



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats

FEK 582

VT 2007

Styrning i två franchiserelationer

En fallstudie om mål och krav i Reitan Servicehandel och Pölsemannen

Uppsatsförfattare
Alexander Paulsson
Daniel Nilsson
Nicklas Nordbergh

Handledare
Olof Arwidi
Peter Jönsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Styrning i två franchiserelationer – En fallstudie om mål och krav i Reitan Servicehandel och Pölsemannen
Seminariedatum	Den 5:e juni 2007
Ämne/kurs	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng (ECTS 15 p)
Författare	Daniel Nilsson, Nicklas Nordbergh, Alexander Paulsson
Handledare	Olof Arwidi, Peter Jönsson
Nyckelord	Franchising, principal/agentrelationer, styrning, krav, ansvarsfördelning
Syfte	Att beskriva och förklara styrning och krav i två franchiserelationer
Metod	Studien är en fallstudie där materialet samlats in genom semistrukturerade intervjuer. I huvudsak är det en deskriptiv studie där analysen bygger på en tolkning av den beskrivna empirin.
Teoretiska perspektiv	Agentteorin används för att identifiera de två parterna i franchiserelationen; franchisegivare och franchisetagare. Genom att tillämpa teori kring den konventionella ekonomistyrnings beståndsdelar (mål och krav, prestationsmått, kommunikation samt belöningsystem) beskriver och analyserar vi styrningen i franchiserelationerna.
Empiri	Utifrån teorin om den konventionella ekonomistyrningens beståndsdelar delar vi in materialet i olika avsnitt. Detta möjliggör en jämförelse av de två olika relationerna, dels inom Reitan Servicehandel, dels inom Pölsemannen, mot konventionell ekonomistyrning.
Resultat	Det finns en förhållandevis markant skillnad mellan styrningen av franchisetagare och konventionella resultatenheter. Detta eftersom det i franchiserelationerna inte finns någon målkonflikt i finansiellt hänseende. Vi har identifierat två relativt olikartade varianter av <i>franchisestyrning</i> ; <i>den omsorgsfulle despoten</i> (Reitangruppen) samt <i>den nonchalante kumpanen</i> (Pölsemannen). Distinktionen mellan de båda typerna utgörs främst av i vilken grad tagarna kontrolleras, vilket även kan benämnas hård respektive lös styrning.

Abstract

Title	Management Control in two Franchise Relations – A Case Study of Goals and Demands in Reitan Servicehandel and Pölsemannen
Seminar date	The 5 th of June 2007
Course	FEK582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors	Daniel Nilsson, Nicklas Nordbergh, Alexander Paulsson
Advisors	Olof Arwidi, Peter Jönsson
Key words	Franchising, Principal/Agency Relations, Control, Demand, Responsibility
Purpose	To describe and explain control and demands in two franchise Relations
Methodology	A case study where the data is collected through semi structured interviews. It is mainly a descriptive study where the analysis is built on an interpretation of the empirical foundation.
Theoretical perspectives	Agency theory is used to identify the two sides of the franchise relation; the franchisor and the franchisee. We are describing and analyzing the control in the two franchise relations by conducting theory based on conventional management control systems (including goals and demands, performance measurements, communication and reward systems).
Empirical foundation	We are, on the basis of conventional management control systems, categorizing the collected data under different headlines. This enables a comparison between the two franchise relations, partly in Reitan Servicehandel, partly in Pölsemannen, with conventional management control systems.
Conclusions	There is a relatively sharp difference between the management control of franchisees and conventional profit centers. This is because of the financial goal congruence in franchise relations. We have identified two types of franchise control systems; <i>the careful despot</i> (Reitangruppen) and <i>the nonchalant companion</i> (Pölsemannen). Hence the distinction between the two types of control systems is mainly due to the degree of tight or loose control.

Förord

Denna studie hade svårligen kunnat utföras utan access till Reitangruppen och Pölsemannen. Vi vill härmed tacka Mikael Pålsson, Ingvar Nyström, Johan Andersson och Peter Nilsson från Reitangruppen samt Pero Kraljevic och Martin Sutalo från Pölsemannen. Vi vill även passa på att tacka våra eminenta handledare Olof Arwidi och Peter Jönsson.

TACK!

Nicklas Nordbergh *nicklas.nordbergh@johnhenric.se*

Alexander Paulsson *alexanderpaulsson@gmail.com*

Daniel Nilsson *daniel.nilsson.491@student.lu.se*

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	8
1.1 Positionering.....	8
1.2 Syfte och problemformulering	10
1.3 Disposition	10
2 Franchising – en introduktion	12
2.1 Vad är franchising?	12
2.1.1 Historisk överblick	12
2.1.2 Karaktäristika	12
2.2 Kritiska framgångsfaktorer för franchiseföretag	14
2.2.1 Drifthandboken.....	15
2.3 Franchiseavtalet.....	16
2.3.1 Utvecklingsarbete.....	17
2.3.2 Marknadsföring	17
2.3.3 Finansiell information	17
2.3.4 Franchiseavgiften	18
2.3.5 Upphävande och ändringar av avtalet	18
2.3.6 Vid avtalstidens utgång	19
3 Metod.....	20
3.1 Kunskapsteoretiska utgångspunkter	20
3.1.1 Ontologi.....	20
3.1.2 Epistemologi.....	21
3.2 Undersökningsmetod.....	21
3.2.1 Kvalitativ metod.....	21
3.2.2 Fallstudie som undersökningsmetod	21
3.2.2.1 Allmänt om fallstudier.....	21
3.2.2.2 Urval av företag	22
3.2.3 Intervju som undersökningsmetod	22
3.2.3.1 Aspekter på intervju som vetenskaplig metod	22
3.2.3.2 Semistrukturerad intervju.....	23
3.2.3.3 Hur vi har genomfört intervjuerna.....	23
3.2.4 Litteratursökning	24
3.3 Analysmetod.....	24
3.4 Reflektioner kring våra undersöknings- och analysmetoder.....	25
3.4.1 Objektivitet och intersubjektivitet.....	25
3.4.2 Reliabilitet	25
3.4.3 Validitet.....	26
4 Teoretisk referensram.....	27
4.1 Agentteori.....	27
4.1.1 Allmänt om agentteori.....	27
4.1.2 Agentteorins tillämpbarhet på franchiserelationen	28
4.2 Ansvarsfördelning och styrning	29
4.3 Den konventionella ekonomistyrningens beståndsdelar	30
4.3.1 Mål och krav för verksamheten och i relationen.....	32
4.3.1.1 Finansiella mål, budget samt hård och lös styrning	32
4.3.1.2 Ickefinansiella mål, kvalitetssäkring och relationsstyrning	33

4.3.2	Kopplingen mellan mål och prestationsmätt	34
4.3.3	Kommunikation av mål och informationsspridning	35
4.3.4	Ersättnings- och belöningsystem	35
4.4	Sammanfattning av teoretisk referensram	36
5	Empiri – beskrivning och jämförelser	37
5.1	Ansvarsfördelning och franchiseavtal	37
5.1.1	Förutsättningar för att ingå avtal	37
5.1.1.1	<i>Personal och rekrytering</i>	37
5.1.1.2	<i>Kapitalinsats och bolagsform</i>	38
5.1.2	Förutsättningar för att upphäva avtalet	38
5.1.3	Ansvar och påverkbarhet för franchisetagaren	39
5.2	Mål och krav	40
5.2.1	Strategier och kritiska framgångsfaktorer	40
5.2.2	Finansiella mål och krav	41
5.2.3	Ickefinansiella mål	42
5.2.3.1	<i>Service och kvalitet</i>	43
5.2.3.2	<i>Produktsortiment och marknadsföring</i>	44
5.3	Prestationsmätt	45
5.3.1	Finansiell kontroll och kassasystem	45
5.3.2	Budgetering	46
5.3.3	Budgetuppföljning	46
5.3.4	Kvalitetskontroll	47
5.4	Kommunikation och informationsspridning	49
5.4.1	Vertikal kommunikation och informationsspridning	49
5.4.1.1	<i>Information genom utbildning</i>	49
5.4.1.2	<i>Drifthandboken som kommunikationsmedel</i>	50
5.4.1.3	<i>Ekonomisk information</i>	50
5.4.2	Horisontell kommunikation och informationsspridning	52
5.5	Belönings- och ersättningsystem	53
5.5.1	Tagarens vinst – den primära belöningen	53
5.5.2	Tagarens belöning från givaren	53
5.5.2.1	<i>Säljtävlingar</i>	53
5.5.2.2	<i>Indirekta belöningar</i>	54
5.6	Sammanfattning av likheter och skillnader	55
6	Analys – tolkning och jämförelser	57
6.1	Franchisestyrning enligt fallstudien relaterat till agentteori	57
6.2	Två franchiseföretag – två styrningsprinciper	58
6.2.1	Reitangruppen - den omsorgsfulle despoten	58
6.2.1.1	<i>Mål och krav</i>	58
6.2.1.2	<i>Kopplingen mellan mål och prestationsmätt</i>	59
6.2.1.3	<i>Kommunikation och informationsspridning</i>	60
6.2.1.4	<i>Ersättnings- och belöningsystem</i>	60
6.2.1.5	<i>Sammanfattning av Reitans styrning</i>	60
6.2.2	Pölsemannen – den nonchalante kumpanen	61
6.2.2.1	<i>Mål och krav</i>	61
6.2.2.2	<i>Kopplingen mellan mål och prestationsmätt</i>	61
6.2.2.3	<i>Kommunikation och informationsspridning</i>	62
6.2.2.4	<i>Ersättnings- och belöningsystem</i>	63
6.2.2.5	<i>Sammanfattning av Pölsemannens styrning</i>	63
6.3	De två typerna av franchisestyrning relaterat till konventionell ekonomistyrning	64

7 Slutsatser	65
8 Referensförteckning	67
8.1 Litteratur.....	67
8.2 Källor.....	68
8.2.1 Intervjuer	68
8.2.2 Internet	68
9 Bilaga.....	69
Lag om franchisegivares informationskyldighet	69

1 Inledning

I detta inledande kapitel motiverar vi inledningsvis varför vi valt att undersöka ämnet ifråga samt påvisar ämnets aktualitet. Vi kommer att redogöra för syftet med uppsatsen och formulera en konkret frågeställning, vilken ska löpa som en röd tråd genom uppsatsen och besvaras i slutet. Slutligen presenterar vi uppsatsens struktur.

Franchising har blivit allt vanligare som organisationsform och affärskoncept. Detta gäller inte minst i Sverige som är ett av Europas franchisetätaste länder med ca 300 franchiseföretag (Axberg et al. 2005). Ökningen av franchiseföretag och franchiserelationens speciella karaktär har medfört att den på senare tid blivit omdebatterad i olika medier. Hösten 2006 tillkom också en lag anpassad för franchiseföretag, med främsta syfte att reglera informationsflödet mellan franchiserelationens båda parter.

”Tagaren får ta smällen, varför skulle Pölsemannen göra det? [...] Om du öppnar en egen pizzeria, vem kommer att hjälpa dig då?”

Pero Kraljevic, franchise manager, Pölsemannen

Ekonomistyrningen inom franchiseföretag är trots franchisekonceptets ökande popularitet idag ett relativt utforskat område. Vår avsikt är därför att titta på hur parterna upplever styrningen inom franchiseföretag, vilket citatet ovan ger en syn på. Vi kommer att tillämpa agentteori för att identifiera och beskriva aktörerna i franchiserelationen. Vi kommer dessutom att tillämpa teorier om ekonomistyrning, med särskilt fokus på mål och krav utifrån de båda parternas perspektiv.

1.1 Positionering

Den tidigare forskningen om franchising spänner över dels juridiska aspekter, dels mer företagsekonomiska. Vi inriktar oss framförallt på att lyfta fram den för oss relevanta tidigare forskningen, även om de olika aspekterna ofrånkomligen kommer att överlappa varandra. Inom den forskning som inriktar sig på företagsekonomiska aspekter av franchising ska vi i sin tur försöka att lyfta fram de som undersöker ekonomistyrning.

I en av de mer omfattande studierna om franchising som affärsidé undersöker Alan Felstead hur och varför kontrollen och makten har utvecklats som den gjort i franchiserelationen. Till skillnad från tidigare forskning, som han menar främst tillämpat ny-institutionell teori med transaktionskostnader som analysverktyg, använder Felstead ett kritiskt maktperspektiv för att

studera franchising. Han undersöker dels varför företagsformen franchising blivit populär genom att studera den historiska utvecklingen, dels hur den tidigare maktstrukturen mellan arbetsgivare och arbetstagare fortlever i franchisingrelationen fast i nya former. Felstead använder kvalitativ metod med fallstudier och intervjuer, men även kvantitativ metod med enkätundersökning och statistisk bearbetning (Felstead 1993).

I likhet med Felstead är Stuart Price i många avseenden kritisk i sin hållning till franchising. Istället för att studera maktrelationen i franchising undersöker Price paradoxen i franchiserelationen, där enhetlighet prioriteras framför innovation. Detta går emot den gängse uppfattningen om att innovation anses vara en, jämfört med konformitet, stark konkurrensfördel (Price 1997). Price undersöker även det strategiska valet som företag ställs inför när de ska expandera, det vill säga huruvida de ska expandera genom franchising eller inte, samt vad det strategiska valet grundas på. Han undersöker hur franchisetagare upplever sin situation, men även hur många franchisetagare som gått i konkurs samt vilka brister som finns i franchiserelationen. Genom att använda kvantitativ metod gör Price i någon mening en kartläggning. Samtidigt jämför han franchisetagare med icke-franchiseföretagare då han undersöker om franchisetagarna är mer framgångsrika, eller istället misslyckas oftare. Han kommer fram till att många fler franchisetagare går i konkurs än vad tidigare studier visat. Dessutom menar han att avtalen inte sällan är konstruerade så att franchisegivaren får en starkare position i relationen, varför franchisetagaren missgynnas (Price 1997).

Jeffrey L. Bradach (1998) gör i likhet med Price en jämförande studie mellan franchiserelationer och relationer i mer ordinära organisatoriska företagsformer. Genom intervjuer och observationer undersöker Bradach i ett par fallstudier hur prestationer mäts och hur verksamheter i övrigt kontrolleras utifrån de normer som ställs upp i franchiseavtalen. Han kommer fram till att det finns åtskilliga skillnader inom franchiseföretag jämfört med andra företagsformer med avseende på styrning, kontroll och utvärdering. Bradach delar in kontrollen och utvärderingen av franchisetagaren i två delar. Första delen består i kontroll och utvärdering av franchisetagarens *verksamhet*, både i finansiella och icke-finansiella aspekter. Eftersom både franchisegivare och franchisetagare har lönsamhet som mål kräver givaren, enligt Bradach, ingen detaljutvärdering. I den andra delen utvärderas *relationen*, det vill säga hur mycket den enskilda franchisetagaren kan avvika från normen i affärskonceptet – som har sin utgångspunkt i det skrivna och överenskomna avtalet. Här finns en viss gradskillnad i kontrollen enligt Bradach, i vissa företag är den hårdare medan den i andra är lösare.

Utifrån den tidigare forskningen har vi funnit att det inte gjorts några betydande undersökningar om ekonomistyrning inom franchising. Vi har således för avsikt att undersöka detta och på så vis fylla ett tomrum i forskningsfältet.

1.2 Syfte och problemformulering

Franchising skiljer sig ifrån andra företagsformer genom att de båda parternas rättigheter och skyldigheter gentemot varandra regleras genom upprättandet av kontrakt då avtal ingås. Franchisesrelationen bygger på att den ena parten, franchisegivaren, vilken utvecklat och etablerat ett affärskoncept, säljer rätten att i dennes namn bedriva en verksamhet. Den köpande parten, franchisetagaren, ska bedriva sin verksamhet enligt det koncept som franchisegivaren utformat. På grund av franchiserelationens säregenhet tycker vi att det kan vara intressant att, utifrån agentteori samt teori kring ansvarsfördelning och den konventionella ekonomistyrningens beståndsdelar, utreda givarens styrning av tagaren. Vårt syfte är således att beskriva och förklara styrningen inom två franchiseföretag. Vår konkreta frågeställning är:

Hur ser styrningen ut i franchiserelationen och vilka mål respektive krav finns med styrningen?

