja av egna företagare menar man är lättare, annars får man olika plattformar att stå på och eftersom drivkraften i företaget primärt är att växa med lönsamhet så behöver inte expansionen gå snabbt i sig. Thambert är övertygad om att det finns en aningslöshet om franchise och att många som ”roddar” mixade organisationer upplever problem. Frånvaron av de incitament som franchising ger menar han inte spelar så stor roll, anledningen är att det är andra värderingar som styr i många organisationer. Man ska känna stolthet, våga pröva sina vingar etc.⁸² Idag har Indiska en mycket bra finansiell situation med en kreditvärdighet på AAA-rating och man är ett av branschens starkaste bolag⁸³.

Geografisk spridning: Man siktar in sig på de orter med en population på minst 70-75 tusen invånare. Är orterna mindre så menar man generellt att butikerna svårligen kan bära sig, även om det finns undantag från detta. Totalt har man 450 anställda och varje butik leds av en butikschef och de har ett stort ansvar. Ovanför dem finns sk. regionsorganisationer med 10-15 butiker under varje. De är ett stöd för butikerna och hjälper till om det behövs. Man menar vidare att administrationen inte blir mycket större bara för att man har fler butiker utan man når trappsteg som gör att man kan öka antalet butiker utan nämnvärd administrationsökning. De klarar 20-30 butiker till med endast en marginell ökning av organisationen idag och skulle kunna nå en 100 % ökning av omsättningen med endast en marginell ökning av administrationen. De två

⁸¹ Thambert, A., VD vid Indiska Stockholm, 020419 (Telefonintervju)

⁸² Jfr Thambert ibid

⁸³ Jfr Habit ob cit

franchiseenheter man har idag går visserligen klart sämre än egna butiker men det ”är härliga människor” som driver dessa och de får driva butikerna så länge de orkar och kan.⁸⁴ Vid beslut om vilka butiker som skulle avvecklas såg man främst till bruttovinsten, därefter försäljning per timme, försäljning per kvadratmeter samt även täckningsbidrag.

Effort incentives: Indiska tillämpar belöningsystem för all butikspersonal. Belöningsystemet kallas ”pottsystem” och ger ungefär 5-10kr per arbetad timme och i slutänden ca.1000 1500 per månad⁸⁵.

4.1.7 Seven Eleven

Företaget är gammalt och kommer ursprungligen från USA. I Sverige har man funnits sedan mitten av 1980-talet. Organisationen är helt franchiserad och man har idag 63 franchisebutiker. Fördelen som man ser med franchise är bl.a. att vardera part specialiserar sig på den man är bäst på. Man menar att det är en mycket lämplig strategi vid etablering av ett stort antal nya enheter då det kan vara svårt att driva dom som ”corpstores”⁸⁶. Med corpstores måste man ha bra styrning och det blir heller aldrig samma utfall om man har en anställd butikschef istället för en franchisetagare. Tidigare (fram till 1998) hade man egendrivna butiker med en butikschef som hade det övergripande ansvaret men det ansåg man fungerade dåligt eftersom det var svårt att då tag på bra butikschefer. Här kommer enligt 7-Elevens VD Magnus Kamryd en annan stor fördel med franchise in och har att göra med det som i agentteorin benämns *adverse selection*. Bara de som verkligen anser sig kompetenta söker posten som franchisetagare. Detta eftersom franchisetagaren direkt påverkas av hur enheten går. Samtidigt har man haft vissa problem att hitta duktiga franchisetagare och man hoppas att man kommer att bli bättre på det i takt med ökad rutin. Historiskt sett har alla egendrivna butiker haft sämre försäljningsutveckling, högre svinn, högre avskrivningar, högre personalkostnader och högre driftskostnader. Visserligen menar man att det finns en fördel med corpstores och den är att man där kan testa nya kassasystem, redovisningstyper och rapporteringssystem. Det löses nu istället genom samarbete med några förtroendevalda franchisetagare. Omsättningstillväxten idag ligger på runt 20% årligen enhetstillväxten ligger på 20% årligen.⁸⁷

⁸⁴ JfrThambert op cit

⁸⁵ Jfr Thambert op cit

⁸⁶ Egendrivna butiker

⁸⁷ Kamryd, M., VD vid 7-Eleven Stockholm, 020506 (Personlig intervju)

Geografisk spridning: Butiksbestånden är i princip koncentrerat till fem orter, Stockholm, Göteborg, Malmö, Lund och Helsingborg. Man har totalt nio distriktschefer som jobbar mot sju till nio butiker och jobbar aktivt med ombyggnationer, konceptuppföljning samt distriktsekonomer som jobbar mot 10-15 butiker och upprättar alla månadsresultat. Företaget upplever problem med styrningen när enheterna ligger en bit ut i landet men tror ändå att det går lättare med franchise än vad det hade gjort med corpstores. Med den expansionstakten man har skulle organisationen inte kunna bära corpstores. Målet är heller inte att det ska bli så utan franchisestrukturen kommer att bestå och man ser inga risker med det.⁸⁸

Risk bearing: Konfidentiellt

Effort incentives: Konfidentiellt

4.1.8 Burger King

Burger King Sweden startade 1993 och initialt hade man mest egendrivna restauranger. Målet var att expandera via franchise men innan det var möjligt var man tvungen att kontrollera huruvida konceptet höll - något som gjordes med dessa egendrivna butiker. Två år senare startade man den första franchiseenheten och idag är 20 av 45 restauranger franchiserade. Fördelen man ser med franchising är att man "får in eldsjälar" i företaget och man tror att dessa gör bättre ifrån sig än anställda butikschefer. Idag öppnar man i så stor utsträckning som möjligt och det är mest franchiseenheter som kommer till. Den årliga enhetstillväxten ligger idag på ca 10%. Man funderar inte i termer av att i framtiden köpa tillbaka restauranger utan avser fortsätta vara franchiserade.⁸⁹ Omsättningstillväxten är konfidentiell.⁹⁰

Geografisk spridning: Tidigare fanns Burger King-restaurangerna nästan uteslutande i storstadsregionerna (Stockholm, Göteborg & Malmö) men man har under senare tid försökt etablera sig på mindre orter som till exempel Karlskrona. Detta har inte fallit helt väl ut och man har då stängt dessa och istället öppnat fler i storstäderna vilket man ofta betraktar som strategiskt riktiga enheter att själva driva.⁹¹

Risk bearing: Konfidentiellt

⁸⁸ Lye, C.-J., Etableringsansvarig vid 7-Eleven Stockholm, 020417 (Personlig intervju)

⁸⁹ Knutsson, C., Etableringsansvarig vid Burger King Göteborg, 020517

⁹⁰ Sveder, H., Ekonomichef vid Burger King Göteborg, 020516 (Telefonintervju)

⁹¹ Jfr Knutsson ob cit

4.1.9 Anticimex

Företaget grundades på 30-talet och hör således till de äldre av fallföretagen - enligt vVD Hans Källman är man det äldsta svenska franchiseföretaget. Verksamheten består av skadedjursbekämpning och på senare år har man även börjat se tillväxt inom andra delar såsom besiktning av överlåtelseobjekt, garantiuppdrag etc. Först var företaget organiserat enligt franchise⁹² men detta ändrade man sedermera på. Under 80- och 90-talen hade man stagnerat i tillväxt och sökte då vägar att förbättra lönsamheten. Man bestämde sig då för att ta tillbaka ett antal enheter, några köptes tillbaka aktivt medan resten av återtagandena skedde i samband med skift av franchisetagare. Av de tillbakaköp av enheter man gjort kan sägas att de i de allra flesta fall ökat lönsamheten - några implikationer av minskade incitament har man överhuvudtaget inte sett. I ett par fall har det varit mindre lyckosamt med avvecklingen och det härrörs främst från att de tillsatta butikscheferna inte varit tillräckligt bra. Idag är man organiserad i både egna enheter samt franchiseenheter och i Sverige håller man på att köpa upp fler enheter i syfte att driva själva. Anledningen är att man vill komma åt marginalerna i större utsträckning. Eftersom enhetsstrukturen skiljer sig i den egenägda delen gentemot franchisedelen kan man inte jämföra dessa i termer av enheter. Istället är det enligt vVD. Hans Kjellman mer korrekt att här se till omsättningen. Enligt honom ligger den absoluta majoriteten av omsättningen hos egenägda enheter och de franchiserade enheterna bidrar marginellt till resultatet.

Geografisk omfattning: Företaget är idag etablerat i flera länder i norra Europa och har en sammanlagd tillväxt på 15% och man har breddat sig mycket vad gäller nya tjänster. Sverige betraktar man som helt täckt och nu fokuserar man mycket på Norge och Finland. I de senare länderna kan det pga. dålig täckning och erfarenhet vara aktuellt med franchiseenheter men i Sverige är det uteslutet. Tillbakaköpanget gäller dock den svenska marknaden där tillväxten för övrigt är mycket lägre än 15%, exakt hur mycket tillväxten är för den gamla kärnverksamheten - skadedjursbekämpning - är inte direkt definierat, men det rör sig om ett par procent.⁹³

⁹² Franchisebegreppet fanns inte på den tiden men enligt Svenska Franchiseföreningen är organiseringen att betrakta som franchise.

⁹³ Kjellman, H., vVD vid Anticimex AB Stockholm, 020418 (Telefonintervju)

Risk bearing: Konfidentiellt

Effort incentives: Konfidentiellt

4.2 Fallföretag - korta intervjuer

4.2.1 Guldfyndkoncernen

Typ av verksamhet: Smyckeskedja

Omsättningstillväxt: Minus sex och en halv procent det senaste året. Dock ett positivt värde av knappt fyra procent (3,86%), sett över en femårsperiod.

Enhetstillväxt: Senaste året en tillväxt på 0,87 procent (1/115). Sett över en femårsperiod har Guldfynd haft en enhetstillväxt på 2 procent årligen. Man håller idag på att köpa tillbaka franchiseenheter och för tillfället är 22 av 150 franchiserade.

Personaltillväxt: I år har personalen minskat med 1,3 procent. Totalt har Guldfyndkoncernen 523 stycken anställda. Personalen har dock, över en femårsperiod, minskat med 0,86 procent.⁹⁴

4.1.2 Pressbyrån

Typ av verksamhet: Kioskbutikskedja

Omsättningstillväxt: Hemlig

Enhetstillväxt: Totalt har Pressbyrån 320 stycken enheter. De växer med cirka 10 enheter per år, vilket i år innebär en enhetstillväxt av (10/320) drygt tre procent.

Personaltillväxt: Det är svårt att säga. Alla butiker är olika stora.

Hur ser Pressbyråns tillväxt ut?

Vi har en konstant och stadig tillväxt med cirka 10 butiker per år. Det är vår målsättning att växa med tio enheter per år och det brukar vi hålla. Jag vet inte huruvida vi lyckas i år men vi har väl öppnat ungefär fem-sex butiker hittills, så det borde vi kunna klara av.

Vad är er syn på och motivering av franchise?

Vi hade ju i princip allting i egen regi från början, sedan stagnerade vi en hel del och blev dessutom uppköpta av Small Shops 1997. Det skedde en kraftig genomgång och upprensning av butikerna. Det som hände var att de butiker som gick lite sämre franchiserades ut och de som vi

Guldfyndkoncernen, 2001, Årsredovisning, Solna.

ansåg göra bättre ifrån sig behöll vi själva. Anledningen till att vi inte stängde de butiker som gick mindre bra var att vi ville behålla en bra täckning i landet. Det är viktigt för vårt varumärke.

Vad har ni för relation mellan franchise- och filialenheter och varför?

Resultatet av upprepningen blev att vi hade c:a 50/50-fördelning mellan franchise och eget. Något som gäller fortfarande. Vi tror att det är en ganska bra lösning för oss.⁹⁵

4.1.3 Subway

Typ av verksamhet: Snabbmatskedja

Omsättningstillväxt: Hemligt, på order från USA.

Enhetstillväxt: Sex till sju stycken enheter per år är nuvarande tillväxten. Subway har dock, enligt Mikael Lind, en potential att växa med 20-30 stycken enheter per år. Totalt har de 15 restauranger. Av dessa är cirka två till tre stycken franchiserade i dagsläget.

Personaltillväxt: Subway har nu sju till åtta i staff eller overhead (som Mikael Lind använde) Overheaden ska minska i och med att Subway ökar sin franchisering. Om man ser till antalet anställda är det väl ett par per butik. Alltså, för varje nyöppnad restaurang kommer personalen att öka med minst två personer.

Hur ser Subways tillväxt ut?

Enligt Mikael Lind på Subway så är Subway det företag som ökat mest i sin bransch, som rubriceras som *Fast Food*. Han menar att Subway är inne i en kraftig expansionsfas just nu.

Vad är er syn på och motivering av franchise?

Lönekostnaderna är superhöga i Sverige, därför är det särskilt lönsamt med franchise, relativt andra länder, då franchisetagare betalar sin egen lön och därmed också sociala avgifter.

Vad har ni för relation mellan franchise- och filialenheter och varför?

Vi har i dagsläget mest egenägt i och med att vi har så stor noggrannhet vid urval av franchisetagaretagare. Vi har inte direkt någon uttalad strategi utan vi gör en bedömning av varje nytt läge. Subway är dock en franchisekedja, vilket innebär att vi så småningom endast kommer att ha franchiseenheter. Det är en del av konceptet.⁹⁶

Järvinen, S., VD-Assistent vid Pressbyrån AB Stockholm, 020417 (Telefonintervju)
Lind, M., Etableringschef vid Subway Stockholm, 020507 (Telefonintervju)

4.1.4 Verner & Verner

Typ av verksamhet: Hushållstillbehörskedja

Omsättningstillväxt: Hemlig.

Enhetstillväxt: Verner & Verner växer med ungefär tio stycken nya enheter per år. Totalt har de 28 butiker varav tre stycken är i egen regi. De tre egenägda enheterna fungerar som testbutiker.

Personaltillväxt: Två stycken per nyöppnad butik. I år har det tillkommit tre stycken nya i administrationen. Sammanlagt är det tio personer som jobbar med administrationen.

Hur ser Verner & Verners tillväxt ut?

Vi kommer expandera kraftigt de närmaste åren. Vi har expanderat kraftigt tidigare också.

Vad är er syn på och motivering av franchise?

Nej, alltså vi är en franchisekedja så det är så vi jobbar.

Vad har ni för relation mellan franchise- och filialenheter och varför?

Vi är som jag sa en franchisekedja. Vi har ämnar inte ha egna enheter på grund av att vi är en franchisekedja, det är liksom en del av hela idén. Vi vill inte ha något annat än franchise. Sedan har vi tre egna butiker men det är bara för att vi ska kunna testa nya saker i dessa butiker, för att se om de kan fungera för hela kedjan.⁹⁷

4.1.5 Sibylla

Typ av verksamhet: Snabbmatskedja

Omsättningstillväxt: Sibylla har en årlig tillväxt av tio procent. Jag tror att den siffran gäller från 1997 och framåt.

Enhetstillväxt: Just nu växer Sibylla med fem enheter per år. Totalt har de 206 enheter vilket innebär att de har en enhetstillväxt på mellan två och tre procent per år.

Personaltillväxt: Kan ej säga något om den totala personalen då franchisetagaren har helt fria händer och staben har inga synpunkter eller uppfattning om det. Antal tjänstemän har minskat från 18 personer 1997 till nu endast 12 personer.

Hur ser Sibyllas tillväxt ut?

Vi började ganska långesedan, 1932, men vi har en ny profil från och med 1997. Först nu alltså efter fem år, vilket har varit en resa i sig, ämnar vi gå in i en kraftig expansionsfas.

⁹⁷ Ardfelt, Å., Etableringsansvarig vid Verner & Verner Göteborg, 020426 (Telefonintervju)

Vad är er syn på och motivering av franchise?

Som jag sade så gick vi in i en ny fas 1997. Det var också då vi började med franchise. Vi har inte haft det tidigare. Vi började med franchise när vi rensade upp bland enheterna vi hade då, vi hade nästan tusen enheter och lönsamheten var dålig.

Vad har ni för relation mellan franchise- och filialenheter och varför?

Vi har ett system med 100 procent franchise. Vi har absolut inga planer i dagsläget att på något sätt utvärdera om vi ska ha franchise eller inte, utan vi kör franchise över hela bordet. Men visst, jag utesluter inte framtida scenarion bestående av egenägda enheter.⁹⁸

4.1.6 Gallerix

Typ av verksamhet: Konstbutikskedja

Omsättningstillväxt: Vill ej lämna ut omsättningstillväxt. Det officiellt intressanta är med hur många enheter man växer med, det hör ihop enligt Gallerix VD.

Enhetstillväxt: Enhetstillväxten ligger på ungefär fyra till fem enheter per år. Gallerix har totalt sett 82 stycken butiker runt om i landet. Detta innebär att en tillväxt på fyra till fem enheter per år motsvarar en enhetstillväxt på drygt sex procent. Nu har man börjat närma sig ett tak i enhetstillväxten eftersom företagen snart finns över hela Sverige.

Personaltillväxt: Gallerix administration har vuxit från 10 till 26 personer på fem år. Detta motsvarar en enhetsökning på knappt åtta procent per år, sett över en femårsperiod.

Hur ser Gallerix tillväxt ut?

Vi hade kraftig tillväxt i mitten på 90-talet och växte som mest med 13 butiker/år. Nu växer vi bara med 5-6 samtidigt som procentsatserna blir mycket lägre i och med att totala antalet enheter är mycket större. Den är lägre nu också eftersom vi har en bred plattform och inte växer lika snabbt. Samma gäller personaltillväxten som varit mycket hög tidigare. Vi är nu 26 anställda centralt. För 5 år sedan var vi under 10.

⁹⁸ Kreü, M., Etableringschef vid Sibylla Stockholm, 020507 (Telefonintervju)

Vi ökade ju då som mest i mitten på nittioalet då hade vi en väldigt kraftig expansion. Nu är det inte lika mycket längre, mer normal tillväxt så att säga – mer av strategisk art. Och det är ju så att har man över 80 försäljningsställen så kan man inte växa hur mycket till som helst, då väljer man mer strategiskt.

Vad är er syn på och motivering av franchise?

Det finns stora fördelar med det engagemang som franchisetagare lägger, vilket möjliggör stabilare lönsamhet men kanske inte alltid högsta lönsamhet

Vad har ni för relation mellan franchise- och filialenheter och varför?