I syfte att besvara huvudfrågeställningen kommer vi att använda oss av följande, mer precisa frågeställningar: På vilka sätt formuleras mål och krav och hur sker kravuppföljningen? Hur mäter franchisegivaren tagaren för att utvärdera dennes prestationer? Hur ser kommunikationen i franchiserelationen ut? Förekommer något belöningssystem och hur är detta i så fall utformat? Vilka motiv kan finnas till att styrningen ser ut som den gör inom respektive företag?

Som framgår av frågeställningarna avser vi att undersöka *hur* ekonomistyrningen uppfattas i två franchiseföretag. I de två företagen avser vi att undersöka hur ekonomistyrningen uppfattas dels hos franchisegivaren, dels hos franchisetagaren. Syftet är alltså deskriptivt i den meningen att vi vill studera *hur* något är konstruerat och *hur* det uppfattas. Samtidigt har vi till viss del en förklarande ansats då vi undrar *varför* styrningen ser ut som den gör.

1.3 Disposition

Vi ger i nästa kapitel en introduktion till franchising som organisationsform. Detta i syfte att ge läsaren en bakgrund till den problematik som finns i relationen franchisegivare-franchisetagare.

I det därpå följande kapitlet, metodkapitlet, redogör vi för de tillvägagångssätt vi använt oss av för att dels samla in material och dels för att visa hur vi kommer fram till våra slutsatser.

Vi kommer här att motivera varför vi valt de metoder som vi gjort framför andra tänkbara tillvägagångssätt, samt påvisa de risker som finns med vårt val av metod.

Kapitlet som därefter följer presenterar den teoretiska referensram som vi använt oss av. Läsaren ges i detta kapitel möjlighet att ikläda sig samma par teoretiska glasögon som författarna. Detta genom att vi ger en inblick i de teorier som vi använt oss av i vår analys.

Därefter kommer empirikapitlet där vi beskriver respondenternas svar. Detta sker i tematisk form, baserat på den konventionella ekonomistyrningens beståndsdelar. Vi kommer i detta avsnitt dessutom att jämföra de olika franchiserelationerna.

I analyskapitlet som följer kommer vi att använda oss av vår teoretiska referensram och analysera det vi beskrivit i empiriavsnittet. Detta kommer att leda fram till våra slutsatser, där vi besvarar den inledande frågeställningen.

2 Franchising – en introduktion

Vi kommer i detta kapitel att beskriva franchising som fenomen och samtidigt definiera olika begrepp inom franchising. Vi gör detta genom att dels se på den historiska utvecklingen, dels beskriva karaktäristika för franchising, samt genom att belysa olika framgångsfaktorer. Vi ser dessutom på den juridiska aspekten av franchising – det vill säga avtalen. Franchiseavtalet är en betydande del av affärskonceptet där relationen mellan parterna styrs, därför beskriver vi detta utförligt. Genom att både definiera och beskriva franchising tydliggör vi även för läsaren vad vi lägger in i de begrepp vi kommer att använda.

2.1 Vad är franchising?

2.1.1 Historisk överblick

Ordet franchising har sitt ursprung i latinets *franco*, vilket betyder rättighet eller privilegium. När man talar om franchising i affärssammanhang, står franchising för en rättighet att bedriva ett etablerat affärskoncept. Detta koncept innefattar försäljning och marknadsföring av varor och/eller tjänster mot att en privatperson, franchisetagaren, betalar ersättning till franchisegivaren. Begreppet franchising etablerades i USA under 1960-talet genom affärskedjor som McDonalds, Avis, Kentucky Fried Chicken, och 7-Eleven. Affärskoncepten spreds sedan över hela världen i rask takt. I Sverige bildades 1972 Svenska franchiseföreningen vars uppgift var att sprida marknadsföringen av franchising som affärskoncept, samt att vara ett forum åt franchisegivare. Även om franchising som affärskoncept blev etablerat i Sverige först under 1970-talet så förekom det i vissa verksamheter långt tidigare. Svenska Turistföreningens vandrarhem har till exempel sedan 1930-talet bedrivits på franchisebasis. Även Anticimex och Husqvarna Symaskiner bedrevs som franchiseföretag redan under 1930-talet. (Axberg et al 2005, Price 1997).

2.1.2 Karaktäristika

Franchiseföretag förekommer i tre olika varianter. En av dessa former är *Product Distribution Franchising*, som främst innebär samordning av varudistribution och ett logistik- eller försäljningssamarbete. En annan variant är *Trade Name Franchising*, vilket innebär att varumärket eller affärsnamnet används av franchisetagaren vid försäljningen av tjänster och/eller produkter. Den tredje formen, *Business Format Franchising*, innebär ett mer komplett samarbete kring ett affärskoncept och är till stor del en kombination av de två förstnämnda varianterna på franchising. Detta innebär att så väl franchisegivarens affärsnamn och varumärke som dess tjänster och/eller produkter används av franchisetagaren (Bradach

1998). Då vi i uppsatsens följande kapitel använder begreppet franchising är det alltså *Business Format Franchising* som avses.

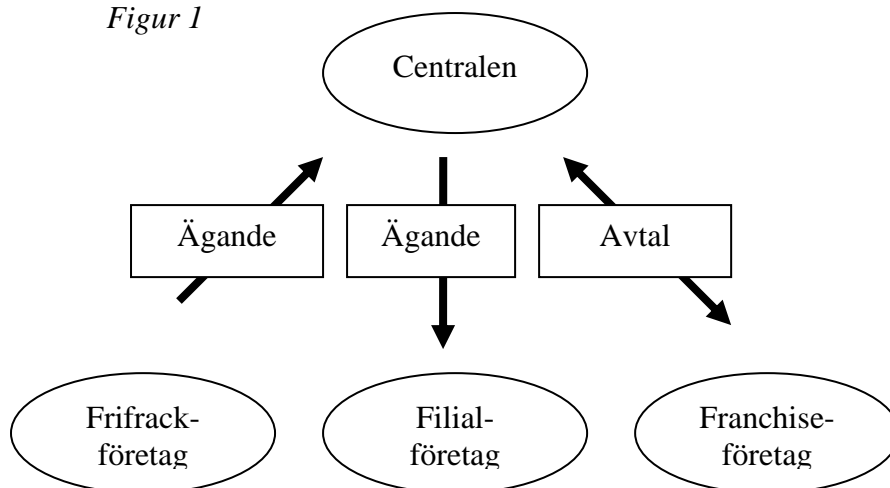
En verksamhet som tillämpar *Business Format Franchising* har enligt Axberg et al (2005) följande karaktäristika:

- Samarbetet sker på basis av ett gemensamt affärskoncept
- Konceptet ägs och kontrolleras av franchisegivaren
- De båda parterna är ägarmässigt självständiga
- De båda parternas rättigheter och skyldigheter finns angivna i kontrakt
- Samarbetet avser såväl varor och tjänster som immateriella tillgångar
- Samarbetet innebär överföring av know-how mellan de båda parterna
- De varor/tjänster som säljs riktar sig till slutförbrukare
- Standardisering av varu- och tjänstebudet
- Företaget har utåt sett en gemensam identitet
- Fortlöpande stödverksamhet under avtalstiden
- Franchisetagaren gör egna kapitalinvesteringar
- Franchisegivaren tar på något sätt betalt av franchisetagaren för rätten att använda den förras affärskoncept

För *Business Format Franchising* gäller dessutom, i högre grad än för de båda övriga franchisingformerna, att avsikten för de båda parterna är ett intensivt och kontinuerligt samarbete.

Det kan vara svårt att avgöra om till exempel en butik eller en restaurang är en filial, drivs av en franchisetagare eller ägs av en handlare som är medlem i en frifackföretagskedja. Detta då de tre affärskoncepten alla bygger på en enhetlig bas, för att få en så hög igenkänningsfaktor som möjligt i sortiment, reklam och i marknadsföringen av produkter och tjänster. Det förekommer dessutom att affärskedjor tillämpar ägande bestående av filialer vars ägare är franchisegivare respektive franchisetagare. Skillnaden mellan de ovan nämnda varianterna av affärskoncept illustreras med figur 1 nedan.

Figur 1



Källa: Axberg (2005:28)

Det är således avtalet mellan relationens båda parter som, i jämförelse med de båda andra organisationsformerna, är specifikt för franchiseföretagen. Franchiseavtalet kommer att behandlas mer omfattande längre ner i texten.

2.2 Kritiska framgångsfaktorer för franchiseföretag

Axberg et al (2005) talar om några kriterier som bör vara uppfyllda ifall ett franchiseföretag ska lyckas med sitt koncept. Dessa kriterier bör även finnas i åtanke då ett företag överväger huruvida de ska franchisa sin verksamhet. Helst ska affärskonceptet på något sätt ha prövats i praktiken, varigenom företagsledningen fått indikationer på att den verksamhet som man bedriver har förutsättningar för att bli framgångsrik. Om man vill lyckas med sin affärsverksamhet behöver företaget, enligt Axberg et al, skapa konkurrensfördelar genom att på något sätt differentiera sig gentemot sina konkurrenter. För att franchising ska kunna tillämpas måste det också finnas möjlighet till reproduktion. Sist men inte minst måste det förstås, liksom för varje affärsorganisation, finnas möjlighet att tjäna pengar på verksamheten.

Det har visat sig att olika branscher haft olika lätt att tillämpa franchising. En bransch som, enligt Axberg et al (2005), varit lyckosam vad gäller att applicera franchising som affärskoncept är detaljhandeln, som i ett tidigt stadium inte var rädd för att använda sig av det förhållandevis nya affärskonceptet. Att tillämpningen av franchising varit lyckosam inom detaljhandeln bygger, enligt Axberg et al, mycket på att man på ett smidigt och effektivt sätt lyckats applicera de framgångskriterier som vi nämnt ovan. Varumärkena går ofta att hitta i hela landet och inte sällan även internationellt, vilket skapar en högre status och en större igenkänningsfaktor för kunderna i jämförelse med andra branscher. Igenkänningsfaktorn gör

också att franchisegivare inom detaljhandeln har lättare att fånga potentiella franchisetagare, vilka sedan under varumärket kan bedriva vidare det inarbetade affärskonceptet.

En fara är dock, enligt Price (1997) att franchisetagaren inte ser det stora arbete som krävs för att bedriva en lyckosam verksamhet, utan att tagaren rent undermedvetet förlitar sig på ledningen och deras inarbetade affärskoncept som man tror drar kunder utav sig själv. Det kan från givarens, men ibland även tagarens, sida på så sätt bli en kostsam historia om inte "rätt" person blir tagare. Det är därför, enligt Axberg et al (2005) viktigt för franchisegivaren att i ett tidigt stadium av verksamheten utarbeta en kravprofil som man sedan håller sig till för att få in kompetenta franchisetagare i sin organisation. Detta för att man, sett ur ett längre perspektiv, ska få en lönsam och fungerande affärsverksamhet där dialogen mellan givare och tagare fungerar bra och där man tillsammans kan utveckla konceptet och nå en större kundkrets. Olika prestationsmått är här applicerbara verktyg för att få grepp om vad man är bra på och vad man kan förbättra inför framtiden. Felstead (1993) menar emellertid att olika mät- och kontrollmetoder snarare är sätt för givaren att utöva makt i franchiserelationen. Vi kommer att behandla olika prestationsmått i franchiserelationen i kapitel 4, i avsnittet om den konventionella ekonomistyrningens beståndsdelar.

2.2.1 Drifthandboken

Oberoende av ett företags organisationsform är målkongruens, det vill säga att företagsledningen kan kommunicera företagets övergripande mål till de olika enheterna så att dessa kan sträva åt samma håll som företagsledningen, en viktig styrningsaspekt. För franchiseföretag är dessutom, som tidigare nämnts, enhetlighet inom företaget en viktig faktor vad gäller företagets möjligheter att bli framgångsrikt. Franchisegivare är därför, enligt Axberg et al (2005), måna om att styra tagarna så att likformighet uppnås angående produktutbud och servicekvalitet i den dagliga driften. Ett viktigt medel för franchisegivare vad gäller sådan styrning är den drifthandbok som givaren vanligtvis förser tagarna med. Axberg et al (2005: 117) beskriver drifthandboken som en *"...trädgård i vilken systemet växer och utvecklas. Sköts inte trädgården, så uppstår snabbt missväxt och förtvinning."* Tonndorf (2001) menar också att drifthandboken är lite av en bibel inom franchiseföretag. Ett av syftena med drifthandboken är att för tagarna klargöra företagets affärsidé, strategier och mål. Boken ska även ge instruktioner för utbildning av nyanställda, innefatta kvalitetssäkring, stimulera utvecklingen av systemet, samt skapa trygghet, laganda och kreativitet (Tonndorf 2001). Drifthandboken kan således vara ett instrument dels för att göra franchisetagarna medvetna om företagets övergripande mål, dels för att säkra enhetligheten mellan de olika franchisetagarna.

2.3 Franchiseavtalet

Ett franchiseavtal skiljer sig inte i större utsträckning ifrån ett "normalt" avtal, utan avtalet ska reglera det som parterna kommit överens om. Axberg et al (2005) hävdar att givarna måste vara tydliga i avtalet genom att i ett tidigt stadium tala om för tagaren vad han/hon ger sig in på samt ge avtalsunderskrivaren tid att läsa igenom kontraktet. Från givarens sida är det, enligt Axberg et al (2005), viktigt att i klartext redogöra avtalets väsentliga delar, så att motparten görs införstådd med avtalstextens innebörd. Detta för att franchisetagaren ska ha möjlighet att förstå de rättigheter och skyldigheter som samarbetet medför utan att ha någon juridisk examen. Trots dessa rekommendationer kan det visa sig att tagaren inte blivit medveten om avtalets fulla innebörd och till följd av detta ekonomiskt missgynnas av avtalet. Sedan hösten 2006 finns *Lag (2006:484) om franchisegivares informationsskyldighet* som är tänkt att stärka tagarens ställning gentemot givarens informationsövertag (se Bilaga).

I franchiseavtalet är det, enligt Axberg et al (2005), också viktigt att man definierar de båda parterna, det vill säga att man på ett tydligt sätt klargör vem som är franchisegivare respektive franchisetagare. Anledningen till detta är att det vid en eventuell konkurs inte ska förekomma några oklarheter vad respektive part har bidragit med i samarbetet. Om respektive parts rättigheter tydligt framgår av avtalet skapas bättre förutsättningar för ett väl fungerande samarbete under avtalets löptid. (Axberg et al 2005)

Franchiserelationens båda parter har även skyldigheter gentemot varandra. Franchisegivarens skyldigheter innebär, enligt Felstead (1993), bland annat att de ska skydda konceptet och varumärket samt att bibehålla kvaliteten inom kedjan. Franchisegivarens uppgift är vidare att fungera som ett stöd åt franchisetagarens dagliga drift av verksamheten, genom att till exempel förhandla med de leverantörer som franchisetagaren behöver. Franchisetagaren är skyldig att upprätthålla samma kvalitet vad gäller service och produktutbud som kollegerna inom franchisekedjan. Detta bidrar, förutom till att bevara affärskedjans rykte, till att säkra enhetligheten inom företaget. På så vis undviker man förvirring hos kunderna. Axberg et al (2005) menar därför att det är av stor vikt att franchisetagaren får full insikt i franchisegivarens affärskoncept. Ett motkrav från givaren är att den information som tagaren delges inte får spridas vidare till potentiella konkurrenter. Detta krav kan infrias genom att nyckelpersoner hos tagaren skriver på ett sekretessavtal.

Ett juridiskt problem inom franchising är vilket ansvar franchisegivaren har för franchisetagarens handlingar. Det vanligaste är varje person ansvarar för sina handlingar och att detta regleras i avtalet. (Se även diskussionen om konflikter i franchiserelationen i Price 1997)

2.3.1 Utvecklingsarbete

I franchiseavtal förekommer bestämmelser kring huruvida tagaren ska delta på internutbildningar och interna konferenser. Franchisegivaren vill, enligt Axberg et al (2005), vanligtvis att tagaren ska delta så mycket som möjligt i utvecklingsarbetet. Detta för att ta tillvara på de idéer som franchisetagarna, utifrån de erfarenheter de samlat på sig, potentiellt kan bidra med. Axberg et al menar att franchisetagarnas deltagande i utvecklingsarbetet ger organisationen en inre styrka. Genom att de enskilda tagarna träffas och delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper lär sig alla av varandra för att tillsammans utvecklas som en enhetlig franchisefamilj.

2.3.2 Marknadsföring

Marknadsföringen inom franchisekedjan planeras centralt för att på så sätt nå största möjliga enhetlighet för de olika franchisetagarna. Axberg et al (2005) menar att det är en fördel för franchisevarumärket och kedjans identitet utåt om marknaden uppfattar marknadsföringen som enhetlig. Detta oavsett om det är den centrala givaren eller den enskilde tagaren som marknadsför varumärket.

2.3.3 Finansiell information

För att franchisegivaren ska få fram statistik över sina tagare försöker man använda ett finansiellt system som alla kan tillämpa. Utifrån detta specificeras, enligt Axberg et al (2005), att det i franchiseavtalet ska förekomma en särskild kontoplan, gemensamt räkenskapsår, särskilda budgetar, och enhetlig resultatredovisning för att få fram jämförbar data. Axberg et al menar att franchisegivaren genom detta system kan kontrollera tagaren så att inga oegentligheter förekommer samt att omsättningen redovisas rätt. Givaren har därigenom möjlighet att kontrollera tagarens bokföring. Franchisetagaren är dessutom inte sällan uppkopplad mot ett butiksdatabasystem som ger givaren direkt tillträde till tagarens siffror. Franchisegivaren har även befogenhet att ta kontakt med tagarens revisor för att kunna kontrollera att allting går rätt till. Franchisetagaren kan på så sätt fria revisorn från sekretessplikten han har gentemot sin klient. (Axberg et al 2005)

I franchiseavtalet regleras, enligt Axberg et al (2005), även hur och när en franchisetagare ska betala in sina skatter och avgifter. Detta för att givaren ska vara garanterad att tagaren sköter inbetalningarna på ett korrekt sätt. Bakgrunden till dessa ofta förekommande bestämmelser är att leverantörer ibland haft svårt att skilja på franchiseföretaget och den enskilda franchisetagaren. Risker är därför annars att hela franchiseföretaget, så väl givare som tagare, ifall en enskild tagare missar att till exempel betala in moms, drabbas genom negativ

publicitet i media och utebliven försäljning. I vissa fall kan detta leda till konkurser, något som Price (1997) diskuterar när han undersöker konkurser i franchiseföretag.

2.3.4 Franchiseavgiften

Rätten för en franchisetagare att bedriva sin verksamhet inom ett franchisekoncept erhålls genom att man betalar en avgift till franchisegivaren. Avgiftens storlek utgår ofta från omsättningen och kan vara allt från två procent och upp till 40 procent (Axberg et al 2005). Det kan vara svårt att avgöra om avgiften, till exempel då tio procent av omsättningen, är hög eller låg. Detta då avgiftens storlek måste ställas mot det tagaren erhåller i utbyte, i form av marknadsföring, distribution, utbildning och andra stödfunktioner och inte minst potentialen i det koncept som givaren utvecklat. Axberg et al menar att det inte finns någon given mall för hur avgifterna ska tas ut, utan det är upp till varje franchiseorganisation att utforma avgifterna så "rättvisa" som möjligt utifrån vad lagen säger.

2.3.5 Upphävande och ändringar av avtalet

Franchisegivaren kan utan franchisetagarens godkännande sälja hela, eller delar av, sitt franchisesystem. Om så sker behåller tagaren gentemot den nya givaren de rättigheter man innehar enligt det tidigare undertecknade avtalet. Om situationen är den omvända, det vill säga ifall franchisetagaren vill överlåta sin rätt att bedriva verksamheten enligt franchisekonceptet, krävs däremot ett godkännande från franchisegivaren. Detta ligger till grund för kravprofilen som givaren har på sina tillträdande tagare; man vill inte att vem som helst skall kunna ta över en butik. Detta krav är så långtgående att vid en franchisetagares död äger dennes familjemedlemmar inte rättighet att ta över butiken och driva denna vidare. Om en franchisetagare vill avlåta sin rättighet att driva en butik och hittar en, enligt givarens premisser, fullgod ersättare kan givaren godkänna denna överlåtelse. (Axberg et al 2005)

Om samarbetet mellan parterna inte mynnar ut i den avkastning man förväntat sig är det tänkbart att antingen givaren eller tagaren, eller rent av båda parter, önskar upphäva avtalet. Det förekommer därför, enligt Axberg et al (2005), att givaren och tagaren vid avtalets ingående anger en miniminivå för vad parterna kan tänka sig i avkastning, för att det ska vara lönsamt att fortsätta det ingångna samarbetet. Ifall det visar sig att avkastningen i realiteten hamnar under denna nivå ska det således finnas möjlighet att avbryta avtalet i förtid. Skäl att avbryta avtalet i förtid föreligger även ifall någon av parterna begår avtalsbrott. För att undvika tids- och kostnadskrävande rättsprocesser tilldelas inte sällan den avtalsbrytande parten en viss tid, då den har möjlighet till rättelse av brottet. Ifall brottet inte rättas inom denna tid, vanligen rör det sig om några dagar, har motparten möjlighet att säga upp avtalet med omedelbar verkan. Axberg et al klargör vidare att ena parten kan säga upp avtalet omedelbart ifall motparten hamnar på obestånd, avlider eller blir långtidssjuk.

Om parterna skulle vilja tillägga eller ändra något i avtalet måste sådana ändringar eller tillägg ske skriftligen. Tillägg eller ändringar i avtalet gäller endast om avtalet undertecknats av båda parter.

2.3.6 Vid avtalstidens utgång

Ett franchiseavtal löper, enligt Axberg et al (2005) normalt på tre till fem år. Att avtalets löptid sällan är kortare än tre år bottnar i att franchisetagaren ofta behöver minst tre år på sig för att uppnå önskvärt finansiellt resultat. När avtalstiden löper ut inleder de båda parterna nya förhandlingar. Då parterna under de år som gått hunnit samla på sig erfarenheter angående hur samarbetet sett ut i praktiken och vad respektive part bidragit med, finns förutsättningar att skapa ett avtal som bättre överensstämmer med verkligheten än det först ingångna avtalet. Ifall givaren är nöjd med tagarens prestationer samt med samarbetet under den gångna avtalsperioden, finns det för tagaren möjlighet att förhandla fram ett mer gynnsamt avtal där man får ta större del av franchiseföretagets totala finansiella resultat. (Axberg et al 2005)

3 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera de tillvägagångssätt som vi använt oss av under arbetets gång. Detta sker i syfte att öka läsarens förståelse för hur vi samlat in material och kommit fram till våra slutsatser. På så sätt ges läsaren möjlighet att själv ta ställning till dessa metoder. Vi kommer först att klargöra vilket förhållningssätt som vi innehar angående tolkning av information. Därefter redogör vi för våra metodmässiga val gällande empiri och analys. Slutligen gör vi en kritisk granskning av valet av metod.

3.1 Kunskapsteoretiska utgångspunkter

När man ska genomföra forskningsstudier är det av stor vikt att man redogör för sina grundläggande kunskapsteoretiska utgångspunkter. I huvudsak är det två centrala frågor man bör ta ställning till, enligt Bryman och Bell (2005), för att göra detta. För det första ska forskaren klargöra vad som föreligger, alltså se det som *är*. Existerar det vi har för avsikt att studera överhuvudtaget, är det möjligt att identifiera och undersöka? I vetenskapsteoretiska termer kallas detta för *ontologi*. För det andra ska forskaren klargöra hur man kan nå kunskap om denna verklighet, bestående av fysiska ting och sociala skeenden. I vetenskapsteoretiska termer kallas detta för *epistemologi*. Vi ska i det följande kortfattat klargöra våra ståndpunkter gällande ontologi och epistemologi.

3.1.1 Ontologi

Finns då vårt studieobjekt, det vill säga franchising, i den meningen att vi kan studera det på ett enhetligt sätt? Halvorsen (1992) menar att samhällsforskning inte är värdenneutral eller enbart har för avsikt att beskriva och förklara det som *är*. Forskningen speglar till viss del även underliggande normativa och därmed subjektiva ansatser. Då vi tidigare har definierat franchising har vi samtidigt avgränsat oss i ontologisk mening. Vi utgår från att objekt, subjekt och händelser enbart kan förstås utifrån hur vi upplever dem. Någon yttre verklighet kan således inte oavhängigt existera. Förespråkare av detta kunskapsteoretiska förhållningssätt menar att samhällsvetenskapens studieobjekt; människor och institutioner skapade av människan, skiljer sig så markant från de objekt som studeras inom naturvetenskapen så att den senare vetenskapens metoder inte är överförbara. Studieobjektens skilda karaktär betyder enligt Bryman och Bell (2005) att den sociala verklighet som människor verkar i innehåller en mening för människan och att denna agerar utifrån den betydelse som hon tillerkänner sina och andra människors handlingar. Detta till skillnad från molekyler och atomer, som utgör studieobjekt inom naturvetenskapen, vars miljö inte innehåller någon social mening för dessa. En följd av detta är att samhällsforskning inte kan ställa krav på objektivitet som naturvetenskapen förordar. Forskare inom

samhällsvetenskapliga inriktningar måste istället kunna fånga den subjektiva meningen i de handlingar som utförs av individer inom de institutioner som studeras

3.1.2 Epistemologi

Hur når man då (vetenskaplig) kunskap om den sociala verklighet som vi studerar, krav och styrning inom franchising? Vi anlägger en ontologisk ansats som innebär att våra studieobjekt utgörs av konstruerade institutioner; franchiseföretag, inom vilka individer verkar och skapar mening. För att nå den kunskap vi söker kommer vi att intervjua representanter för franchisegivar- respektive franchisetagarsidan. Vår analys och våra slutsatser kommer följaktligen, utifrån vår teoretiska referensram, att präglas av hur dessa respondenter upplever den sociala verklighet i vilken de verkar. Då respondenternas svar är direkt beroende av respondenternas värderingar och vår analys sedan utgör resultatet av hur vi utifrån vår kunskap och våra värderingar uppfattar dessa svar, ser vi inte det möjligt – om ens önskvärt – att leverera någon objektiv sanning. Vår uppgift blir alltså att fånga den subjektiva innebörden i hur respondenterna upplever styrningen inom franchiseföretag och bygga vår analys på detta.

3.2 Undersökningsmetod

3.2.1 Kvalitativ metod

Vårt syfte och problemformulering har fått styra valet av metod. Vi har valt en kvalitativ metod eftersom denna ger information som går på djupet och därmed förutsättningar för den kunskap vi söker. Ifall vi försökt kvantifiera datainsamling och analys är risken att viktig information kunnat gå förlorad. I kvalitativ forskning ligger fokus på individer och hur de upplever och tolkar de sociala sammanhang som de verkar i. I stora drag kan man säga att kvalitativ forskning kännetecknas av att den normalt sett har för avsikt att generera, snarare än att testa, teorier. (Bryman – Bell 2005)

3.2.2 Fallstudie som undersökningsmetod

3.2.2.1 Allmänt om fallstudier

En fallstudie kännetecknas, enligt Jacobsen (2002), av att ett, eller ett fåtal, fall väljs ut och studeras ingående. Jacobsen menar att fallstudier med fördel kan tillämpas då forskaren strävar efter att uppnå en djupare förståelse av ett visst fenomen, men enbart intresserar sig för det enskilda fallet och alltså inte har för avsikt att generalisera utfallet. Författaren menar vidare att fallstudier är lämpliga då avsikten är att testa huruvida befintliga teorier eller hypoteser är giltiga i de fall som studeras. Studiens resultat kan mynna ut i nya teorier eller

hypoteser, vilkas generaliserbarhet sedan kan testas genom vidare studier, antingen nya fallstudier eller studier med annat upplägg.

3.2.2.2 Urval av företag

Vår tanke vid valet av företag var att inrikta oss på franchiseföretag med väletablerade koncept och ett relativt stort antal tagare. Ett önskemål var också att representanter för givar- respektive tagarsidan skulle vara verksamma inom Skåne. Detta eftersom vi i största möjliga utsträckning ville genomföra intervjuerna på plats. De företag vårt val föll på blev Reitan Servicehandel (fortsättningsvis Reitangruppen), där Pressbyrån och 7-Eleven ingår, samt Pölsemannen.

Norskägda Reitangruppen, som alltså är franchisegivare åt så väl Pressbyrån som 7-Eleven, har sitt huvudkontor i Stockholm. Från Reitangruppen har vi intervjuat dels ekonomichefen på huvudkontoret (den enda av de totalt sex intervjuerna som vi genomfört via telefon, övriga har skett på plats) och dels deras regionchef i Skåne. På tagarsidan har vi intervjuat en Pressbyrånbutiksägare och en 7-Elevenbutiksägare, båda verksamma i Lund. Vad gäller Pölsemannen har vi som representant för givarsidan intervjuat franchise managern på deras huvudkontor i Malmö och på tagarsidan en kioskögare, även denna verksam i Malmö.

3.2.3 Intervju som undersökningsmetod

3.2.3.1 Aspekter på intervju som vetenskaplig metod

Christensen et al (2001) tar upp fyra viktiga aspekter som bör påverka huruvida information ska samlas in genom intervjuer eller inte. De fyra aspekterna är *undersökningens motiv och syfte, den personliga kontakten, frågornas natur* samt *tidsaspekten*. Dessa aspekter har alla varit avgörande för vårt val av undersökningsmetod.

Den första aspekten, *undersökningens problem och syfte*, bör enligt Christensen et al väga tyngre än de övriga aspekterna vid valet av undersökningsmetod. De menar att en intervjuundersökning är den lämpligaste metoden då uppsatsen har ett förklarande syfte, det vill säga då uppsatsförfattaren har för avsikt att analysera bakomliggande orsaker till respondenternas syn på det som undersöks.

Den andra aspekten, *den personliga kontakten*, kan vara avgörande för om respondenten kommer att besvara frågorna. Detta gäller framförallt om de frågor som ställs är av känslig karaktär. Med hänsyn till detta tog vi först kontakt med respondenterna via telefon för att sedan, i så stor utsträckning som möjligt, genomföra intervjuerna på plats.

Vad gäller den tredje aspekten, *frågornas natur*, så är dessa i vår undersökning huvudsakligen komplexa eller öppna. En intervjuundersökning är att föredra framför andra metoder eftersom det ger en möjlighet att utveckla och förtydliga frågorna. På så sätt kan också missförstånd undvikas.

Angående den fjärde och sista aspekten, *tidsaspekten*, så är vi begränsade till tio veckors forskning. Intervjuundersökningar tar förvisso förhållandevis kort tid att genomföra, men tidsaspekten har inte fått bestämma vårt val av metod. Istället har det varit de övriga aspekterna – utifrån vår studies problem och syfte – som varit avgörande för valet av intervjuer som undersökningsmetod.

3.2.3.2 Semistrukturerad intervju

Christensen et al (2001) skiljer på tre typer av intervjuer; strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Vid strukturerade intervjuer har intervjuaren i förväg formulerat en enkät med frågor. Dessa frågor läses vid intervjun upp för respondenten och intervjuaren fyller då i svaren efterhand.