Vi har i princip bara franchise i och med att vi är en franchisekedja. Det finns visserligen några butiker, bland annat här i Uppsala, som vi driver själva. Vi har som mål att endast växa med franchise. Det har funkat bra för oss och vi ser inte någon större anledning att byta just nu. Visst finns det en möjlighet att vi ändrar det *någon* gång i framtiden men det är nog inte förrän på säg tio års sikt kanske. Då kanske vi plockar hem de mest strategiska lägena. Men det är ju en helt annan apparat. Långt ifrån problemfritt så det är nåt vi helst inte vill hålla på med i dagsläget.⁹⁹

⁹⁹ Sonesson, T., VD vid Gallerix Uppsala, 020508 (Telefonintervju)

5 Analys

För att underlätta följandet av analysen nedanför kan det vara värdefullt att ge en kort genomgång av hur strukturen på analysen ser ut. I syfte att belysa de faser som fallföretagen befinner sig i avser vi först strukturera upp dessa i enlighet med principerna i industrilivscykelmodellen. Här kommer relevanta definitioner ges och centrala antaganden kommer motiveras. I 5.1 kommer en anpassning av Industrilivscykelmodellen till uppsatsens analysbehov ske samt inplottning av fallföretagen i Industrilivscykelmodellen. I 5.2 kommer en analys ske med utgångspunkt från strukturen i 5.1.

5.1 Fallföretagen & ILC

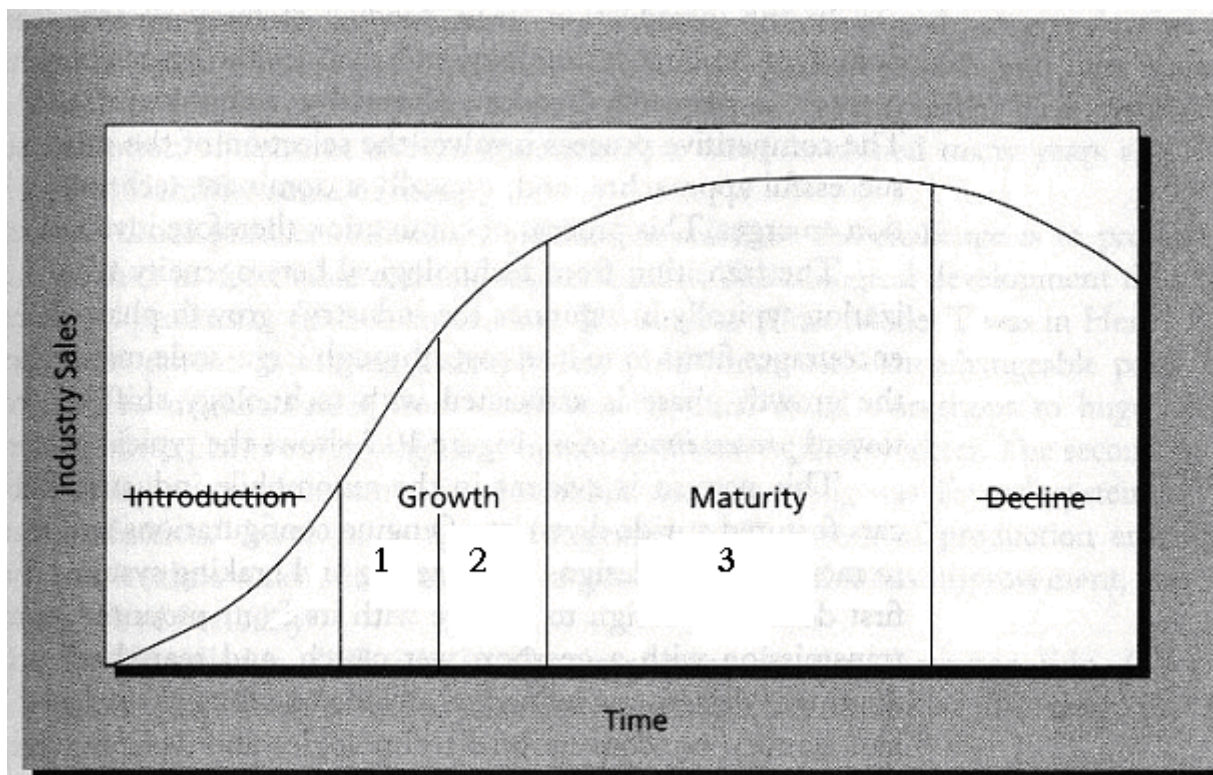
5.1.1 Relevanta faser

Med hjälp av ILC-modellen kan man beskriva företags agerande givet en rad variabler såsom exempelvis kompetensbehov, kapitalbehov, tillväxtbehov. För att förenkla indelningen av fallföretag i modellen har vi valt att använda oss av tre faser istället för ILCs fyra. Detta gör vi därför att användandet av endast tre faser underlättar den analys vi ämnar göra, samtidigt som analysen som sådan, enligt vår mening, ej blir lidande. Varje fas definieras av relevanta variabler, vi berättar även vad som är kännetecknande för företag i respektive fas. De faser vi funnit representativa överensstämmer inte riktigt med de klassiska fyra ILC-faserna i det growth-fasen delas i två delar, följt av maturity. Anledningen till denna delning är att vi anser det relevant med en distinktion mellan sk. aggressivt expansiva företag och expansiva företag givet franchiseperspektivet. Således exkluderas *introduction*-fasen och *decline*-fasen helt ur analysen. Det är viktigt att poängtera att det i analysen inte sker en förändring av ILC-modellen utan mer en avgränsning där vi alltså utelämnar den första och sista fasen, samtidigt som vi går in djupare på growth-fasen.

Fondförvaltaren Peter Lynch delar in företaget i tre kategorier vad avser tillväxt. Den första kategorin är sk. *fast growers*, den andra kategorin är sk. *stalwarts*, dvs. företag vars tillväxt börjat avstanna. Kategori nummer tre är sk. *slow growers*, företag som växer långsamt och kan anses nått en mognadsfas.

Dessa mogna företag började som fast growers innan de stagnerade, antingen därför att marknadspenetrationen hade nått sitt tak, eller för att de var så försvagade resursmässigt att de inte kunde ta vara på de chanser de hade. Lynchs indelning ligger till grund för indelningen i analysen nedan.¹⁰⁰

- Fast growth - Aggressiv tillväxt
- Stalwarts - Avstannade tillväxt
- Slow Growth - Mognad



Figur 3 Figuren visar ILC-modellen enligt de avgränsningar och faser analysen bygger på.
1. Aggressiv tillväxt, 2. Avstannande tillväxt, 3. Mognad.

5.1.2 Relevanta variabler

En svårighet när man applicerar denna modell på franchiseföretagen är att avgöra vilka variabler som är relevanta. Vår målsättning har varit att isolera ett par variabler vi funnit i intervjuer med fallföretagen och applicera dessa på respektive företagsfas. De variabler som tycks kunna indikera företagsfas enligt indelningen ovan ska redogöras för och motiveras och kritiseras lite närmare.

¹⁰⁰ Lynch, P., 2000, *One up on Wall Street*, Fireside, New York.

Det vi är särskilt intresserade av vid definiering av fasvariabler är, som sagt, hur expansiva företagen är. Ett företags tillväxttakt är ett, i vår mening, näst intill oomtvistligt mått på expansion. Det är självklart svårt att skraddarsy en kostym som passar alla men vi menar att de variabler vi kommit fram till som mått på tillväxt, är generellt applicerbara på lejonparten av de företag som finns i Sverige idag. Vi kommer förutom motivering av variabler även framföra kritik/svagheter med dessa. Följande variabler är identifierade:

Omsättningsökning

Vi definierar detta som ett företags relativa omsättningsökning, från tidpunkt A till tidpunkt B – där omsättning/sales är lika med antalet sålda produkter/tjänster gånger produktens/tjänstens försäljningspris. En kraftig expansion innebär oundvikligen en kraftig omsättningsökning, samtidigt som en låg tillväxttakt borde innebära en liten omsättningsökning – förutsatt att företaget växer organiskt. Att plocka ut siffror från företagens balans- och resultaträkning kan vara både svårt och osäkert på grund av olika redovisningsnormer i olika länder, olika branscher har olika nyckeltal etc. Omsättningsförändringsberäkningar är, enligt oss, dock en tämligen lätt operation oavsett land och bransch, vilket talar för god tillförlitlighet.

Personalökning

Vi definierar detta som den relativa skillnaden i mängden anställda, mellan tidpunkt A och tidpunkt B, mätt i antalet anställda människor. Det är generellt sett väldigt svårt att vara i en kraftig expansionsfas med ett konstant antal anställda.. Det är nog ett begränsat antal (nisch)branscher där detta är möjligt. Om man ska generalisera är detta nog ej troligt, särskilt inte över tiden. Personalökning är om möjligt än lättare att uppskatta än variabeln ovan, vilket självklart talar till dess fördel.

Enhetsökning

Vi definierar detta som relativa skillnaden i mängden enheter, mellan tidpunkt A och tidpunkt B, mätt i antal enheter. Denna variabel skiljer sig från de båda andra variablerna i det att den är framtagen med specifik hänsyn till den bransch vi har som grund för vår analys. I många andra arbetsstrukturer är denna variabel förmodligen irrelevant men i princip hela idén med franchising är ju just hur man effektivt ska organisera sig för att effektivt driva många olika enheter. Detta innebär att för företag som verkar med den arbetsstruktur som vi har som grund för vår analys, är antalet enheter ett centralt mått på i vilken fas företaget kan tänkas befinna sig.

Kommentarer på variabelval

Det är uppenbart att alla variabler består av relationer mellan olika värden¹⁰¹, skillnader i värdena beror på tidsskillnaden. Att vi valt att se till relationer istället för absoluta tal är att förändringar ger en god indikation om vilken fas företaget befinner sig i. Med relativa tal spelar företags storlek inte någon roll. Detta är en klar fördel då ett företag definitivt kan vara expansivt/moget oberoende av dess storlek.

Ett genomgående problem med att se till omsättningstillväxten är svårigheten att få fatt på information. Företag som inte är börsnoterade har ingen skyldighet att lämna ut dessa siffror och således avstår man ibland. Detta gör att analysen *måste* stödja sig på andra variabler också. Då variablerna ovan förefaller objektiva vid bedömning av företagens placering i livscykel har vi tagit reda på dessa i möjligaste mån. I syfte att nå en klar struktur i analysen tittar vi främst till den, viktigaste variabeln *omsättningstillväxt*. När den inte finns tillgänglig måste analys ske med hjälp av någon av de två andra variablerna och den näst viktigast indikatorn anser vi vara *enbetsökning*. Motivet till detta är som nämnts att en av de största förtjänsterna med franchising är fördelen vid etablering av nya enheter. Således tycks etableringstakten av nya enheter extra relevant i denna analys.

Kritik av variabelval

Som allmän kritik kan sägas att graden av generalisering kan leda till en urholkning av trovärdigheten av ILC-analysen, då en alltför generell variabel kan innebära att den ej är en bra måttstock för det enskilda företaget. Det skulle dock bli alltför tidskrävande att skraddarsy varje enskild variabel för varje företag/bransch. Detta skulle i sin tur kanske medföra att man inte skulle kunna ha lika många företag som bas vilket skulle minska den reliabiliteten.

Den största kritiken borde framföras mot de variabler vi inte tar med snarare än de vi faktiskt har med. De variabler vi faktiskt har med fungerar nog som avsett. Man skulle dock kunna tänka sig att det finns en alternativkostnad gentemot andra variabler. Om detta skulle vara fallet beror det i första hand på en smärre resursbrist vad gäller framtagande av lämpliga variabler.

¹⁰¹ Relationer mellan värden indikerar att det handlar om en förändring av något, i detta fall en relativökning av omsättning, enheter och personal.

5.1.3 Motivering av Spann

Att definiera ett spann för värdena på de variabler vi har funnit och därigenom fastställa fastillhörighet för våra fallföretag är en svår men minst sagt nödvändig uppgift. Vi vill göra läsaren uppmärksam på att det endast är omsättningstillväxtspannen som upprättas med stöd från Peter Lynch¹⁰². Övriga spann är egenhändigt upprättade.

Omsättningstillväxt

Fondförvaltaren Peter Lynch delar som nämnts in företaget i tre kategorier vad avser tillväxt. Indelningen av företagen gör han genom att se till omsättningstillväxten och baseras på lång erfarenhet av amerikanska bolag. Den första kategorin är sk. *fast growers*, dvs företag med aggressiv tillväxt vars omsättning växer med c:a 20-25% per år. Den andra kategorin är sk. *stalwarts*, dvs företag vars tillväxt börjat avstanna. Dessa har enligt Lynch en årlig tillväxt på 10-12%. Kategori nummer tre är sk. *slow growers*, företag som växer långsamt och kan anses nått en mognadsfas. I mognadsfasen växer företaget i ungefär samma takt, eller något snabbare, som BNP - den underliggande ekonomin. Det rör sig om en årlig tillväxt på cirka tre procent.¹⁰³

Enhetstillväxt

Att specificera företagsfas utifrån enhetsökning tycks rimligt i och med att det är franchiserade företag analysen avser. Svårigheten här ligger i att det inte någonstans finns spann preciserade för detta ändamål och således har vi stått inför uppgiften att själva specificera dessa spann. Vi inser att oförsiktigt användande av spann utan teoretisk grund allvarligt kan påverka validiteten i analysen. Därför har de spann vi definierat tagits till sina ytterligheter och med det hoppas vi undvika att validiteten går förlorad. Vad gäller företag i aggressiv tillväxt har vi gjort ett antagande att fastillhörighet kan styrkas om andelen enheter ökas med minst 40% årligen. Detta tycks vara ett väl tilltaget tal och borde därför inte minska validiteten. Vid indelning av företag i avstannande tillväxt har vi på motsvarande sätt antagit ett spann mellan 10-20%. Eftersom denna fas utgör mellanfasen och extremvärden inte kan antas på samma sätt torde validiteten vara aningen lägre här. Vad avser företag i mognadsfasen kan vi åter anta ett extremfall som tycks säkra en god validitet. För dessa företag har vi antagit en högsta enhetstillväxt om 5% årligen.

¹⁰² Jfr Lynch op cit

¹⁰³ Jfr Lynch op cit

Personaltillväxt

Om ingen av de ovanstående uppgifterna står till förfogande avser vi förlita oss på variabeln personaltillväxt. Att själva specificera lämpliga spann tycks extremt vanskligt och därför har vi valt att endast specificera spannet för aggressiv tillväxt. Vi antar att ett företag som har en personalökning på minst 40% per år tillhör denna kategori. Detta spann tycks oss vara väl tilltaget och torde heller inte påverka validiteten.

Kritik mot spann

Den senaste omsättningstillväxten är i de flesta företag omöjlig att få tag på eftersom företagen håller den hemlig. Vi har således varit tvungna att nöja oss med historiska data vilket i de flesta fall räcker mer än väl, man ska dock komma ihåg att den absolut senaste omsättningsutvecklingen för vissa företag ej är representerad i materialet.

Enhetsexpansion sker på både relations- och absoluttalsbasis, dvs vissa företag säger ”vi ska växa med 20% nya butiker per år” och andra säger ”vi växer med 5 nya enheter per år”. Deras egen syn på expansion kan trots ovanstående skillnad ändå överensstämma. Vi anser att det ligger en paradox i detta resonemang från företagen. Om man expanderar enligt ett bestämt absolut tal varje år, borde den relativa enhetsökningen minska för varje år. På omvänt sätt borde den relativa ökningen öka från år till år om man har som princip att t. ex växa med 15 % per år. Detta innebär oundvikligen komplikationer för oss som ska sammanställa dessa data i och med att vår tanke var att ta hänsyn till faktisk utveckling men *även* till företagets egen syn på deras expansionssituation. Lösningen så som vi ser det är att i första hand ta hänsyn till de siffror som de facto finns. Med utgångspunkt från detta har vi sedan tagit oss friheten att tolka företagets egna analyser tämligen fritt. Siffror ljuger inte medan människors sätt att uttrycka sig helt klart skiljer sig från individ till individ.

5.2 Fasanalys

Vi har nu identifierat tre faser i Industrilivscykeln. Vi har också definierat de variabler med vilka vi har kunnat placera in fallföretagen i repektive fas. (Se Bilaga 1) Vad kan man nu använda detta till? Det intressanta med denna studie är vad som är kännetecknande för varje fas, dvs hitta karakteristika för var och en av faserna. Med utgångspunkt från detta kan man föra en diskussion om hur varje fas ser ut. I analysen återfinns de, enligt franchisekonsulter, tre klassiska skälen till varför företag franchiserar sig.¹⁰⁴¹⁰⁵

- Behov av lokalkännedom
- Behov av kapital
- Behov av kompetent personal

Anledningen är inte att analysera *varför* företag franchiserar sig eller *varför* de avvecklar franchise. Anledningen är snarare att se till hur nämnda behov förändras under företagets förflyttning i industrilivscykeln.

5.2.1 Aggressiv Tillväxt

Företag inplottade i denna fas	Totalt/franchiseenheter
VERNER&VERNER	28/25
SUBWAY	15/3
7-ELEVEN	63/63
GUPPI	26/14

Dessa företag har i dagsläget en övervägande andel franchiserade enheter. Detta innebär i absoluta tal att av de 132 antal enheter som fallföretagen i denna fas har tillsammans, är 105 franchiserade och 27 egenägda. Alltså, en franchiseringsgrad på c:a 80%. Det ger således en indikation mot att givet att företag väl väljer att franchisera sig tidigt, gör man det så snart som möjligt i stor utsträckning.

Behov av lokalkännedom

¹⁰⁴ Jfr Bruno op cit

¹⁰⁵ Jfr Ottosson op cit

Lokalkännedomen är i denna fas tämligen begränsad. Företag i denna fas är nya aktörer på marknaden och det är därmed också naturligt att deras kunskap om marknaden är begränsad. Om dessutom marknaden är ny i sig finns det onekligen ingen information alls att tillgå. Hur ska företag på bästa möjliga sätt snabbt komma in på en marknad utan kunskap om den? Enligt våra empiriska studier är franchise en särskilt lämplig organisationsform när det gäller att tackla problemet med bristande lokalkännedom. I princip alla företag är ense om franchisingens fördelar i detta sammanhang. Genom att sälja butiken till någon som har lokalförankring på den aktuella marknaden får franchisegivaren i princip pengar (genom grundavgiften som betalas av franchisetagaren) för att komma i besittning av nödvändig kunskap om att verka på marknaden ifråga. Fördelen är inte endast att franchising medför kunskap utan även att franchisegivaren dessutom direkt kan få tillgång till ett klientel genom att franchisetagaren normalt har kontakter på den aktuella marknaden.