Vid kvalitativa undersökningar är det å andra sidan fördelaktigt om frågorna hålls mer generella och stor vikt bör läggas vid respondenternas egna uppfattningar om det fenomen som studeras. Intervjun sker i en friare form jämfört med vid en kvantitativ undersökning. Intervjuaren kan här till viss grad låta respondentens svar styra intervjuens riktning och ställa följdfrågor utifrån de svar som ges. Ett viktigt syfte med kvalitativa intervjuer är att respondenternas svar ska ge mer djupgående information, vilken forskaren kan bygga sin analys på. Detta är svårt att uppnå vid kvantitativa intervjuer som alltså kräver en hög grad av standardisering. (Bryman – Bell 2005)

Vår uppsats är som nämnts av det kvalitativa slaget, varför vi stod inför valet mellan att tillämpa en semistrukturerad alternativt en ostrukturerad intervjuform. Vi har gjort semistrukturerade intervjuer med en förberedd så kallad intervjuguide, det vill säga en lista på teman och frågor som avhandlas under intervjun. Intervjuguiden innehåller även stödord för vår egen del, som i sin tur utgår ifrån den teoretiska referensramen som presenteras nedan. (Christensen et al 2001)

3.2.3.3 Hur vi har genomfört intervjuerna

Som tidigare nämnts har fem av våra intervjuer skett på plats, hos givaren eller tagaren ifråga, medan en, på grund av denne respondents belägenhet, gjorts via telefon. Vid samtliga intervjutillfällen har två gruppmedlemmar varit närvarande, något som vi funnit fördelaktigt då det rört sig om semistrukturerade intervjuer. Detta i meningen att de båda intervjuerna har kunnat komplettera varandra vad gäller att under intervjuens gång komma med relevanta

följdfrågor. Ifall samtliga tre gruppmedlemmar varit närvarande tror vi dock att en risk varit att respondenten kunnat känna sig trängd och därför i viss mån slutit sig. Under telefonintervjun kunde en gruppmedlem, utöver intervjuaren, via headset följa intervjun. Vid samtliga sex intervjuer har inspelning skett. På så sätt har samtliga tre gruppmedlemmar, under arbetet med empiri- och analyskapitlet, vid behov kunnat gå tillbaka och lyssna på respondenternas svar.

Intervjuerna, vilkas längd vid de olika tillfällena pendlat inom tidsspannet en till en och en halv timme, har i huvudsak disponerats som följer. Först har frågor som är direkt hänförliga till franchiseavtalet behandlats. Därefter har vi ställt frågor angående mål och krav inom franchiserelationen. Vidare har respondenterna utfrågats om styrning och prestationsmätning. Därefter har vi gått över till frågor angående kommunikation och informationsspridning. Intervjuerna har sedan avrundats med några övergripande frågor vad gäller franchiserelationen. Vi har vid varje tillfälle, vid intervjuens slut, även gett respondenten möjlighet att ta upp eventuella aspekter som vi missat med våra frågor.

Då det har varit frågan om semistrukturerade intervjuer har följaktligen avvikelser från ovan nämnda intervjumall varit regel snarare än undantag. Detta i meningen att respondenterna i sina svar på vissa frågor, särskilt då angående franchiseavtalet, kommit att behandla även ämnen som enligt vår intervjumall skulle skett först senare under intervjun. Då detta förekommit har vi vid intervjuens slutskede gått tillbaka och fyllt i eventuella luckor. Följdfrågorna som ställts har delvis skilt sig vid de olika intervjutillfällena, något som får ses som naturligt då dessa är beroende av respondenternas tidigare svar.

3.2.4 Litteratursökning

Vi har sökt litteratur om franchising och ekonomistyrning i bibliotekskataloger (Libris och Lovisa) samt vetenskapliga artiklar i elektroniska databaser (främst ELIN). Urvalet har helt baserats på vårt syfte då tillgängligheten inte vållat några bekymmer.

3.3 Analysmetod

Vårt första steg i analysen var att sammanställa den information som samlats in genom intervjuerna. Vid första avstämningen gjorde vi en grovsortering av det insamlade materialet. På så vis bildade vi oss en uppfattning om eventuella trender. Vi tittade på likheter och skillnader vad gäller uppfattningar om styrningen inom franchiseföretag, dels mellan franchisegivare respektive franchisetagare inom olika företag och dels om det fanns någon generell meningsskiljaktighet mellan de båda parterna i franchiserelationen.

Efter att ha tytt de grova trender som gick att urskilja i materialet satte vi på oss de glasögon som vår teoretiska referensram utgör och gjorde en andra avstämning. Vi försökte med andra ord utifrån stöd i dessa teorier finna förklaringar till att styrningen inom de franchiserelationer vi undersökt tenderade att ske så som materialet visade. Vi sökte med teoriernas hjälp även förklaringar till varför denna styrning uppfattades så som den gjorde av olika parter. Vid denna andra avstämning försökte vi även att tillgodogöra oss den information som inte framgick direkt i respondenternas svar utan som måste läsas mellan raderna.

3.4 Reflektioner kring våra undersöknings- och analysmetoder

3.4.1 Objektivitet och intersubjektivitet

Syftet med vår uppsats är inte att komma fram till någon objektiv sanning vad gäller hur ekonomistyrningen ser ut inom de franchiseföretag vi studerar och varför styrningen ser ut som den gör. Avsikten är då snarare att, som vår ontologiska ansats antyder, fånga den subjektiva meningen i hur de franchisegivare och franchisetagare som intervjuats uppfattar den rådande styrningen och grunda vår analys på denna information. Vi är dessutom medvetna om att vår analys oundvikligen kommer att präglas av vår teoretiska referensram. Genom att redogöra för våra metodologiska val, samt presentera våra kunskapsteoretiska utgångspunkter och den teoretiska referensramen, får läsaren en inblick i *hur* vi genomför analysen. På så vis uppnår vi i någon mening intersubjektivitet. Ifall andra forskare, med en annan teoretisk referensram, undersökt styrningen inom samma franchiseföretag är det således inte otänkbart att detta genererat slutsatser som åtminstone delvis avviker från våra.

Vår uppsats har alltså inte för avsikt att vara metodmässigt objektiv. Vi har dock strävat efter objektivitet i den meningen att vi i framställningen av respondenternas svar försökt att – på ett ärligt sätt – förmedla hur de gett uttryck för sin uppfattning om styrningen. Vi har således undvikit att förvränga den information som de delgivit oss. Ett mål har också varit att lägga lika stor vikt vid franchisegivarnas som franchisetagarnas uppfattning. Då de båda parternas meningar gått isär har vi undvikit att ta ställning genom att hävda att den ena uppfattningen är mer sanningsenlig än den andra.

3.4.2 Reliabilitet

Enligt Christensen et al (2001) handlar reliabilitet om huruvida en viss undersökning kommer att generera samma resultat som en tidigare gjord undersökning ifall de båda undersökningarna har liknande upplägg. Författarna menar att reliabilitet inte är ett lämpligt mått vad gäller att bedöma en kvalitativ studie, vilket man understryker med två argument.

För det första samlas kvalitativ information in vid möten med andra människor på en viss plats och vid en viss tidpunkt. Även om samme intervjuare åter intervjuar samme respondent kan de tids- och rumsmässiga förhållandena aldrig upprepas. Det andra argumentet är att mätinstrumentet vid kvalitativa undersökningar är synonymt med forskaren. Då det sammanhang som studeras förändras menar Christensen et al att det resultat som studien genererar kommer att avvika från tidigare undersökningsresultat oavsett om den nya studien utförs av samme, eller av en annan, forskare.

Vi är här beredda att acceptera de argument som Christensen et al framför. Anledningen är att såväl styrningen inom de undersökta franchiseföretagen som respondenterna samt vi själva med tiden genomgår en kontinuerlig förändringsprocess. Ifall vi skulle göra om samma studie om exempelvis ett år skulle förmodligen inte ekonomistyrningen inom de båda franchiseföretagen se ut på exakt samma sätt. Slutligen samlar vi, liksom som våra respondenter, med tiden på oss nya erfarenheter vilket kan göra att vi om ett år troligen skulle tolka samma information på ett delvis annorlunda sätt jämfört med idag. Det är således många faktorer som talar för att vår analys, ifall den görs vid ett senare tillfälle, inte skulle se ut på exakt samma sätt som idag – varför en hög reliabilitet inte kan vara ett mått på kvaliteten för vår uppsats.

3.4.3 Validitet

Christensen et al (2001) skiljer mellan två typer av validitet för en kvalitativ studie; intern respektive extern validitet. Med intern validitet åsyftas med vilken grad av trovärdighet som undersökningen speglar verkligheten. Faktorer som spelar in är här hur systematisk forskaren varit vid materialinsamlingen och i analysarbetet samt hur öppet forskningsprocessen redovisas i rapporten. Vi kan enligt vår ontologiska ansats omöjligt spegla verkligheten. Däremot är vår avsikt att tydligt redovisa vårt tillvägagångssätt när det gäller materialinsamling och analys. Detta för att läsaren ska kunna följa den röda tråden i våra tankegångar samt i det praktiska arbetet och på så sätt få förståelse för att vi kommit fram till slutsatserna. Genom detta är vår ambition att uppnå en hög intern validitet.

Vad gäller extern validitet så sätter Christensen et al denna synonymt med graden av generaliserbarhet. Vid kvalitativa studier talar man dock inte om statistisk representerbarhet, då en sådan endast är möjlig att påvisa vid kvantitativa undersökningar. Vid kvalitativa undersökningar har forskaren visserligen ofta ett relativt litet urval, vilket alltså är fallet även för oss. Författarna menar att kvalitativa undersökningar trots den ringa urvalsstorleken ändå kan nå en hög extern validitet. Detta är fallet om studiens resultat är överförbart till andra enheter. I vår undersökning bör den externa validiteten bedömas utifrån i vilken grad de styrparametrar vi identifierat, samt de bakomliggande orsakerna till utformningen av styrningen, stämmer överens med den styrning som råder inom andra franchiserelationer.

4 Teoretisk referensram

Vi kommer i detta kapitel att delge läsaren vår referensram, bestående av agentteori samt övergripande teori angående ekonomistyrning. Vi använder oss av agentteori i syfte att beskriva relationen mellan franchisegivare och franchisetagare samt de båda parternas olika preferenser och upprättandet av kontrakt. Vad gäller ekonomistyrning så kommer vi att ta upp de beståndsdelar som är av betydelse för vår problemställning. Diskussionen kommer här att kretsa kring ansvarsfördelning, mål och krav, prestationsmätt, kommunikation och informationsspridning samt ersättnings- och belöningsystem.

4.1 Agentteori

Agentteorin, enligt Ravn et al (2002), är användbar då man ska förklara varför relationerna mellan individer i en organisation ser ut som de gör. Vi tror därför att teorin kan vara oss behjälplig i syfte att förklara relationen mellan franchisegivaren och franchisetagaren. Agentteorin lägger stor vikt vid upprättandet av kontrakt mellan organisationens olika parter. Då kontraktet är ett viktigt element i franchiserelationen motiverar det ytterligare vår användning av teorin. I analysen kommer vi alltså att betrakta franchiserelationen utifrån agentteori, varför vi finner det lämpligt att ge en kort genomgång av de antaganden som teorin bygger på samt redogöra för hur teorin ser på upprättandet av kontrakt.

4.1.1 Allmänt om agentteori

Agentteori tar sin utgångspunkt i att en individ, principalen, vill få ett uppdrag utfört och att en annan individ, agenten, mot en belöning åtar sig att utföra uppdraget. Det klassiska exemplet på en principal-agentrelation är den mellan aktieägare (principal) och företagsledning (agent), men teorin är tillämpbar även i många andra relationer som till exempel patient (principal) – läkare (agent). Tre viktiga antaganden för agentteorin är *att det finns en målkonflikt mellan principalen och agenten, att informationen mellan de båda parterna är asymmetrisk* i den meningen att agenten har ett informationsövertag gentemot principalen samt *att agenten är opportunistisk*. Dessa tre antaganden motiverar att någon form av kontrakt krävs för att principalen ska kunna styra agenten att agera i enighet med den förras intresse. Ravn et al (2002) skiljer på två olika typer av kontrakt, genom vilka verksamhetsägaren (principalen) kan få medarbetarna (agenterna) att arbeta i enighet med organisationens mål, produktionskontrakt och beteendekontrakt. (Ravn et al 2002)

Produktionskontraktet är utformat på så sätt att agenten belönas på grundval av det bidrag hans produktion faktiskt ger till verksamheten. Om en medarbetare enligt kontrakt erhåller exempelvis 1000 kronor förutsatt att han producerar minst 100 enheter så erhålles belöningen endast ifall medarbetaren lever upp till detta minimikrav vad gäller producerade enheter.

Risken ligger således här på medarbetaren. Agentteorin förutsätter dock att agenten är riskavers och ifall detta är sant är en tänkbar följd att agenter bara skriver på produktionskontrakt som de utan att anstränga sig till fullo kan uppfylla. Då agenten enligt teorins antagande också är opportunistisk kan man tänka sig att han nöjer sig med att uppfylla kontraktets minimikrav. Detta eftersom agenten inte personligen gagnas av att producera 120 istället för 100 enheter, då belöningen inte ökar med detta. I Sverige finns bestämmelser angående minimilön per arbetstimme, vilket förkastar principalens möjligheter att använda sig av rena produktionskontrakt för att styra agenten. Agentens belöning kan dock delvis baseras på dess faktiska bidrag till verksamheten. Detta kan vara till fördel för så väl principalen som agenten. Principalens vinning är då att han kan få agenten att agera i enighet med organisationens övergripande mål, till exempel att producera så effektivt som möjligt. På så sätt kan målkongruens uppnås. Agentens vinning består i att han utöver en fast ersättning kan erhålla en bonus på basis av hur väl han presterat. (Ravn et al 2002)

Beteendekontraktet garanterar medarbetaren en fast ersättning för det antal timmar som agenten har anställning. Detta oavsett hur mycket agenten bidrar till verksamheten med sitt arbete. Risken ligger således här på principalen, varför den enligt teorin riskovillige agenten troligen har lättare att acceptera ett sådant kontrakt. Beteendekontrakt har dock för principalen nackdelen att den inte motiverar agenten att sträva mot samma mål. Detta eftersom den förmodat opportunistiske agenten inte erhåller en större belöning ifall han presterar bättre och därför enligt teorin troligen väljer att minimera sin arbetsinsats. I verkligheten är det dock inte särskilt troligt att en medarbetare bara kan flyta med och ändå kvittera ut sin fasta lön varje månad. Den medarbetare som ägnade sig åt alltför uppenbar free-riding skulle förmodligen inte bli socialt accepterad av sina kolleger, varför situationen på arbetsplatsen skulle bli ohållbar. (Ravn et al 2002)

4.1.2 Agentteorins tillämpbarhet på franchiserelationen

Franchiseföretag består liksom andra organisationer av ett komplext nätverk av principal-agentrelationer mellan olika individer. Franchisetagaren, det vill säga den enskilde butiks- eller restaurangchefen, är till exempel principal för sina anställda, då de senare mot betalning utför ett uppdrag åt den förra. Vi kommer dock inte att titta på sådana relationer, utan kommer endast att fokusera på relationen franchisegivare – franchisetagare.

Hur kan då agentteorin tillämpas på denna relation? Det naturligaste förefaller vara att betrakta givaren som principal och tagaren som agent. Detta då tagaren kan anses utföra ett uppdrag åt givaren; att driva exempelvis en butik eller en restaurang enligt ett koncept utformat av givaren. (jmf Price (1997) resonemang kring agentteorins förklaringsvärde rörande franchiserelationer).

Man skulle dock även kunna hävda att det omvända förhållandet råder i franchiserelationen, det vill säga att tagaren är principal och givaren agent. Detta i meningen att givaren utför uppdrag åt tagaren, bestående av marknadsföring, distribution och inte minst att leverera ett etablerat affärskoncept till den senare. Belöningen för detta skulle då bestå i den franchiseavgift som tagaren betalar till givaren. Det man kan invända mot detta synsätt är att tagaren kanske inte har så stora möjligheter att påverka givarens uppdrag, utan att det troligen är givaren som bestämmer villkoren gällande exempelvis marknadsföring och distribution.

Vi kommer i analysen huvudsakligen att betrakta franchiserelationen enligt det förstnämnda synsättet, där alltså givaren är principal och tagaren agent. Vi kommer att använda agentteorin då vi ser på hur franchisegivaren genom upprättandet av kontrakt, ett grundläggande element i franchiserelationen, avser att styra franchisetagarens beteende i önskvärd riktning. Den låga kostnaden för att kontrollera tagaren är också en av de främsta förklaringarna, enligt Price (1997), till att franchising blivit ett så pass utbrett fenomen. Om vi finner skillnader i givarens och tagarens uppfattning angående styrningen kommer agentteorin att vara en referenspunkt då vi presenterar tänkbara förklaringar till de båda parternas motiv.

Franchiserelationen kan, enligt vår uppfattning, karaktäriseras som en *vertikal* relation utifrån principal-agentteorin. Detta eftersom krav, kontroll och kommunikation mellan givare och tagare sker i nedåt- eller uppåtgående led. Samtidigt kan den *vertikala* relationen ställas mot relationen mellan olika tagare, som vi menar kan karaktäriseras som en *horisontell* relation. I principal-agentrelationen kan free-riding förekomma under vissa omständigheter, som vi beskrev ovan. Detta kan förhindras genom att andra agenter, tagare i detta fall, kommunicerar och kontrollerar varandra, alltså *horisontell* kontroll.

4.2 Ansvarsfördelning och styrning

När företag ska utforma ett ekonomistyrningssystem måste de ta ställning till tre frågor. Det gäller att bestämma sig för (1) vilka mått man ska fokusera på, (2) vilken ansvarsfördelning man ska ha, antingen lokal autonomi eller central samordning, samt (3) om man ska ha ett långt eller kort perspektiv på ekonomistyrningen (jmf Gyllberg – Svensson 2002). När företaget har tagit ställning i dessa tre frågor genomsyrar det sedan utformningen av det ekonomiska styrsystemet. Vi kommer att rikta särskilt fokus på ansvarsfördelning eftersom det är en viktig förutsättning i franchiserelationen.

Fördelning av ansvar i organisationer bygger ofta på hur intäkter och kostnader kan mätas. Utan att i detalj beskriva olika typer av ansvarsfördelning, då vi främst inriktar oss på en, kan det trots allt vara relevant att bara kort nämna dem. Utifrån olika synsätt och mätbarheter kan ansvarsfördelningen organiseras i intäkts-, kostnads-, resultat- eller investeringsansvarsenheter. Vi avgränsar oss till resultatansvarsenheter, eftersom de har ansvar för så väl intäkter som kostnader, i likhet med franchisetagare.

Den huvudsakliga tanken med resultatansvarsheter är att olika enheter ska agera som egna små företag inom företaget. I den aspekten tycks resultatansvarsheter påminna väldigt mycket om franchisetagare, även om franchisetagare *de facto* är egna juridiska enheter. I resultatansvarsheter bör ansvariga personer på egen hand kunna påverka kostnader och intäkter i så stor utsträckning som möjligt. En chef ska därför enbart ha ansvar för något som han eller hon själv kan påverka, vilket vanligtvis kallas för *påverkbarhetsprincipen*. Utöver ansvaret för intäkter och kostnader har resultatansvarsheter möjlighet, i alla fall i teorin, att fritt avgöra om de vill använda sig av en annan avdelning inom samma företag eller köpa motsvarande tjänster från en extern leverantör (Lönqvist – Lind 1998) För franchisetagare är den möjligheten, det vill säga att köpa från externa leverantörer, inte sällan utesluten genom avtal. I praktiken utesluts emellertid oftast den möjligheten även för resultatansvarsheter, medan de däremot fritt kan avgöra i vilken omfattning interna tjänster ska utnyttjas (Anthony – Govindarajan 2003). I likhet med resultatansvarsheter arbetar franchisetagaren med lönsamhet som mål. I den meningen anser Felstead (1993) att franchisetagaren i många hänseenden kan likställas med resultatansvarsheter.

Kontroll och styrning av resultatansvarsheter respektive franchiseföretag skiljer sig delvis åt. I styrningen av resultatansvarsheter inriktas kontrollen främst på enhetens resultat utifrån dess ansvar. Inom franchising undersöker givaren även i vilken utsträckning avtalen, alltså den juridiska relationen, efterlevs (Bradach 1998). I resultatansvarsheter analyserar överordnade ofta finansiella avvikelser, även om interna diskussioner om relationer förekommer, framförallt rörande internpriser och ansvarfördelning. I franchising analyserar givaren däremot också relationen i sig, där avvikelser från avtalen undersöks. På så vis finns dels en kontroll och styrning av *verksamheten*, dels en kontroll och styrning av *relationen*.

4.3 Den konventionella ekonomistyrningens beståndsdelar

Först och främst kanske man ska fråga sig vad ekonomisk styrning egentligen är. Robert N. Anthony och Vijay Govindarajan (2003:7) skriver att:

”Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.”

I stort sett är således ekonomistyrning, enligt deras definition, ett sätt implementera företagets strategi. Jan Bergstrand (1997:12) ger en något annorlunda definition när han skriver:

”Ekonomisk styrning innebär att man för ett företag eller för en enhet inom företaget formulerar ekonomiska mål och ger rimligt stor frihet att använda sig av olika medel för att nå dessa mål”

Bergstrand nämner till skillnad ifrån Anthony och Govindarajan ekonomiska mål som en del av ekonomistyrningen. Likväl kan andra mål än enbart ekonomiska förekomma, precis som tillvägagångssätten för att nå dessa kan skilja sig åt. Friheten som Bergstrand nämner som en del i ekonomistyrningen är dock begränsad i franchiserelationen i rent juridisk mening. I franchiseföretag finns, som tidigare beskrivits, formella avtal eller kontrakt som begränsar franchiseägarens handlingsfrihet i en del avseenden. Bradach (1998) beskriver detta som en paradox, där friheten att utveckla affärsverksamheten ställs emot kravet på enhetlighet. Trots att friheten är begränsad och konformitet är norm så kan dock avvikelser förekomma (Bradach 1998). Ekonomistyrningen måste således anpassas efter dessa förutsättningar.

Ekonomistyrningssystem kan delas in i fyra moment enligt Merchant och Van der Stede (2003) och Anthony och Govindarajan (2003). För det första gäller det att fastställa *mål*, som ofta utgår från strategier som sedan omvandlas till konkreta krav gällande budget, kvalitet, nöjda kunder med mera. På så vis operationaliseras den taktiska styrningen och gör det samtidigt möjligt att decentralisera verksamheten. Å andra sidan menar Lind (2005) att även det motsatta förekommer, alltså att strategierna formas av målen och inte tvärtom.

För det andra gäller det att *kontrollera och mäta prestationer* så att resultatet, kvaliteten och servicenivån är tillfredsställande utifrån företagets strategier och uppsatta mål. För att göra det krävs någon form av utvärderings- eller uppföljningssystem. Anthony och Govindarajan (2003) delar in detta styrningssystem i ett antal delar. Först är det en *detektor*, som är ett verktyg som mäter vad som egentligen händer i den process man har för avsikt att styra. Sedan finns en *assessor*, ett verktyg som avgör huruvida någonting avviker för mycket ifrån det som man anser borde hända istället. Därefter finns en *effektor* som genom feedback ska ändra beteendet i organisationen om assessorn ger signaler som tyder på att något avviker för mycket.

För det tredje, som hänger ihop med det andra, gäller det att *kommunicera målen* och sprida information mellan detektor, assessor och effektor i anslutning till prestationsmätningarna. På så vis vet de anställda vad de ska leva upp till, samtidigt som de kan framföra sina åsikter om ekonomistyrningssystemet och eventuellt påvisa vad de anser vara brister.

För det fjärde och till sist så gäller det att, utifrån tidigare prestationsmätning, *belöna* de som levt upp till eller överträffat målen. Belönningssystemens utformning kan skilja sig åt mellan olika företag, men oftast är de formaliserade och baseras på respektive enhets ekonomiska resultat.

Vi inriktar oss framförallt på *mål och krav* i ekonomistyrningen, även om de tre andra aspekterna ofrånkomligen kommer att beröras eftersom ekonomistyrningssystem är – som vi

visat ovan – en summa av sina olika delar. Vi ställer teoretiska beskrivningar av franchiseföretag mot resultatansvarsheter, för att sedan tillämpa denna dikotomisering för analytiska ändamål.

4.3.1 Mål och krav för verksamheten och i relationen

Företag formulerar strategier eller övergripande mål för framtiden. Utifrån strategierna formas olika planer som sedan bryts ner, eller byggs upp, i konkreta mål eller budgetar. Processen där målen formuleras kan följaktligen involvera personer från lägre nivåer, vilket anses öka motiven för att följa målen. Å andra sidan kan målen också formuleras på högre central nivå. Även en blandning mellan dessa processer, *top-down* respektive *bottom-up*, som Anthony och Govindarajan (2003) benämner dem, kan förekomma.

I franchising är det inte enbart franchisegivare som ställer upp mål, även franchisetagare gör det för den egna verksamheten. Även om lönsamhet är ett gemensamt mål så kan andra mål skilja sig åt, till exempel gällande service, marknadsandelar och produktutbud. För företag med resultatansvarsheter måste varje enhets mål vara formulerade så att det gynnar hela företaget – annars uppstår risk för målkonflikter, eller så kallad *suboptimering*. Inte sällan produceras nämligen varor eller tjänster till en annan intern enhet och då måste vissa kvalitetsaspekter vara uppfyllda för att hela kedjan ska fungera (Bergstrand 1997; Anthony – Govindarajan 2003; Merchant – Van der Stede 2003). Suboptimeringsproblematiken är också påtaglig i franchiserelationen. Detta eftersom det finns en risk att franchisetagaren agerar kortsiktigt för att sänka kostnaderna, vilket kan påverka kvaliteten på servicen (Ehrmann – Spranger 2007a). Samtidigt kan franchisegivarens mål, om att ytterliggare expandera verksamheten (med fler butiker på orten till exempel), uppfattas som hotfullt av franchisetagare eftersom de inte kan se sin del i helheten (Nathan 2006; Bradach 1998).

4.3.1.1 Finansiella mål, budget samt hård och lös styrning

Företag har sedan lång tid tillbaka inriktat sig på att ställa upp finansiella mål för intäkter och kostnader. Finansiella mål förekommer i en rad olika skepnader, dels på aggregerad nivå, dels på enhetsnivå. Hur målen ser ut beror framförallt på vilken typ av organisatorisk struktur företaget har, men även verksamheten i sig kan ha betydelse.

I någon mening kan man säga att budgeten på ett konkret sätt sätter de finansiella målen på papper. Anthony och Govindarajan skriver också att budgeten är ”a one year-slice of the strategic plan” (2003:423). Hur budgeten används och vilken betydelse den har för styrningen kan skifta ganska markant. Graden av hur mycket man får avvika ifrån målen kan till exempel skilja sig åt. Ska målen enbart vara vägledande eller ska de vara absoluta mål, som man kan offra *allt* för att uppnå? Hos en del företag är budgeten det mest centrala verktyget för

styrning och kontroll, medan det hos andra företag främst anger ramarna och är på så vis av mer vägledande karaktär. Inom vetenskapen brukar denna skillnad i budgetens betydelse eller funktion kallas *tight* respektive *loose control*, eller på svenska: hård respektive lös styrning (Anthony – Govindarajan 2003; Merchant – Van der Stede 2003). Skillnader i hård och lös styrning finns även inom franchising. Ehrmann och Spranger (2007b) har funnit att en hård styrning kan vara positiv för franchiserelationen i en inledande fas, medan flexibilitet är nödvändigt i ett längre perspektiv eftersom en alltför omfattande kontroll hämmar franchisetagarens motivation.

4.3.1.2 *Ickefinansiella mål, kvalitetssäkring och relationsstyrning*

Företag sätter inte enbart upp finansiella mål, även icke-finansiella mål förekommer. Genom att även införa icke-finansiella mål kan företagets övergripande strategi brytas ner i fler dimensioner på lägre nivåer. På så vis kan både chefer och andra anställda förstå vad just de kan göra för att förbättra företaget som helhet.

Kvalitetssäkring är av stor vikt inom organisationer med enheter som är beroende av varandra. Om kvaliteten för en enhet inte håller en viss nivå kan andra enheter bli lidande, som vi beskrivit tidigare. Inom franchising förekommer också kvalitetssäkring i en rad hänseenden, dels inom relationen, dels inom verksamheten. Franchisegivaren har kvalitetsmål för tagarna gällande produktsortiment och kundservice. På så vis försöker givaren säkerställa att konceptet och varumärket förblir enhetligt. Samtidigt är tagarna beroende av att alla andra tagare håller samma kvalitet så inte hela franchisekonceptet tar skada. Dessutom finns kvalitetskontroll för att säkra relationen, det vill säga så att tagaren följer avtalet. På sikt kan nämligen försämrade kvalitet också leda till avtalsbrott (Bradach 1998).

I detta sammanhang bör vi också nämna det balanserade styrkortet som i någon mening är en systematiserad form av både finansiella och icke-finansiella mål. Utöver det finansiella perspektivet finns alltså tre icke-finansiella mål som går att koppla till specifika prestationsmått. För det första är det kundperspektivet, med mål för immateriella tillgångar såsom nöjda och lojala kunder. Även om det finansiella läget ser bra ut för närvarande, så kan kunder som är missnöjda komma att svika en i framtiden. Det andra perspektivet, om de interna affärsprocesserna, kan inkludera mål som rör den interna produktiviteten. Det kan till exempel vara genomloppstider, kasseringsgrad eller lagertid. Angående det tredje perspektivet, om mål rörande lärande och tillväxt, kan företaget införa specifika mål för innovationer, idéer eller lämnade förslag. Även mål och mått för utvecklingstider för nya produkter och utbildning kan inkluderas i detta perspektiv. (Lönqvist – Lind 1998)

Utan att fördjupa oss i det balanserade styrkortet har vi nu belyst icke-finansiella mål som går att koppla till specifika prestationsmått. Det är även relevant för franchiseföretag eftersom

relationen (som är icke-finansiell), inte enbart *verksamheten*, har vissa mål och krav. Detta då affärskonceptet kräver enhetlighet, vilket måste styras eller kontrolleras på något sätt.

4.3.2 Kopplingen mellan mål och prestationsmått

För att kontrollera hur pass bra olika enheter efterlever de uppställda eller överenskomna målen används inte sällan olika styrparametrar eller prestationsmått. Inom ekonomistyrning brukar man vanligtvis dela in prestationsmått i finansiella och icke-finansiella mått, även om man till exempel kan kombinera dessa i en modell – som det nyss nämnda balanserade styrkortet (Lönqvist – Lind 1998; Anthony – Govindarajan 2003). I branschtidningen *Franchising World* argumenterar också William F. Wagner (2006) för olika typer av prestationsmätningar eftersom det möjliggör beteendemässiga förändringar hos franchisetagaren. Han menar att prestationsmätningarna tydliggör vad givaren förväntar sig av tagarna. Följaktligen skulle man kunna säga att mätningarna överför målen och kraven i konkret form. I likhet med målen finns således både finansiella och icke-finansiella mått.

Genom de olika prestationsmått man valt försöker man mäta vad som händer i den process man vill styra. Anthony och Govindarajan (2003) beskriver denna mätning som en *detektor*. För att avgöra om och eventuellt hur olika ansvarsenheter avviker från målen krävs någon form av analys mellan mål och mått. Detta verktyg kallar Anthony och Govindarajan (2003) för en *assessor*. I praktiken innebär det att mätresultaten jämförs med mål eller krav eller gentemot andra företag. Det finns emellertid en del problem med att mäta olika prestationer. Feltham och Xie (1994) tar upp tre faktorer som skapar svårigheter för principalen (franchisegivaren) vad gäller att på ett lämpligt sätt mäta agentens (franchisetagarens) prestationer. För det första kan inte de handlingar som franchisetagaren vidtar, eller de strategier han implementerar, observeras direkt av franchisegivaren. Detta får till följd att franchisetagaren inte kan kompenseras direkt för sin input till företaget. För det andra är det inte möjligt att observera de fulla konsekvenserna av en franchisetagares prestationer. Detta då delar av den input som tagarens ageranden medför kan få positiva eller negativa konsekvenser för hela företaget och alltså inte endast för den butik eller restaurang han själv driver. Ett exempel kan här vara den goodwill som en franchiserestaurangs goda service spillar över på hela franchiseföretaget, vilken svårigen kan mätas (jmf Price 1997). Dessutom kan effekten av en franchisetagares handlingar visa sig först då dennes franchiseavtal gått ut och en annan franchisetagare tagit över butiken eller restaurangen. Följden kan bli att efterträdaren belönas för sin föregångares prestationer. För det tredje kan störningar, det vill säga händelser som tagaren själv inte har möjlighet att påverka, i positiv eller negativ bemärkelse, inverka på de prestationer som mäts. Dessa faktorer bidrar sammantaget till att franchisegivaren får svårt att, vad gäller belöning, ta hänsyn till den fulla effekten av tagarens prestationer, isolerad från yttre störningar.