De fallföretag vi har talat med som befinner sig i denna fas har generellt nämnt franchising som en god lösning. ”...vardera part specialiserar sig och gör det han eller hon är bäst på och därmed hoppas man få ut det maximala. Sedan är det också en mycket lämplig form i samband med att man ska etablera ett stort antal nya enheter. Det är svårt att driva dem som corp stores och ha full styrning på dem och det blir aldrig samma utfall heller om du har en anställd butikschef som att du har en franchisetagare, egenföretagare, som har en del av eventuellt resultat”¹⁰⁶. Det ska dock nämnas att det inte är helt ovanligt att företag, i ett väldigt tidigt skede, går in med egna enheter för att visa framtida franchisetagare att det är möjligt att driva butik på den aktuella marknaden. ”...och det är beroende på att vi expanderar utomlands och då börjar man ju alltid att äga först och lära känna marknaden och sen nästa steg blir att man utvecklar franchisekoncept”¹⁰⁷. Men sett över hela fasperioden är vår uppfattning att företag ämnar expandera på marknaden via franchise.

Behov av kapital

Kapitalbegränsningar är något som är väldigt karaktäristiskt för tidig expansionsfas. Den viktigaste framgångsfaktorn är att vinna marknadsandelar¹⁰⁸. Det finns mycket idéer inom företaget och vilja att åstadkomma något men avsevärt svårare är det att inbringa erforderligt kapital.

¹⁰⁶ Jfr Lye op cit

¹⁰⁷ Jfr Nodby op cit

¹⁰⁸ Jfr Ward op cit

Att denna fas karakteriseras av detta är naturligt då det dels tarvas stora investeringar i och med att en verksamhet ska byggas upp samtidigt som det är särskilt svårt att få tag på kapital som ungt företag. Eftersom risken för verksamheter i denna fas är hög lånar banker ytterst ovilligt ut pengar¹⁰⁹. Det är vanligt att dessa företag har dålig kreditvärdighet till följd av dålig likviditet och track record.

Det är oomtvistligt att franchise medger en tämligen kraftig expansion av verksamheten till en blygsam kostnad jämfört med exempelvis filialetableringsstrategi¹¹⁰. JCs etableringschef Johan Nodby menar att man i ett tidigt skede aldrig hade kunnat uppnå samma höga effektivitet i öppnandet av nya butiker utan att tillämpa franchise. Den främsta orsaken till det menar han är att franchisetagaren tar den finansiella risken.¹¹¹

Men det är inte bara det faktum att man expanderar med franchise som ger minskade kostnader, en stor fördel är att man genom franchisering även minskar lönekostnader. ”Lönekostnaderna är superhög i Sverige, därför är det särskilt lönsamt med franchise, relativt andra länder, då franchisetagare betalar sin egen lön.”¹¹². Även 7-eleven nämner lönekostnaderna som en stor fördel med franchising ”Vi ligger med ett kollektivavtal mot handels som gör att OB-ersättningen är betydligt högre om vi driver en butik än om en franchisetagare driver den. De har ju inget kollektivavtal.”¹¹³

Behov av kompetent personal

Penrose observerade att företags tillväxt starkt begränsas av hastigheten med vilken man kan rekrytera kompetent management.¹¹⁴ Många av våra fallföretag menar att detta är en viktig parameter. Det verkar dock inte finnas någon allmän föreställning bland de fallföretag vi talat med, om att de kompetensmässiga tillkortakommandena i den expansiva fasen är ett skäl som väger tungt för att franchisera verksamheten. Enligt exempelvis Subways etableringschef Mikael Lind har kedjans tillväxt inte alls levt upp till förväntningarna pga. svårigheterna med att finna kompetenta franchisetagare och 7-Eleven har upplevt samma sak.

¹⁰⁹ Jfr Ward op cit

¹¹⁰ Jfr Bradach op cit

¹¹¹ Jfr Nodby op cit

¹¹² Jfr Lind op cit

¹¹³ Jfr Lye op cit

¹¹⁴ Penrose, E. T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.

Detta stöds av en ny studie i Storbritannien som visar att franchisegivare upplever lokalisandet av kompetent personal som den enskilt största barriären mot ökad tillväxt.¹¹⁵

Då det är svårt att via empirin få en indikation på hur denna parameter förändras över tiden avser vi inte behandla den djupgående i påföljande två faserna.

Diskussion

Hur kommer det sig då att de företag som väljer att franchisera sig, inte väljer att ha alla enheter franchiserade, om franchising nu är så förtjänstfullt som det förefaller vara i denna fas? De förklaringar vi fann hos fallföretagen framstår som tämligen rimliga och gör undantagen i vår kategorisering av fallföretagen förståeliga. Vissa företag växer av princip endast genom franchise men de har ett antal egenägda enheter för att kunna testa nya produkter, koncept, system, etc., Verner & Verner är ett bra exempel på detta. 7-eleven har en liknande testverksamhet men de har istället vissa förtroendevalda franchisebutiker som de testat nya ting på.

Om man tittar på statistiken för Guppi så talar samtliga variabler enhälligt för att detta är ett företag i den kraftiga expansionsfasen. Samtidigt har de en tämligen stor andel filialenheter. Skälet till detta är att "... egna enheter har bara hängt med."¹¹⁶. Guppi började i liten skala med egna enheter men det konceptet föll ej väl ut. Det var först när de började med franchising som det tog fart på allvar. Nu sker expansion endast med franchiserade enheter, vilket är en del av företagets strategi. Följaktligen kan man säga att Guppi endast har befunnit sig i en kraftig expansionsfas med franchising som form för expansion. Vi anser sålunda att det undantag Guppi utgör inte direkt motstrider tendensen att franchiseföretag generellt sett har flest franchiseenheter i denna fas.

Det kan vara nog så svårt att hitta lämpliga franchisetagare som kan driva enheten på avsett sätt. Åtskilliga av våra fallföretag har påpekat bekymret med att hitta lämpliga köpare av enheter. I Subways fall är det till och med så att de i flera år har valt att driva enheterna i egen regi. "Vi har i dagsläget mest egenägt i och med att vi har så stor noggrannhet vid urval av franchisetagare"¹¹⁷. Detta strider dock mot att Subway skulle franchisera sig på grund av kapitalknapphet. Kapitalknapphet är ju något vi anser karaktärisera denna fas och därför även ett skäl till varför företag i denna fas väljer att franchisera sig.

¹¹⁵ The Official Franchise Association website <http://www.british-franchise.org/> 020504

¹¹⁶ Andersson, I.-M., Etableringsansvarig vid Guppi Göteborg, 020426 (Telefonintervju)

¹¹⁷ Jfr Lind op cit

En förklaring av det undantag som Subway utgör skulle kunna vara att de har starka ägare (Subway är en stor kedja utomlands och med säte i USA). Därför kan de finansiera egen expansion initialt men - vilket de bekräftar - efterhand franchisera samtliga enheter så snart de hittar lämpliga köpare/franchisetagare. Företag i denna fas har huvudsakligen franchisenheter, men i ett väldigt tidigt stadium kan de företag som har tillräckligt starka ägare driva verksamheten i egen regi för att få frist att skaffa överblick över marknaden, konstruera adekvat franchiseringsform samt hitta lämpliga franchisetagare.

Fallföretagen bekräftar mycket av vinsten i det som anses vara de klassiska fördelarna med att franchisera sig. Behovet av lokalkännedom är en tung orsak till att vara franchiserad i den aggressiva tillväxtfasen. Ännu tyngre tycks behovet av kapital väga. Bland nyetablerade franchiseföretag noteras, enligt Svenska Franchiseföreningens VD Stig Sohlberg, en konkursfrekvens om fyra procent, att jämföra med tretton procent för andra småföretag.¹¹⁸ Behovet av kompetent personal är stort men enligt ovan synes inte svårigheten att finna denna minska nämnvärt i om. franchisering.

5.2.2 Avstannande Tillväxt

Företag inplottade i denna fas	Totalt/Franchiserade enheter
SIBYLLA	206/206
GALLERIX	82/79
JC	260/213
BURGER KING	45/20
TWILFIT	60/11

Vi ser här att det totala antalet enheter företagen i denna fas uppgår till 653 stycken. Av dessa är 529 enheter franchiserade medan 124 är filialenheter. Franchiseringsgraden ligger runt 80%. Vissa företag såsom JC och Gallerix har övervägande andel franchise, andra företag såsom Twilfit har övervägande andel filialer medan Burger King i princip har 50/50.

¹¹⁸ Sohlberg, S, 1996, *Brännpunkt*; Svenska Dagbladet, 1996-11-12

Behov av lokalkännedom

I denna fas har företagen arbetat upp verksamheten avsevärt jämfört med den tidigare fasen i industrilivscykeln. Företaget har nu ackumulerat en hel del kunskap om marknaden. Samtidigt befinner sig organisationen fortfarande under tillväxt vilket innebär att man hela tiden opererar på marknader man inte behärskar fullt ut.