4.3.3 Kommunikation av mål och informationsspridning

I de flesta företag sker kommunikation och informationsspridning dels genom formella kanaler, dels genom informella kanaler. Formella informationskanaler kan vara rapporter, konferenser och utbildningar. Informella informationskanaler kan vara samtal med andra, antingen på regelbundna eller spontana möten, från personliga inspektioner eller genom informella promemorior. I praktiken har det visat sig att chefer på olika nivåer i organisationer använder sig av båda typerna, som på så vis kompletterar varandra. Därigenom får chefer omedelbart signaler om att något eventuellt är fel. (Anthony – Govindarajan 2003). En ofta förekommande kritik mot formella rapporter med finansiell information, som lyfts fram av bland annat Lönnqvist och Lind (1998), är att det leder till ett kortsiktigt handlande. Anthony (1990) menar å andra sidan att informell information kan vara till hjälp för att förstå eller tolka formella rapporter, till exempel innehållande komplicerad finansiell information. I någon mening ska formella rapporter bara vara en bekräftelse på vad ansvariga personer redan vet, eftersom åtgärder redan har kunnat vidtas tack vare informella källor. En viktig styrprincip är därmed att formella rapporter inte ska innehålla några större överraskningar (Anthony 1990).

Ett sätt att sprida information är genom utbildning. Nathan (2006) menar att franchisetagare önskar fortlöpande utbildning, istället för enbart introduktionsutbildning, för att på så vis kunna utveckla verksamhetens mål. Detta gäller i synnerhet för så kallade mogna franchiserelationer där franchisetagaren riskerar att bli besviken om inte dennes behov eller mål om utveckling och lokal anpassning hörsammas. (Nathan 2006)

Inom franchiseföretag kan konferenser eller informella möten mellan franchisetagare inom samma franchiseföretag vara betydelsefulla för att utbyta erfarenheter och därmed lära sig av varandra. Samtidigt kan uppmärksamhet och kommunikation i sig, alltså oavsett innehåll, vara tillitsbyggande för franchiserelationen. Förtroende är en viktig beståndsdel i franchiserelationer, precis som i andra affärsrelationer. Tack vare det juridiska avtalet minimeras emellertid behovet av ett personligt förtroende i franchising, även om det möjligtvis kan påverka relationen positivt. Genom att informera om och kommunicera motiven bakom olika beslut kan franchisegivaren dock minska risken för att tilliten tar skada (Nathan 2006).

4.3.4 Ersättnings- och belöningsystem

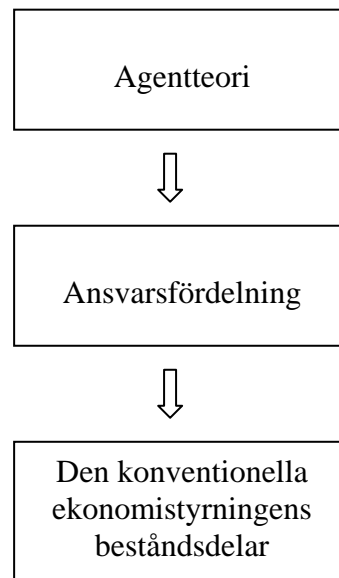
Vi ska inte i detalj gå in på ersättnings- och vinstdelningssystem, men vi måste nämna det eftersom det är en viktig beståndsdel i ekonomistyrningen som dessutom förekommer i många organisationer, så även inom franchising. (Price 1997)

Belöningsystem kan vara uppbyggda på olika sätt utifrån vilka beteenden som företagen vill premiera. Genom att belöna de som presterat önskvärda resultat skickas signaler om att det lönar sig att uppfylla, eller överträffa, de uppställda målen. På så vis kan prestationsbaserade ersättningar maximera personalens insatser och skapa motivation för att sänka kostnader och höja intäkter (det vill säga om lönsamhet är det överordnade målet). (Anthony – Govindarajan 2003) I den aspekten finns tydliga likheter mellan resultatansvarsheter och franchiseföretag. Prestationsbaserad ersättning kan emellertid leda till fusk, omotiverat höga priser och eftersatt kvalitet hos franchisetagare (Ehrmann – Spranger 2007a).

4.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Vi använder oss av agentteori som övergripande teori för att klargöra de två parterna i franchiserelationen. Utifrån agentteorins produktions- och beteendekontrakt försöker vi identifiera hur ersättning och risk fördelas i relationen. Då ansvarsfördelning mellan de två parterna är en förutsättning för ekonomisk styrning kommer resultatansvarsheten att utgöra grunden för vårt resonemang angående den konventionella ekonomistyrningen. Genom ekonomistyrningens beståndsdelar kan vi studera hur parterna formulerar mål och krav, hur mätning och kontroll sker, hur parterna kommunicerar samt hur belöningsystemet är utformat.

Figur 2



5 Empiri – beskrivning och jämförelser

I detta kapitel kommer vi, utifrån vår teoretiska referensram, att analysera de svar vi erhållit från respondenterna vid våra intervjuer. Vi låter teorin styra dispositionen av empirin på så sätt att ansvarsfördelning (som är en förutsättning för ekonomistyrning) samt ekonomistyrningens fyra beståndsdelar – det vill säga mål och krav, prestationsmått, kommunikation och informationsspridning samt ersättnings- och belöningsystem – får utgöra huvudrubriker. Under dessa rubriker kommer vi att diskutera likheter och skillnader, dels mellan de båda franchiseföretagen och dels mellan uppfattningen hos givare respektive tagare. Vi kommer även att diskutera likheter och skillnader mellan franchisetagaren och den konventionella resultatenheten.

5.1 Ansvarsfördelning och franchiseavtal

Ansvarsfördelningen mellan franchisegivaren och franchisetagaren regleras till största del genom avtalet. Som en naturlig följd av detta har respondenterna vid ett flertal av svaren på våra intervjufrågor hänvisat till de rättigheter och skyldigheter som bestämdes vid avtalets ingång.

5.1.1 Förutsättningar för att ingå avtal

5.1.1.1 Personal och rekrytering

Vilka krav ställs på de individer som ska ingå ett franchiseavtal? Representanter för de båda givarna som vi varit i kontakt med uppger att de vid rekryteringen av tagare fäster stor vikt vid dennes personliga egenskaper. Franchise managern på Pölsemannen, Pero Kraljevic, understryker att en bra franchisetagare måste vara av försäljartyp – ”en glad, trevlig person som kan ta hand om människor”. När det gäller rekryteringsprocessen i övrigt, inklusive vilka önskemål eller krav som ställs på framtida tagare, skiljer sig de båda givarna åt. I Reitangruppen innefattar rekryteringsprocessen informationsmöten och lämplighetstest där de personliga egenskaperna ofta är avgörande för huruvida en person antas som tagare eller inte. Bland de personliga egenskaper som eftersöks hos en eventuell tagare ser man gärna att personen är chef, lagerarbetare, försäljare, ekonom, logistiker, rekryterare, inspiratör, samt har koll på trender – i en och samma person, enligt ekonomichefen Mikael Pålsson. Samtidigt menar han att personen gärna får ha erfarenhet ifrån detaljhandeln sedan tidigare, gärna då från McDonalds eftersom han anser att de har en bra skolning i att driva detaljhandelskoncept. Regionchefen i Reitangruppen Ingvar Nyström menar också att tagarna gärna ska vara ”entusiastiska och driftiga individer” för att verkligen lyckas. Kraljevic hos Pölsemannen anser däremot att tidigare kunskaper inte bör vara avgörande för huruvida en individ ska rekryteras som tagare, utan menar att dessa kunskaper kan erhållas genom intern utbildning.

Han menar att de (givaren) tillhandahåller den hjälp som krävs vad gäller strategiska och ekonomiska frågor och att tagaren således kan fokusera på kundkontakten.

5.1.1.2 Kapitalinsats och bolagsform

Pölsemannen kräver en initial kapitalinsats av sina tagare. Kapitalinsatsen kan variera inom spannet 125 000-500 000 kr beroende på verksamhetens tilltänkta omfattning. Tagaren är här fri att välja i vilken bolagsform han eller hon vill driva sin verksamhet. Reitangruppen har däremot ett uttalat krav på att alla Pressbyrå- och 7-Elevenbutiker ska drivas som aktiebolag. Kapitalinsatsen för att starta ett aktiebolag är 100 000 kr och det är även den minsta avgiften för att starta en Pressbyråbutik. Tagarna lånar vanligtvis av Reitan istället för av banker. I praktiken kan det innebära en risk då Reitangruppen inte ställer lika höga krav som banker för utlåning, enligt ekonomichef Mikael Pålsson. Samtidigt menar han att fördelarna med att låna från Reitan överväger eftersom tagarna då slipper bekymra sig om att hitta finansieringskällor. Genom att starta ett aktiebolag riskerar tagarna följaktligen enbart sin satsade andel, men som privatpersoner kan de riskera mycket mer om de dessutom är borgensmän för eventuella lån i Reitan.

5.1.2 Förutsättningar för att upphäva avtalet

Pölsemannens franchiseavtal är 65 sidor långt och skrivet med väldigt liten text, enligt tagaren Martin Sutalo. För att verkligen kunna sätta sig in i konceptet går tagaren en introduktionsutbildning, som han eller hon själv bekostar. Dessutom får tagaren under två veckors tid ta med sig avtalet hem och läsa igenom det innan han eller hon skriver på. Franchise managern på Pölsemannen, Pero Kraljevic, betonar vikten av att tagaren har satt sig in i alla aspekter av avtalet. Många konflikter beror nämligen, enligt honom, just på att tagarna inte satt sig in i avtalet då de inte läser det tillräckligt noga. Skulle man då inte kunna hävda att det lika mycket är givarens ansvar att tagaren verkligen tillgodogör sig innehållet i avtalet? Det är trots allt givaren som har den juridiska kunskapen.

Hos Reitangruppen får tagaren däremot inte ta med avtalet hem inför undertecknandet, då avtalet är en affärshemlighet. Istället är tagarna fria att ta med en egen jurist vid avtalstecknandet, enligt ekonomichef Mikael Pålsson. Han menar också att det i vissa fall vore önskvärt om tagarna var bättre insatta vid avtalets ingående, då många frågor ibland dyker upp för tagaren först efter det att avtalet redan har ingåtts. Liksom i fallet med Pölsemannen kan man fråga sig om givaren i och med denna insikt inte borde vara ännu tydligare i sin information till tagaren.¹

¹ Hur avtalen i detalj är utformade har vi inte fått kännedom om, eftersom det som sagt är affärshemligheter. Vissa enskilda punkter i avtalen har vi dock fått beskrivna i intervjuerna, eftersom våra frågor var ganska specifika på en del områden.

Avtalstiden kan variera något, men för Reitangruppen och dess tagare ligger det inom spannet 3-5 år. Så väl givare som tagare har vid avtalsbrott från motparten rätt att upphäva avtalet. Ett avtalsbrott från tagaren kan till exempel bestå i att butiken inte uppfyller ställda krav, såsom att butiken inte hålls öppen i den utsträckning som avtalet föreskriver. Ytterligare krav som finns i avtalen och som kan leda till avtalsbrott återkommer vi till längre fram när vi analyserar mål och krav i franchiserelationen.

Hos Pölsemannen kan givaren och tagaren säga upp vissa punkter i avtalet med tre månaders uppsägningstid. Både Pölsemannen och Reitan har en inledande prövotid under vilken avtalet kan sägas upp ifrån båda parter. För Pölsemannen är den ett halvår. Ifall en tagare önskar säga upp avtalet i förtid är givarna, så väl Reitangruppen som Pölsemannen, villiga att gå tagaren till mötes. Det skulle, som ekonomichefen på Reitangruppen säger, missgynna företaget att ”lägga hämsko på en exit”. Reitangruppen har med andra ord inget intresse av att hålla kvar en tagare som själv önskar avsluta sin verksamhet. Skulle en tagare inom 7-Eleven till exempel, av någon anledning, önska att avveckla verksamheten får tagaren hjälp av givaren. På så vis undviker man konkurser, vilket skulle riskera att skada hela företagets goodwill samt synen på andra tagares verksamhet. Uppsägning av avtalet i förtid får, enligt ekonomichef Mikael Pålsson, inte några ekonomiska konsekvenser för tagaren mer än att introduktionsavgiften, som man redan betalt, inte utnyttjas till fullo. Förutsättningen för att säga upp avtalet är dock att tagaren hittar en ny tagare som kan ta över butiken. Pölsemannen har en liknande policy, det vill säga att det är upp till tagaren att hitta sin efterträdare. Det kan ofta gå till som så att den avgående tagaren lägger ut en annons på Internet, varigenom man får fram ca tio kandidater. Givaren träffar sedan dessa kandidater, i möten snarlika med anställningsintervjuer, och bedömer vem som är lämpligast att få ta över verksamheten.

5.1.3 Ansvar och påverkbarhet för franchisetagaren

I franchiseavtalen hos Reitangruppen styrs tagarna genom specifika krav och skyldigheter. Tagarna är skyldiga att följa avtalets öppettider, anställa personal så man har fullgod bemanning av sin butik, hålla standardsortimentet, samt betala en serviceavgift till huvudkontoret. Givaren har å andra sidan också skyldigheter. Reitangruppen ska bland annat, enligt Mikael Pålsson, garantera bästa möjliga inköpsvillkor från leverantörer, stå för all marknadsföring, ge driftsupport, sköta den löpande bokföringen, tillhandahålla butiker med inventarier och kassadrift samt betala dess hyror. Utifrån denna ansvarsuppdelning kan man emellertid fråga sig om franchisetagarna endast har ansvar för områden som de har möjlighet att påverka.

I franchisekoncepten hos Pölsemannen respektive Reitangruppen har tagaren ansvar för att göra den dagliga och löpande verksamheten lönsam, medan givaren står för långsiktig planering samt de investeringar som ska ligga till grund för den dagliga driften.

Produktsortiment och service kan enligt avtalen inte nämnvärt förändras av franchisetagaren, vilket vi utförligare återkommer till längre fram. Samtidigt ska tagaren ansvara för att verksamheten är lönsam, vilket tyder på en underliggande problematik när det gäller ansvarsfördelningen. Inom Reitan kan enskilda butiker inte tacka nej till en nyinvestering, även om det till exempel skulle innebära att man byter ut en fungerande och lönsam maskin. Tagarna inom så väl Pressbyrån och 7-Eleven som Pölsemannen har dessutom ingen möjlighet att direkt påverka vare sig urval eller produktkvalitet, då beslut om vilka varor som ska ingå i sortimentet samt vilka leverantörer som ska anlitas fattas centralt. I Pölsemannen finns emellertid ett sortimentsråd, där tagare sitter med och får uttala sig om vilka produkter som ska ingå i sortimentet. Om det skulle visa sig att en investering slagit fel så får Reitangruppen höra det med besked, enligt 7-Eleven-tagaren Johan Andersson. Har då tagarna ansvaret för att investeringar blir lönsamma, även om man inte haft någon direkt möjlighet att påverka investeringsbeslutet? Svaret är inte helt entydigt, men eftersom tagarnas lönsamhet baseras på faktorer som de inte har möjlighet att påverka innebär det att franchisekoncepten delvis står i strid med påverkbarhetsprincipen.

5.2 Mål och krav

5.2.1 Strategier och kritiska framgångsfaktorer

Pölsemannen har differentierade strategier för olika franchisetagare. Vid etableringar i eller utanför lågprisvaruhus, som Willys och AG:s, har man en lågprisstrategi, vilket innebär att utbudet är begränsat och att korvarna kostar cirka 10 kronor. I eller utanför andra varuhus eller köpcentrum, som Bauhaus och Eurostop, har man istället en medelprisstrategi där produktutbudet är större och dessutom kan anpassas efter hyresvärdens önskemål – men inom franchisegivarens koncept.

Inom Reitangruppen har man också differentierade strategier, framförallt utifrån de två butikskoncept man driver. Pressbyrån och 7-Eleven har förutom varumärket olika produktsortimentet och inredningsstil. Pressbyrån inriktar sig främst på tidningar och konfektyr. 7-Eleven är mer av en närbutik med tyngdpunkt på livsmedel, även om kaffe- och brödförsäljning förekommer. De övergripande strategierna för de båda butikskoncepten är således snarlika.

Vilka strategier finns då vid nyetablering? När Pölsemannen vill etablera en ny enhet gör de en omfattande analys av det tilltänkta geografiska läget. Om det redan finns en tagare inom samma område, men kundunderlaget beräknas tillräckligt för båda, erbjuds den redan verksamma tagaren att driva den nya etableringen. På så vis försöker man undvika onödig konkurrens mellan olika Pölsemannentagare, då de gentemot kunderna ska ha en enhetlig fasad och inte tävla med varandra (jmf Bradach 1998). Inom Reitangruppen förekommer,

enligt vår vetenskap, ingen sådan intern förfrågning, utan konkurrens mellan butiker inom samma område kan förekomma.

I någon mening är lojalitet mot franchisekonceptet den kanske viktigaste framgångsfaktorn enligt givarna. Koncepten är redan prövade i många år, i alla fall i de två fall vi studerar, och eftersom dessa har visat sig vara framgångsrika är det viktigt för tagarna att fullt ut följa respektive franchisekoncept. Några explicita kritiska framgångsfaktorer, såsom ökad omsättning eller större marknadsandelar, har inte nämnts av dem som vi intervjuat. När vi frågar en tagare hos 7-Eleven, Johan Andersson, om vilka kritiska framgångsfaktorer han prioriterar, så menar han att ekonomisk lönsamhet är det klart överordnade – utan det så kan inte verksamheten fortsätta. Samtidigt menar han att god lönsamhet skapar möjligheter för att göra kunder nöjda och få butikspersonalen att trivas. Han tillägger dock senare under intervjun att även det motsatta gäller, det vill säga att nöjda kunder är en förutsättning för god lönsamhet på lång sikt.

Pölsemannentagaren Martin Sutalo anser att det till 50 % är upp till tagaren hur pass bra butiken går, resterande del, alltså 50 %, beror på det strategiskt viktiga läget. Franchise manager Pero Kraljevic på Pölsemannen menar å andra sidan att det till 70 % är upp till tagaren hur framgångsrik han eller hon är. Samtidigt understryker han att butikens läge och trendig inredning är viktiga faktorer för att lyckas. Betoningen på vem som har ansvaret för framgången skiljer sig därmed åt. Givaren ger tagaren det största ansvaret för att franchiseenheterna ska bli lönsamma, medan tagaren lägger mer ansvar på givaren då denne avgör strategierna, inklusive geografisk placeringen av nyetableringar.

5.2.2 Finansiella mål och krav

Vilka mål formuleras då utifrån de olika strategierna och framgångsfaktorerna för Pölsemannen respektive Reitangruppen samt hur formuleras målen? Vi beskriver detta genom att, utifrån uppdelningen i teoriavsnittet, klargöra dels finansiella, dels icke-finansiella mål.

Franchising som affärskoncept innebär, som vi tidigare beskrivit mer utförligt, att tagaren i juridisk mening är ett självständigt företag. I de båda fall vi studerar är tagarna egna företag och utifrån det anser både givare och tagare att ekonomisk lönsamhet är det främsta målet. Från givarnas sida ställs därmed inga explicita krav när det gäller målen, mer än att verksamheten i någon utsträckning ska vara lönsam. Orsaken beror framförallt på att tagaren har en skyldighet att betala den serviceavgift som är fastställd i franchiseavtalet, vilket därmed kan tolkas som ett indirekt *minimikrav*.

Tagarna inom så väl Reitangruppen som Pölsemannen betalar till givaren en avgift, vars belopp baseras på tagarens bruttovinst. Denna avgift ska täcka lokalhyra, avskrivning av investeringar, marknadsföring samt support angående inköp och drift. Den avgift som tagarna

inom Pölsemannen månatligen erlägger till givaren uppgår till 14 % (varav 10 % för service och 4 % för marknadsföring) av bruttoomsättningen. Tagaren betalar då in en preliminär avgift på 14 % av den kalkylerade bruttoomsättningen. Ifall det visar sig att tagaren inte nått upp till den beräknade försäljningen får han eller hon tillbaka mellanskillnaden mellan 14 % av den faktiska omsättningen och den preliminära serviceavgift som erlagts. Omvänt får tagare som överträffar den förväntade omsättningen betala in mellanskillnaden. Pero Kraljevic liknar detta vid skatteåterbäring respektive inbetalning av restskatt.

Vad händer då om någon tagare får det ekonomiskt svårt och till exempel inte kan betala avgiften? Om det visar sig att en Pölsemannentagare får det ekonomiskt svårt ger givaren vanligtvis någon form av stöd eller bistånd. Det kan vara rent ekonomiskt eller genom att upprätta åtgärds- och handlingsplaner. I beslutsfattandet vid bistånd måste man som givare vara ganska ”fyrkantig”, enligt Pero Kraljevic på Pölsemannen, då alla måste behandlas rättvist. Det kan till exempel *inte* vara så att någon får bistånd medan någon annan inte får det – trots att omständigheterna skulle vara lika. Pölsemannen försöker i första hand upprätta handlingsplaner tillsammans med tagaren för att åtgärda situationen. Även rådgivning mellan olika tagare förekommer, vilket kan ses som en form av stöd. I sista hand ges dock ekonomiskt bistånd, det kan innebära sänkt avgift, betald hyra eller direkt stöd i restaurangen under en period. Hos Pölsemannen är bistånd vanligast i den inledande fasen av relationen då tagaren oftast inte helt har satt sig in i verksamheten. I någon mening kan man säga att den stödjande verksamheten dels är vertikal, från tagare till givare, dels horisontell, mellan olika tagare.

Inom Reitangruppen förekommer framförallt rådgivning i olika former, ekonomisk bistånd är mer sällsynt. Givaren hjälper följaktligen i första hand till med planering, men det förekommer, enligt Mikael Pålsson, att man ger ekonomiskt stöd ifall man bedömer att potential finns. I annat fall försöker man avsluta samarbetet. Förutom stöd ifrån givaren kan andra tagare fungera som mentorer för nya tagare. Reitangruppen har således, i likhet med Pölsemannen, stödjande verksamhet i både horisontella och vertikala led.

5.2.3 Icke-finansiella mål

Hur är det då med målen för service och kvalitet, produktsortiment och marknadsföring, det vill säga icke-finansiella mål? Överensstämmer målen mellan givare och tagare i detta sammanhang?

Vi delar in de icke-finansiella målen och kraven i ett avsnitt om service och kvalitet, och ett om produktsortiment och marknadsföring. När det gäller service och kvalitet kan franchiseföretag i stor utsträckning likställas med resultatansvarsheter, som vi diskuterat tidigare. Angående mål och krav för produktsortiment och marknadsföring är dessa å andra sidan mer unika för franchising och kan inte helt likställas med resultatansvarsheter.

Relationen styrs i detta fall av det grundläggande franchisekonceptet, vilket skiljer sig från konventionella resultatenheter genom att enheten aldrig fritt kan välja att köpa in varor från en extern leverantör, lika lite som de kan välja sin egen marknadsföring. Detta för att dra nytta av de skalfördelar som centraliserade inköp innebär. Å andra sidan förekommer det, enligt Bradach (1998), att tagarna inom vissa franchiseföretag kan ge förslag på leverantörer som kan anlitas. Förslagen kan godtas av givaren ifall leverantörerna ifråga lever upp till franchisekedjans kvalitetskrav. I de företag som vi studerat tycks skalfördelarna överväga, varför tagarna inte har möjlighet att anlita egna leverantörer.

5.2.3.1 Service och kvalitet

Vilka mål och krav ställs gällande service och kvalitet i de franchiserelationer som vi studerat? I stor utsträckning styrs service och kvalitet genom avtal, därmed är kvalitetsaspekterna inte förhandlings- eller anpassningsbara. Givaren ställer följaktligen krav på tagaren när det gäller service och kvalitet, även om det motsatta till viss del även gäller. Tagaren har således också krav på givaren, bland annat att denne ska ge service och säkerställa en viss kvalitet i olika hänseenden. Det gäller kanske framförallt stödande service om tagaren skulle få det svårt, som vi diskuterade tidigare. I huvudsak gäller kraven inköp och leveranser samt rätt mix i produktsortimenten, vilket vi återkommer till längre fram.

Inom Reitangruppen finns möjligheter att lokalt anpassa servicen, förutsatt att den inte bryter mot minimikraven. Hos 7-Eleven måste till exempel butikerna ha öppet mellan sju och elva, som namnet anger, men de får enligt tagaren Johan Andersson ha öppet dygnet runt om de skulle vilja det. Pressbyrån har liknande krav när det gäller öppettider, det vill säga att de förvisso finns angivna i avtalet. Uppfyller tagaren inte dessa krav anses det som ett allvarligt avtalsbrott vilket i värsta fall kan leda till uppsägning av hela avtalet. Det finns dock möjlighet att till viss del anpassa öppettiderna efter den lokala kundkretsen, åtminstone vad gäller att ha öppet utöver vad avtalet föreskriver. Peter Nilsson, Pressbyråtagare i Lund, öppnar till exempel sin butik 05.45, en kvart tidigare än vad som finns angivet i avtalet, på grund av tågpendlande skiftarbetares inköpsvanor.

Pölsemannen har en något annorlunda policy när det gäller krav på öppettider. Till största delen anpassar givaren sina krav efter butikens eller varuhusets (alltså i praktiken hyresvärdens) öppettider. Tagaren måste då öppna sin verksamhet samtidigt som, till exempel, Bauhaus, om det är i den butiken som enheten ligger. Fristående restaurangvagnar har inga direkt ställda krav när det gäller öppettider. Målet är dock att tagaren ska anpassa sina tider efter närliggande butikers öppettider.

Service innefattar även den butiksanställda personalens service till kunderna. I franchiserelationen blir kunderna därmed en tredje part, som givaren inte direkt kommer i kontakt med, utan endast genom sina tagare. (jmf Axberg et al 2005) Tagaren kommer i sin

tur i kontakt med kunderna genom sina anställda, som han eller hon själv ansvarar för likt ett eget företag eller, om man så vill, en resultatansvarsenhet. Givaren har således inte, som vi förstår det, möjlighet att direkt påverka vem som anställs i franchiseneheten, vare sig i Reitangruppen eller Pölsemannen. Reitangruppen mäter och kontrollerar å andra sidan att personalens service ligger på en godkänd kvalitetsnivå genom mystery shoppers, vilket vi återkommer till längre fram i avsnittet om prestationsmätning och styrparametrar. Genom den typen av kontroller kan givaren säkerställa att dennes önskemål gällande service och kvalitet överförs till tagaren.

Hos 7-Eleven fokuserar Reitangruppen till exempel på mål som man rubricerar (enligt deras kvalitetssäkringsformulär) ”HÖPPAMu” [sic]. ”HÖPPAMu” står för ”Hej”, ”Ögonkontakt”, ”Packa påse”, ”Pengar i handen” och ”Adjö” – samt ”Merförsäljning” och ”Korrekt och ren uniform inklusive keps”. Vid inspektioner ger varje uppfyllt kriterium under ”HÖPPAMu” 0,5 poäng, förutom den sista, om uniformen, som ger 1 poäng. På så vis tycks uniformen vara ett viktigare mål att uppfylla än de övriga, även om 7-Eleventagaren som vi intervjuade, Johan Andersson, i praktiken sa att han inte fäste så stor vikt vid detta. Poängen utgör sammantaget ett helhetsbetyg (om 100 p) från Reitangruppen avseende franchisetagarens kvalitetssäkring gällande kund- och säljfokus. Något strukturerat sätt att kontrollera givarens mål från tagarens sida har vi inte funnit i vår undersökning. Man skulle annars kunna tänka sig någon sådan kvalitetskontroll från tagarens sida, då givaren också utför uppdrag åt tagaren och inte enbart vice versa.

Det finns även kvalitetskrav när det gäller hälsoaspekter eftersom färsk livsmedel hanteras hos Pölsemannen och Reitan, båda säljer till exempel grillad korv. I Pölsemannen används, enligt tagaren Martin Sutalo, en loggbok (samma som drifthandboken) där alla uppgifter gällande inkommande leveransers kvalitet (som temperatur) ska säkras. Hur dessa rutiner ser ut i Reitangruppen, om det nu förekommer, har vi inte fått vetskap om. Reitangruppen har däremot som mål att inga utgångna produkter får säljas i butikerna, att det ska vara rätt temperatur i kylar och frysar, att det är rent och putsat i dryck- och mejeriförvaring, samt i DeliCentral och i och runt yoghurt- och kaffemaskinerna (allt enligt deras kvalitetssäkringsformulär).

Givaren lägger olika stor vikt vid olika kvalitetskrav; att papperskorgarna utanför 7-Elevenbutikerna ska vara tömda, vilket är ett av kvalitetsmålen, kan rimligtvis inte innebära några avtalsbrott. I värsta fall ger det bara noll poäng i kvalitetsmätningen. Om en givare inte skulle leva upp till sina krav enligt avtalet, kan det – som vi utförligare diskuterat tidigare – sägas upp av tagaren.

5.2.3.2 Produktsortiment och marknadsföring

Inom franchising styrs produktsortiment och marknadsföring nästan uteslutande av givaren, eftersom det är själva kärnan i konceptet och därmed utgör varumärket. Samtidigt måste

tagaren anpassa sin verksamhet och utbudet av varor efter den lokala efterfrågan. Produktsortimentet hos Reitangruppen består dels i ett basutbud, som alla måste ha, dels ett tillvalsutbud varifrån varje enskild butik kan välja att beställa hem det man önskar. Utöver det kan lokala anpassningar förekomma, men dessa måste godkännas av den regionala chefen, enligt Ingvar Nyström, regionchef i Skåne. I Lund säljer man till exempel Lundaknake, medan man i Göteborg säljer Skagenröra. På så vis kan tagarna anpassa produktsortimentet dels inom avtalet, alltså genom det valfria tilläggsutbudet, dels utom avtalet, genom att införa nya produkter – som dock måste godkännas (och därmed utvidgar avtalet). (jmf Bradach 1998)

Hos Pölsemannen är det strategin som till stor del får avgöra produktsortimentet för varje enskild tagare. Inne i varuhus och butiker kan Pölsemannen på sina ställen enbart sälja korb, medan man på andra ställen har ett mycket större utbud med hamburgare, baguetter och pastasallad – vilket inom företaget kallas för Bistro. Som framgår finns inte stora möjligheter för lokal anpassning, då strategin är den centrala, men till viss del går det emellertid. Ifall det kommer önskemål från hyresvärderna, om att även sälja hamburgare till exempel, så finns möjlighet att göra det och därmed delvis ändra strategi. Det finns även ett sortimentsråd där representanter från tagarna sitter med och avgör, dels vilka (nya) produkter som ska kunna ingå i produktsortimentet, dels vilken produkt som ska vara en tillfällig kampanjvara. Kampanjvarorna är dessutom inte sällan initialt förslag från tagare.