Parallellt med etablering på nya marknader stadfäster man sin position inom de marknader eller regioner som erövrades i den inledande delen av expansionsfasen. Detta innebär att det finns en betydande diskrepans, vad gäller företagens kunskap, mellan marknader där man etablerade sig tidigt respektive marknader som erövrats sent i denna fas. Här kan det vara viktigt med ett förtydligande; med *ny marknad* avses inte enbart ett internationellt perspektiv utan även lokala delar av en nationell marknad¹¹⁹. För JCs del kan sägas att när de väl skaffat sig kunskap om marknaden är det ingen skillnad i lönsamhet mellan franchiserade enheter och egenägda enheter. De franchiserade enheter som på basis av goda nyckeltal anses bäst att äga benämns som *strategiska* och köps då tillbaka. Twilfit och Burger Kings etableringsansvariga talar också om vikten av att äga strategiska enheter. Logiken bakom det är att om omsättningen mellan alternativen är likvärdig, får man ett högre bidrag till resultatet med egenägda enheter.

Behov av kapital

Företag i denna fas lägger ner en hel del resurser på att expandera verksamheten - ökade marknadsandelar är en fortfarande en KSF för dessa företag.¹²⁰ De nedlagda resurserna torde relativt sett ändå vara mindre än resurser som togs i anspråk i den tidigare och mer kraftfulla expansionsfasen. Lönsamheten har ökat alltmedan organisationen förbättrar rutiner och i allmänhet effektiviserar resursutnyttjandet. Effektiviteten förbättras i företaget i allmänhet och i de enheter som tidigt blev upprättade i synnerhet. På de marknader eller regioner företaget nyetablerar sig i denna fas har det självklart inte medgivits någon nämnvärd effektivisering ännu. Kreditvärdigheten har ökat sedan den företagets tidigare fas. Företaget har nu delvis en avsevärt stabilare grund att stå på och kan förhoppningsvis uppvisa bättre kapitalflöden etc, vilket medför bättre lånevillkor då risken är lägre¹²¹. Att vikten av denna parameter minskat tycks klart då både Twilfit, JC och Burger King öppnar egenägda butiker om läget är passande.

¹¹⁹ Jfr Nodby op cit

¹²⁰ Jfr Ward op cit

¹²¹ Jfr Ward op cit

Diskussion

Den mest intensiva expansionsfasen har företagen nu lämnat bakom sig. Detta lämnar tid till eftertanke då man inte är tvingad till samma hårda fokus på expansion. De kan nu utvärdera vilka delar av verksamheten som är lätt- respektive svårstyrda, vilka regioner som är lönsammare än andra, etc.

Behovet av ökad lokalkännedom tycks helt klart kvarstå i fasen. Alla företag anger den fördel franchise ger i termer av att nå en god etablering i perifera och okända orter. Skillnaden mot föregående fas är att franchise inte tillämpas fullt ut - utan man vill nu äga strategiska lägen. Man har en bättre finansiell ställning och *kan* därmed finansiera etablering av nya butiker på egen hand. Detta utnyttjas just vid det som bedöms vara strategiska lägen, dvs. lägen på orter man bedömer som lukrativa och kartlagda. Dessa strategiska lägen etableras nästan genomgående av företaget självt.

Lägen på mindre och perifera orter bygger mycket på relationsmarknadsföring och därför anser man franchising vara ett kraftfullt verktyg för dessa butiker. Sålunda tycks möjligheten till lokalkännedom vara den största fördelen för företag i den avstannande tillväxtfasen även om betydelsen enligt ovan förändrats från föregående fas.

Gallerix och Sibylla skiljer sig helt från de andra företagen i det att de har en mycket stor andel franchiserade enheter och inte driver strategiska enheter själva. Vad gäller Gallerix har man nyligen nått den avstannande fasen men ännu är inte egendrivna enheter ett alternativ. Gallerix VD Thomas Sonesson medger att det mycket väl kan bli aktuellt men inte ännu på tio år. Orsaken är inte att franchise ger bättre lönsamhet men däremot anser Sonesson att det i Gallerix fall möjliggör en stabilare lönsamhet tack vare franchisetagarnas engagemang. Sibylla tycks trots att de tillhör den avstannande tillväxtfasen trivas mycket bra med att bara ha franchiseenheter. Möjligen kan det bero på att man renodlade verksamheten till franchise för fem år sedan i syfte att öka lönsamheten.

Indiskas VD Anders Thambert säger att det är mycket svårt att "rodde två system", man måste ha kompetens inom båda områdena vilket gör att man riskerar att inte bli särskilt bra på något. Det grundar han dels på egna erfarenheter och dels på informella samtal med ledare av organisationer med mixade egendrivnaenheter och franchiseenheter.

Idag har man nått en god bit på väg och står enligt Sibyllas etableringschef Mats Kreü inför en kraftig expansionsfas, kanske vill man då inte blanda in egenägda för att det riskerar att komplicera verksamheten.

Om franchiseringsgraden skilt sig åt markant mellan de första faserna hade detta pekat mot en förändring av franchiseringsgrad mellan de två faserna, t. ex. 80% i den första fasen och 50% i den andra fasen. Vi har visserligen inte fastställt något officiellt procentssatsintervall för fastställelse av franchiseringsgradsförändring, stor skillnad i franchiseringsgrad kan, enligt vår åsikt, trots det *indikera* att en förändring har ägt rum. Nu är skillnaden så försumbar, franchiseringsgraden i båda faserna ligger runt 80%, att den kan påverkas kraftigt av enskilda företag - något som medför att generaliserbarheten i resultatet blir lidande. Man kan alltså inte hävda att en förändring har skett. Detta leder till att vi här inte fäster någon större vikt vid jämförelsen av franchiseringsgraderna.

5.2.3 Mognad

Företag inplottade i denna fas	Totalt/Franchiseenheter
INDISKA	54/2
GULDFYNDKONCERNEN	150/22
ANTICIMEX	N/A
POLARN	50/15
PRESSBYRÅN	320/160
ELECTROLUX HOME	108/4

Om vi ser till de företag som, enligt vår studie, tillhör fasen *mognad* så ser vi att de i stor utsträckning driver enheterna i egen regi. Totalt sett har företag i denna fas 682 stycken enheter, av dessa är 203 franchiserade och 479 stycken egenägda enheter. Detta ger oss en franchiseringsgrad på 30%. Franchiseringsgraden har alltså förändrats från ca. 80% till 30% vilket innebär att den har sjunkit rejält i mognadsfasen. Anticimex kan inte tas med i beräkningen pga. att enhetsstrukturen i deras franchiseorganiserade del skiljer sig markant från strukturen i den egendrivna delen.

Om man ser till respektive företags strategi framgår en klar skillnad i franchiseringsgrad jämfört med tidigare faser, då såväl Indiska, Guldfynd, Anticimex, Polarn & Pyret samt Electrolux Home minskar andelen franchise. Pressbyrån utgör undantaget.

Behov av lokalkännedom

Lokalkännedomen i denna fas är generellt sett hög hos företaget. Det är i denna fas intressant att titta på hur mycket informationen har spridit sig inom företaget. Informationsspridningen är direkt avgörande för företagets kunskapsbas i alla Industrilivscykeln's faser.

Skillnaden är att det är först i denna fas som företagen har ackumulerat tillräckligt mycket information om marknaden att den kan anses särskilt värdefull, enligt vår bedömning. Exakt hur denna information ska värderas är en problematik i sig. Om det förhåller sig så att det är franchisetagaren som besitter all - eller den väsentliga delen - av kunskapen om marknaden ifråga, då kan man knappast påstå att *företaget* har god kännedom om marknaden. Om företaget tar över en enhet är det troligt att franchisetagaren inte jobbar kvar. Franchisetagare har i regel inget intresse av att jobba i en vertikalt integrerad organisation. ”...generellt är det två olika människotyper som driver franchise respektive är butikschef. Franchisetagare är entreprenörer i botten, risktagare, har ett annat mentalt stuk. De vill bestämma själva. Den andra typen vill jobba i branschen, tycker det är kul, prioriterar andra värden, vill sova lugnt på nätterna och det är viktigt att ha incitament till dessa”¹²²

Poängen är att om det endast är ett fåtal nyckelpersoner som har marknadskännedom och dessa slutar, kan företaget förmodligen inte driva enheten själv särskilt effektivt. ”...men det är inte samma människor. En anställd filialchef vill inte bli franchisetagare och en franchisetagare vill inte bli filialchef.”¹²³

Varken Indiska eller Polarn & Pyret etablerar sig nuförtiden på orter med en population mindre än ca. 70 000 och på så minskar de problem som är förknippade med lokalkännedom på en specifik ort. Samtidigt torde vikten av relationer i försäljningen generellt sett minska eftersom företaget enligt industrilivscykelteorin nu byggt upp ett varumärke som kunder känner till och vet vad det står för. I större städer bygger försäljningen inte heller på relationer i samma utsträckning.

¹²² Jfr Metzger op cit

¹²³ Jfr Bruno op cit

Behov av kapital

Företag i denna fas har i regel tämligen goda resurser. Dels har företagen verkat länge inom branschen och därigenom arbetat upp en viss kapitalbas. De största investeringarna är redan gjorda och förmodligen är dessa helt eller i alla fall delvis avskrivna. Mognadsfasen per definition innebär att marknaden i stort sett är mättad. Följaktligen föreligger det inte någon stark expansion som slukar stora resurser. Under åren har företagen lärt sig effektivisera verksamheten vilket innebär en bättre lönsamhet relativt tidigare faser i industrilivscykeln. Detta sammantaget torde resultera i att kapitalbegränsningarna är mindre, något som får stöd av Wards studier om *business risks* under olika faser i livscykeln¹²⁴.

Indiskas VD Anders Thambert framhåller att företaget med åren blivit ett av branschens starkaste och att man idag har en AAA-rating. Det norska företaget Dressman är exempel på företag som inte tillämpar franchising eftersom man anser att konceptet har sin största förtjänst om pengar till expansion saknas - tack vare starka ägare föredrar man att expandera på egen hand¹²⁵.

I och med att vi tidigare nämnde att kapitalbegränsning borde tala för franchising borde det ju rimligtvis förhålla sig så att en minskning av kapitalbegränsningarna borde minska fördelarna med franchising som organisationsform, allt annat lika.

Diskussion

Andelsminskningen av franchise sker dels genom återköp av franchiseenheter och dels genom expansion via filialenheter. Indiska, Guldfynd och Anticimex har alla aktivt köpt tillbaka franchiserade enheter. Indiska tog tillbaka enheterna på 70-talet medan Anticimex gjorde det under 80- och 90-talet. Guldfynd håller just nu på med den processen. Indiska betonade att man endast köpte tillbaka enheterna när franchisetagarna väl ville sluta - man sparkade alltså inte franchisetagarna.

Polarn & Pyret ska minska andelen franchiserade enheter genom att inte öppna några nya utan sköta vidare expansion via egendrivna enheter. Noteras bör dock att de faktiskt nyligen öppnade en franchisebutik i Waxholm, varför validiteten i deras resonemang till viss del sjunker. Man hävdar dock att det var en engångsföreteelse och att man nu ”definitivt inte” ska öppna nya franchiseenheter.

¹²⁴ Jfr Ward op cit

¹²⁵ , C.-J., Etableringsansvarig vid 7-Eleven Stockholm, 020417 (Personlig intervju)
Martinsen, L., Vice President vid Dressman Oslo, 020506 (Telefonintervju)

Särskilt intressant i denna fas är att vi här råkar på Electrolux Home. Om man ska generalisera så har det ju - som nämnts - varit vanligare med en övervägande andel franchise i de tidigare faserna i Industrilivscykeln. Electrolux Home har en nästintill hundra procentig franchiseringsgrad och faller således helt utanför mönstret vi sett. Enligt marknadschefen Jan Lindh funderar man nu starkt i termer av att öka lönsamheten i verksamheten och då menar han att återköp av enheter framstår som ett möjligt alternativ.

Vad gäller Pressbyrån köptes företaget upp för fem år sedan och då skedde en upprensning av enheterna. De enheter som gick mindre bra franchiserades och de enheter som bedömdes som strategiska behöll man i egen regi. En stor anledning till att man inte stängde de enheter som gick sämre var att det för varumärkets skull ansågs viktigt att ha en bra täckning över landet.

6 Slutsats

I föregående kapitel har vi försökt analysera huruvida det sker en avveckling av franchiseenheter allteftersom företagen förflyttar sig i livscykeln. Till vår hjälp har vi använt oss av begreppet franchiseringsgrad som anger hur många procent av det totala antalet enheter som är franchiserade i varje fas. Att vi endast är intresserade av den relativa förändringen beror på att den speglar *huruvida* det skett en förändring av franchisestrategi mellan faserna.

I analysen har vi även sett till de klassiska behov som gör att företag väljer att franchisera sig. Detta menar vi är intressant ur den aspekten att det tillåter oss att se till hur dessa förändras över tiden och då föra ett allmänt resonemang om franchisingens roll för företaget. På så sätt kan vi få flera indikatorer på huruvida franchisingens roll avtar med tiden. Först har vi sett att franchiseringsgraden i den aggressiva tillväxtfasen enligt analysen var ca. 80% och den siffran förändrades inte nämnvärt i den avstannande tillväxtfasen. Dessa värden indikerar ingen minskad betydelse av franchise mellan de två första faserna. Någon förändring i franchisestrategi mellan den aggressiva tillväxtfasen och den avstannande tillväxtfasen kan inte skönjas.

När vi däremot ser till de behov som gör franchise attraktivt, ser vi att dessa tycks avta i den andra fasen. Företag i den avstannande fasen har en bättre finansiell ställning samtidigt som man har skaffat sig bättre lokalkännedom och således torde kunna expandera självt. Ser vi till empirin sker just detta.

I en jämförelse mellan den avstannande fasen och mognadsfasen sker däremot något spännande. Företagen i mognadsfasen har en sammanlagd franchiseringsgrad på ca 30%. Franchiseringsgraden har alltså minskat med 50 procentenheter jämfört med de två föregående faserna. Vi anser att detta pekar på en förändring i företagets franchisestrategi, dvs. att de av något skäl medvetet har minskat andelen franchiserade enheter, på grund av att de befinner sig i mognadsfasen.

I denna fas tycks det vanligt att företag har en mycket god ekonomi varför man nu sannolikt har den finansiella styrkan att växa. Vidare har företaget ofta arbetat upp en hög kunskap om marknaden vilket torde göra behovet av ytterligare lokalkännedom låg.

Den traditionella bilden av franchise som statisk organisationsform tycks enligt analysen inte få något stöd. Vi tycker att det förefaller finnas ett samband mellan den franchisestrategi företag har och den fas i industrilivscykeln i vilken företagen befinner sig. Alltså sker en förändring av franchisestrategin över industrilivscykeln. Detta resonemang är, enligt oss, endast giltigt om man ser till förändringen som sker över *hela* Industrilivscykeln - dvs. samtliga tre faser - då vi inte har funnit någon indikation på förändring av franchisestrategi mellan de två första faserna.

En intressant fråga som då uppstår är vilken grad av generaliserbarhet denna uppsats har. Först kan vi se till de problem vi stött på under uppsatsarbetet. Svårigheterna härrörs främst från begränsad access till företagen då många företag ofta präglas av att denna typ av uppgifter är konfidentiella. Det hade varit intressant att se på varje organisation ad hoc och djupare se till hur deras övergripande strategi svarade mot franchisestrategin. Detta var dock inte möjligt, dels pga. tidsbegränsning men inte minst pga. att det kan vara svårt att få den access som skulle krävas för en sådan studie. Detta tycks emellertid nödvändigt för att nå en hög grad av generaliserbarhet. Något som torde påverka generaliserbarheten positivt är att urvalet av företag återspeglar såväl olika branscher som företagsstorlekar. Det ska dock nämnas att det är 15 stycken av de 250 stycken franchiseföretag som finns i Sverige idag som har studerats.

7 Avslutande reflektioner

Orsakerna till *varför* företag väljer att lämna franchisestrategin har vi medvetet valt att inte koncentrera oss på i analysen. Det är en i sig mycket intressant fråga men analysen skulle ta sitt ursprung i delvis andra teorier och skulle kräva ett annat tillvägagångssätt. Vad som kort kan sägas om fallföretagen - och samtidigt vara av sammanfattande karaktär - är följande.

Vi har funnit exempel på företag som helt slutat expandera med hjälp av franchise och varav några t.o.m. börjat ta tillbaka franchisebutiker. I denna kategori återfinns Indiska, Anticimex, Polarn & Pyret samt Guldfynd. De senare företagen har alla det gemensamt att de återfinns i industrilivs-cykeln's mognadsfas såsom tidigare definierad.

Det finns indikationer på att om franchiserade företag ämnade öka andelen filialenheter, skulle de välja enheter med "strategiskt läge" framför enheter med perifert läge, t. ex. 7-eleven, Gallerix, Polarn & Pyret. JC och Burger King arbetar i dagsläget officiellt utefter en sådan strategi.

Att knyta kompetens till sig är också viktigt även om det inte tycks vara den största orsaken till att företag franchiserar sig. Icke desto mindre har franchise här en fördel genom att *adverse selection* undviks eftersom franchisetagaren själv ställer upp med kapital. Detta medför att oseriösa applikanter inte söker franchisetagarskap och kvar är endast de som verkligen anser sig kompetenta

Franchising medger ej samma lönsamhet som filialägande, vilket innebär att om företag anser att de har möjlighet till att nå likvärdig omsättning i bägge fallen samt att de har adekvata resurser, borde de välja filial, oavsett fas. Detta är dock ej ett *troligt*, men dock möjligt, scenario då resurser enligt ILC är knappa i tidig fas. Dressmann etablerade som ett experiment endast ett par franchisebutiker och insåg då att det inte var ett alternativ för expansion eftersom man tidigt hade den finansiella styrkan att växa på egen hand. Electrolux Home är till 98% franchiserade men har sett en kraftigt stagnerad tillväxt och enligt marknadschefen Jan Lindh har man börjat tänka i termer av att öka lönsamheten på befintliga lägen, dels genom avveckling av franchiseenheter och dels genom uppköp

Vid snabb expansion ansträngs inte företagens ekonomi lika mycket och därigenom har franchiseorganisationer en högre överlevnadsgrad

Franchise är fördelaktigt i ett tidigt skede företagets utveckling, då det medger kraftig expansion till en låg kostnad och en liten marknadskänedom. Enligt ILC har företag i ett tidigt skede knappa resurser samt liten marknadskänedom. Följaktligen borde företag i ett tidigt skede ha en hög franchiseringsgrad. Oavsett om franchise är en fas generellt, finns det indikationer på att vissa vissa geografiska lägen ej berörs av detta. Polarn & Pyret har nyligen helt slutat expandera genom franchise. Man anser att konceptet har sin största förtjänst under ett företags etableringsprocess. Nu när expansionen avstannar ser man mest franchisekonceptets fördelar på mindre orter där relationsmarknadsföring betyder mycket.

Vi har sett att företag med en uttalad franchisestrategi initialt ofta etablerar sig med hjälp av filial och exempel på det är Guppi, JC och Subway. Enligt Guppis etableringsansvarige Ing-Marie Andersson är skälet till detta beteende att man vill lära känna marknaden i viss mån innan man lägger ut verksamheten på franchise.

KÄLLOR

Publicerade källor

- Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Aoki, M. m.fl., 1990, *The firm as a nexus of treaties*, Sage, London.
- Atkin, B & Brooks, A., 2000, *Total Facilities Management*, Blackwell Science Ltd, Oxford.
- Axberg, C., 1993, *Franchising – en handbok*, Upplaga 1:1, Liber-Hermods, Malmö.
- Bjuggren, P.-O. m.fl., 1989, *Företaget - en kontraktsekonomisk analys*, SNS, Stockholm.
- Bradach, J. L., 1998, *Franchise Organizations*, Harvard business school press, Boston.
- Brickley, J. A. & Dark, F. H., 1986, *The choice of organizational form – The case of franchising*, Journal of financial economics, 18: 197-218.
- Brickley, J. A. & Dark, F. H., 1987, *The choice of organizational form – The case of franchising*, Journal of financial economics, 18: 401-420.
- Bryntse, K., 2000, *Kontraktstyrning i teori och praktik*, Lund Business Press, Lund.
- Carnegie Research, 2001, Nordic Retail.
- Carney, M. & Gedajlovic, E., 1991, *Vertical integration in franchise systems – Agency theory and resource explanations*, Strategic management journal, Volume 12, Issue 8, 607-629.
- Dyer Jr. G. W. & Wilkins, A. L., 1991, *Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt*, Academy of Management Review, 16(3), 613-619.
- Eisenhardt, K., 1988, *Agency and institutional explanations of compensation in retail sales*, Academy of management journal, 31: 488-511.
- Eisenhardt, K. M., 1989, *Building theories from case study research*, Academy of management review, Vol 14, 4: 532-550.
- Eklund, K., 1999, *Vår ekonomi*, Åttonde upplagan, Bokförlaget Prisma, Stockholm.
- Felstead, A., 1993, *The corporate paradox – Power and control in the business franchise*, Routledge, London.
- Grant, R. M., 2000, *Contemporary strategy analysis*, Third edition, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Guldfyndkoncernen, 2001, Årsredovisning, Solna.
- Habit*, Skandinaviens Modebranschtidning; 2002-6.
- Holme, I. M. & Solvang, M. K., 1997, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

- Jensen, M. & Meckling, W., 1976, *Theory of the firm – Managerial behavior – Agency costs and ownership structure*, Journal of financial economics, 3: 305-360.
- Kotler et al., 1999, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey.
- Lafontaine, F. & Kaufmann, P., 1994, *The evolution of ownership patterns in franchise systems*, Journal of retailing, 70(2): 97-113.
- Lal, R., 1990, *Improving channel coordination through franchising*, Marketing Science, 9(4): 299-318.
- Larson, 1992, *Network dyads in entrepreneurial settings*, Administrative Science Quarterly, 37: 76-104.
- Londregan, J., 1990, *Entry and exit over the industry life cycle*, Volume 21, Issue 3, 446-458.
- Lundquist, K-J., 1996, *Företag, regioner och internationell konkurrens: Om regionala resursers betydelse*, Avhandling nr. 129, Lund University Press.
- Lynch, P., 2000, *One up on Wall Street*, Fireside, New York.
- Mahoney, J. & Panadian, J., 1992, *The resource based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, 13: 363-380.
- Martin, R. E., 1988, *Franchising and risk management*, The american economic review, 78(5): 8.
- Mathewson, G. F. & Winter, R. A., 1985, *The economics of franchise tying contracts*, Journal of law and economics, 28: 503-526.
- Merriam, S. B., 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Miller, A. & Grossman, T., 1990, *Business law*, Glenview, IL: Scott-Foresman.
- Norton, S. W., 1988, *Franchising brand name capital and the entrepreneurial capacity problem*, Volume 9, Issue special issue – Strategy content research, 105-114.
- Patel, R. & Tebelius, U., 1987, *Grundbok i forskningsmetodik*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Penrose, E. T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.
- Rubin, P. H., 1978, *The theory of the firm and the structure of the franchise contract*, Journal of law and economics, 21: 223-234.
- Schumpeter, J., 1942, *Economia*, Volume 0, Issue 21, 286-311.
- Slater, M., 1980, *The managerial limitations to the growth of firms*, Economic Journal, 8: 520-528.
- Sohlberg, S., 1996, *Brännpunkt*, Svenska Dagbladet, 1996-11-12.
- Tonndorf, H. G., 1985, *Framgång genom franchising*, Studentlitteratur, Lund.
- Trost, J., 1997, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.
- Ward, K. R., 1994, *Developing financial strategies – A comprehensive Model*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Williamson, O. E., 1985, *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.
- Yin, R. K., 1994, *Case study research – Design and methods*, Sage Publications, Thousands Oaks CA..

Opublicerade källor

Andersson, I.-M., Etableringsansvarig vid Guppi Göteborg, 020426 (Telefonintervju)
Ardfelt, Å., Etableringsansvarig vid Verner & Verner Göteborg, 020426 (Telefonintervju)
Bruno, T., VD vid Franchisekollegiet Stockholm, 020415 (Personlig intervju)
Eklöf, U., Försälningsschef vid Twilfit Stockholm, 020411 (Telefonintervju)
Ericsson, Å., Senior advisor vid Franchisekollegiet Stockholm, 020415 (Personlig intervju)
Järvinen, S., VD-Assistent vid Pressbyrå AB Stockholm, 020417 (Telefonintervju)
Kamryd, M., VD vid 7-Eleven Stockholm, 020506 (Personlig intervju)
Kjellman, H., vVD vid Anticimex AB Stockholm, 020418 (Telefonintervju)
Knutsson, C., Etableringsansvarig vid Burger King Göteborg, 020517
Kreü, M., Etableringschef vid Sibylla Stockholm, 020507 (Telefonintervju)
Lind, M., Etableringschef vid Subway Stockholm, 020507 (Telefonintervju)
Lindh, J., Marknadschef vid Electrolux Home Stockholm, 020411 (Telefonintervju)
Lye, C.-J., Etableringsansvarig vid 7-Eleven Stockholm, 020417 (Personlig intervju)
Martinsen, L., Vice President vid Dressman Oslo, 020506 (Telefonintervju)
Metzger, H., Lager- och distributionsansvarig vid Polarn & Pyret Stockholm, 020416 (Personlig intervju)
Nodby, J., vVD vid JC Borås, 020419 (Telefonintervju)
Ottosson, M., Senior partner vid Effectum Franchise Consulting, 020411 (Telefonintervju)
Sonesson, T., VD vid Gallerix Uppsala, 020508 (Telefonintervju)
Sveder, H., Ekonomichef vid Burger King Göteborg, 020516 (Telefonintervju)
Thambert, A., VD vid Indiska Stockholm, 020419 (Telefonintervju)

Elektroniska källor

The Official Franchise Association website

<http://www.british-franchise.org/>

020504

Glossary of political and economic terms

<http://www.korpios.org/resurgent/glossaryac.htm>

020506

BILAGA 1

Variabel/Fas	Aggressiv Tillväxt	Avstannande Tillväxt	Mognad
Omsättningstillväxt	20-25%	10-12%	3-5%
Enhetsökning	över 40%	10-20%	0-5%
Personaltillväxt	över 40%	ej specificerad	ej specificerad

Företag/Variabel	Omsättningstillväxt	Enhetstillväxt	Personaltillväxt
Anticimex	2-4%	N/A	i.u.
Burger King	Konfidentiellt	10%	i.u.
Electrolux Home	Konfidentiellt	0%	i.u.
Gallerix	i.u.	8%	i.u.
Guldfynd	4%	3%	0%
Guppi	30%	26%	i.u.
Indiska	i.u.	4%	i.u.
JC	11%	17%	30%
Polarn	3%	i.u.	i.u.
Pressbyrån	Konfidentiellt	2%	i.u.
7 - Eleven	22%	20%	i.u.
Sibylla	10%	2%	i.u.
Subway	Konfidentiellt	47%	40%
Twilfit	8%	i.u.	i.u.
Verner & Verner	Konfidentiellt	41%	i.u.