I Reitangruppen styrs marknadsföring samt placering av produkter och inventarier – i likhet med produktsortimentet – genom avtal. I Pressbyrån och 7-Eleven bestäms produkternas placering i hyllorna genom ett så kallat Planogram, vilket helt enkelt är en detaljerad plan över hur olika varor ska exponeras.

5.3 Prestationsmått

5.3.1 Finansiell kontroll och kassasystem

Reitangruppen har ett kontrollsystem i form av att de styr tagarna genom sitt kassasystem. Allt som tagaren registrerar i sin kassaapparat går direkt upp till huvudkontoret som får dagsrapporter om hur det går för varje enskild tagare, både inom 7-Eleven samt Pressbyrån. Till skillnad från Reitangruppen låter Pölsemannen franchisetagarna sköta sina egna rapporter. Franchisegivaren har dock, enligt Pero Kraljevic, möjlighet att begära in lägesrapporter om man misstänker att en franchisetagare missköter sig. Detta upplevs som positivt, enligt Martin Sutalo, som menar att man härmed får ett större ansvar, vilket ger en känsla av att man bedriver sin egen verksamhet. Det gör att man själv kan ha kontroll över sin verksamhet, om än i visst samråd med franchisegivaren. Reitangruppens motivering till

utformningen av deras kassakontrollsystem ligger i att de vill kunna gå in och hjälpa den enskilda tagaren. Reitan märker att det går dåligt för en tagare om de får negativa signaler genom mönster i det finansiella informationsflödet mellan givare och tagare.

När Reitangruppen sätter upp försäljningsmål för sina månadskampanjer underlättar det integrerade kassasystemet kontroll och uppföljning av de mål som man satt. Pölsemannen har inte samma möjlighet till enhetliga månadskampanjer då de inte använder sig av ett liknande integrerat system som Reitan. Det förekommer istället årliga tävlingar mellan tagare. Pero Kraljevic menar att det oftast är enskilda tagare, som Martin Sutalo, som sätter sina egna försäljningsmål för att driva upp sin egen försäljning där man själv belönar sina anställda.

5.3.2 Budgetering

I budgetarbetet mellan givare och tagare i Reitangruppen och Pölsemannen använder man sig av bottom-upmetoden med olika styrning. Bottom-upmetoden används, enligt Mikael Pålsson, för att skapa mervärdes känsla åt tagaren. Vare sig Reitan eller Pölsemannen vill sätta mål åt tagarna som de senare inte kan påverka. Dessa mål sätts utifrån den ekonomiska information som man har om varje tagare. Reitan tillämpar detaljrik information medan Pölsemannen nöjer sig med mer övergripande information. Detta gör att budgetmålen för Reitans tagare blir mer precisa vilket försvårar möjligheten att hålla sig inom ramen i jämförelse med tagarna hos Pölsemannen. Reitan använder budgeten framför allt som styrinstrument medan Pölsemannen använder budgeten mer som ett riktmönster åt tagarna, vilket involverar givarna olika mycket i budgeteringen. Reitan är mer involverad och vill gärna vara med och följa budgetdiskussionen, medan ledningen för Pölsemannen tillämpar stickprov och i större utsträckning förlitar sig på att varje tagare följer riktmönstren som de satt upp tillsammans med ledningen. Budgeten blir hos Pölsemannen följaktligen mer som tagarnas eget verktyg, genom vilken de själva kan följa upp sina resultat för att se hur deras enhet går.

5.3.3 Budgetuppföljning

Ett användbart verktyg som Reitan och Pölsemannen använder sig av för att få kontroll och uppföljningsmöjligheter på sina enskilda tagare är budgeten. Denna kan användas på olika sätt beroende på vilken typ av organisatorisk struktur som franchiseföretagen har. Som vi nämnt i den teoretiska referensramen förekommer i huvudsak två typer av budgetuppföljningar; *tight* respektive *loose control*. Uppföljningsfrekvensen ligger mycket till grund för hur franchisetagaren styrs och kontrolleras.

Pölsemannen använder sig av veckovisa uppföljningar på nyetablerade enheter för att se till att tagaren kommer in i arbetsklimatet och känner sig trygg med sin verksamhet. Det främsta målet är kanske ändå att tagaren inte ska få ekonomiska problem i starten av sin verksamhet.

Enligt Pero Kraljevic's erfarenhet behöver tagaren denna kontroll från sin givare för att inte begå de enkla misstag som oftast görs av tagare vid verksamhetens start. Uppföljningssystemet är även till för att få tagaren att koncentrera sig på försäljningen och allmänt bli varm i kläderna. Detta tillämpas de sex första månaderna på varje enskild tagare inom Pölsemannen. Reitangruppen använder *tight control* i större utsträckning, då man kontrollerar sina tagare genom dagliga uppföljningar, bland annat genom sitt kassakontrollsystem. Reitan är mer involverad i varje tagares ekonomiska perspektiv, i jämförelse med Pölsemannen där man efter de sex första månaderna enbart tillämpar stickprovsprincipen för att kontrollera sina tagare. 7-Eleventagaren Johan Andersson menar att det ibland kan finnas en viss irritation i det kontrollsystem som Reitangruppen tillämpar. Detta då det inte finns tillräckligt stort utrymme för frihet. Han menar samtidigt att det integrerade systemet ger honom möjlighet att följa upp sitt resultat, oftast i möte med regioncheferna på Reitan som månadsvis har möte med varje enskild tagare. Mikael Pålsson menar att månadsmötena, som är till för att se så att budgetmål följs, ska ses som ett bevis på det nära samarbete som Reitan tillämpar på sina tagare. Det råder delade meningar om detta, vi har fått uppfattningen att givaren gärna använder ord som *samarbete* medan det på tagarsidan snarare uppfattas som *kontroll* och *styrning*.

Nyetablerade tagare kan, enligt Pero Kraljevic, göra misstag vid exempelvis inköp av varor. Korv är en färskvara vilket kräver kunskap om enhetens försäljningsvolym för att man ska veta ungefär hur mycket man säljer veckovis så att korven inte blir för gammal. Pero Kraljevic menar att tagarna inte ska behöva dra på sig kostnader genom nybörjarmisstag, utan att givaren finns där för att hjälpa tagarna och underlätta deras arbete. Ehrmann och Spranger (2007b) menar också att givaren måste vara flexibel i ett längre perspektiv, eftersom en alltför frekvent kontroll på sikt kan hämma franchisetagarens motivation. Detta är också vad Pölsemannen tillämpar; efter sina sex månader av frekvent uppföljning släpper man sedan franchisetagaren fri att sköta sin verksamhet helt på egen hand utan några hämningar från givarsidan. Pero Kraljevic menar att det är viktigt att franchisetagaren vet att han eller hon kan vända sig till ledningen för att få hjälp och riktmönster om hur vissa beslut ska tas för att optimera sin verksamhet. Detta då han menar att givaren och tagaren drivs av gemensamma mål.

5.3.4 Kvalitetskontroll

Kvalitetssäkring används i stor utsträckning inom Reitan och Pölsemannen. Detta ger tydliga signaler till givarna om hur deras tagare sköter sin verksamhet, från kundbemötande till om det är välfyllt med produkter på hyllorna i butiken. Kvalitetssäkringsåtgärderna inom Pölsemannen och Reitangruppen behöver inte enbart ses som kontrollinstrument som givarna använder på sina respektive tagare. Det kan också vara ett hjälpredskap som kan underlätta utvecklingen av den gemensamma verksamheten gentemot sina konkurrenter som finns på marknaden. Kvalitetssäkringen uppskattas av så väl Martin Sutalo, Pölsemannentagare som

Johan Andersson, 7-Eleventagare. Det är också dessa mätmetoder som ligger till grund för utmärkelserna som tagarna kan få på de årliga mötena som respektive franchisekedja arrangerar. Vi återkommer till detta i avsnittet om belöningsystem.

Reitangruppen använder sig av mystery shoppers, det vill säga anonyma inspektörer som kommer oanmälda till tagare runt om i landet, för att säkerställa kvaliteten hos respektive tagare. Mystery shoppers inom både 7-Eleven och Pressbyrån bedömer upplevelsen av butiken, där det finns en del underliggande kriterier som tagaren måste uppfylla. Vid bedömningen ser man om det är rent och fräscht i butiken och hur välfyllda butikerna är med produkter. Säljarna i butiken bedöms också utifrån om de använder uniform. Mystery shopporn tar även tiden på köpet för att kunna säkerställa ungefär hur lång tid det tar för en kund att exempelvis köpa en kopp kaffe. Slutligen gör mystery shopporn en helhetsbedömning av köpet vilket ligger till grund för tagarens betyg. Pressbyråtagaren Peter Nilsson menar att det ibland är svårt att ta utvärderingen på allvar. Ifall mystery shopporn kommer en fredag eftermiddag mitt i rusningen och det skulle visa sig att tagaren inte fyllt på hyllorna på något ställe och köpet kanske tar extra lång tid på grund av att man har mycket att göra blir det en orättvis jämförelse mot ifall mystery shopporn skulle komma någon annan dag eller tid som skulle visa ett helt annat resultat. 7-Eleventagaren Johan Andersson menar att man därför får ta det hela med en nypa salt, man vet själv hur man presterar och när det kör ihop sig det är inget man kan göra något åt.

Vi frågade 7-Eleventagaren Johan Andersson vad han tycker om Reitans kvalitetssäkring mått och huruvida hans 7-Elevenbutik lever upp till dessa mått. Han tycker inte att det spelar någon större roll ifall tagaren har keps eller inte, men utifrån vad de representanter från givarsidan som vi intervjuat svarar tycks detta ha en väldigt stor betydelse för hur deras image uppfattas på marknaden. Ingvar Nyström, regionchef i Skåne för Reitangruppen, menar att de ger tydliga instruktioner till sina mystery shoppers för hur de ska kontrollera sina tagare, exempelvis huruvida de sistnämnda bär uniform. Ifall inte säljaren har keps på sig är uniformen inte enhetlig, vilket ger ett tydligt minus i kvalitetssäkringsprotokollet som mystery shopporn har med sig. Detta tar man upp på de månadsmöten som hålls för att understryka för tagarna att det är viktigt med imagen utåt. Orsaken är att kunden ska uppfatta franchisekedjan på samma sätt var de än går in i en 7-Elevenbutik i Sverige. Ingvar Nyström menar att det inte finns någon anledning för tagarna att undvika saker som ska ingå i ett koncept, börjar man undvika små saker kan det i längden få negativa konsekvenser på marknadsföringssidan inom Reitangruppen. Eftersom det rör sig om en kedja drabbas alla i slutändan av några enskilda misstag och det är, enligt Reitans ekonomichef Mikael Pålsson, det sista en kedja som 7-Eleven eller Pressbyrån skulle vilja råka utför i framtiden.

Även Pölsemannen använder sig, som sagt, av kvalitetsmätning, men har ett helt annat styrperspektiv. Martin Sutalo, som är en Pölsemannentagare på Bauhaus i Malmö, har blivit utsedd av andra tagare att vara kvalitetskontrollant. Han åker runt till respektive tagare sex gånger per år för att bedöma hur väl de sköter sin verksamhet. Tagaren får poäng som sedan

sammanställs i slutet av året och som ligger till grund för ett helhetsbetyg. På grundval av detta kan tagare som presterat bra belönas. Kvalitetskontrollen sker på önskemål från tagare inom Pölsemannen, vilka begärt att få ha en kvalitetskontrollant som rättvist kan bedöma deras enskilda verksamhet. Detta upplever franchise managern Pero Kraljevic som mindre lyckat, eftersom alla är väl medvetna om vem denna kontrollant är. Då Martin Sutalo bedömer är det följaktligen inte säkert att det speglar hur kunden upplever köpet. Pölsemannen förvarnar också när denna kontrollant kommer, det vill säga när det är kontrollperioder för exempelvis Göteborg, vilket enligt Pero Kraljevic ger tagaren möjlighet att förbereda sig inför kvalitetskontrollen. Han säger även att man ibland förvarnar utan att kontrollanten verkligen kommer. Detta för att tagarna helt enkelt ska hålla uppe kvaliteten. Pölsemannen tar även emot e-mail från kunder som blivit upprörda av ett köp eller helt enkelt vill klaga på en tagare. Detta menar Pero Kraljevic är ett utmärkt system för givaren att få reda på saker som sker ute på den dagliga marknaden, mellan tagaren och dennes kunder. Utifrån vår studie skulle man således kunna säga att Reitan använder sig av en vertikal kontroll (givare-tagare) medan Pölsemannen främst tillämpar en horisontell kontroll av sina tagare (tagare-tagare).

5.4 Kommunikation och informations spridning

I de båda företag som vi varit i kontakt med skiljer vi på vertikal respektive horisontell kommunikation och informations spridning. Med vertikal kommunikation och informations spridning avser vi hur givaren (principalen) kommunicerar företagets mål och strategier till tagarna (agenterna), samt hur den sociala kontakten ser ut mellan franchiserelationens båda parter. Då vi talar om horisontell kommunikation och informations spridning menar vi den kontakt som förekommer franchisetagare sinsemellan.

5.4.1 Vertikal kommunikation och informations spridning

5.4.1.1 Information genom utbildning

Så väl Reitangruppen som Pölsemannen ger efter avtalets ingående sina franchisetagare en introduktionsutbildning. Inom Pölsemannen pågår denna utbildning i åtta dagar. Företagets franchise manager menar att utbildningen är ganska heltäckande, då det vid rekryteringen av tagare inte ställs några krav på tidigare utbildning eller bransch erfarenhet. Pölsemannens inställning tycks här vara att tagarens personliga egenskaper är den största förutsättningen för en lyckad verksamhet – resten kan läras ut.

Peter Nilsson, tagare inom Pressbyrån, vittnar om att det som en del av introduktionsutbildningen ges möjlighet till praktik hos befintliga tagare inom kedjan. Inom Pölsemannen är det vanligt förekommande att befintliga tagare inom kedjan, som lyckats väl i

sin verksamhet, får hjälpa till med utbildningen av nya tagare. Så väl Pölsemannen som Reitangruppen vill därmed ta tillvara på den kunskap som duktiga tagare inom företaget besitter.

Nathan (2006) betonar att kontinuerlig utbildning under verksamhetstiden generellt ligger högt på franchisetagares önskelista. Reitangruppens economichef, tycks vara medveten om detta. Då vi ber honom rangordna kritiska framgångsfaktorer för en lyckad verksamhet värderar han utbildning som den viktigaste faktorn. Han menar att utbildning skapar nöjda tagare, vilket i sin tur är en förutsättning för att kunderna ska bli nöjda och att företaget ska uppnå ett tillfredsställande finansiellt resultat. Martin Sutalo, franchisetagare inom Pölsemannen, betonar vikten av att givaren ger ”gratis utbildning för tagarna under resans gång”, vilket också sker inom Pölsemannen.

5.4.1.2 Drifthandboken som kommunikationsmedel

Drifthandböcker förekommer inom så väl Reitangruppen som Pölsemannen. Som exempel på innehållet nämner Reitans economichef instruktioner angående drift, hygien, ekonomi, datasystem och inventering. Pölsemannens drifthandbok har ett liknande, för verksamheten heltäckande innehåll. Både Reitangruppen och Pölsemannen använder sig av ett intranät där drifthandbokens innehåll finns utlagt. På företagets respektive intranät uppdateras drifthandbokens innehåll löpande med nyheter som rör den dagliga driften. På så sätt behöver den skriftliga versionen av drifthandboken endast förnyas då mer övergripande förändringar skett.

Martin Sutalo, tagare inom Pölsemannen, berättar att drifthandboken är mycket detaljerad till sitt innehåll. Han menar att detaljnivån i styrningen ökat med tiden och att detta är ett resultat av de hårdare kraven i och med anpassningen till EU:s regler. De tagare vi varit i kontakt med inom Reitangruppen och Pölsemannen är positiva till drifthandboken och känner att de av dess innehåll får god vägledning i det dagliga arbetet. Johan Andersson, tagare inom 7-Eleven, menar dock att detaljnivån i instruktionerna är så pass hög att många tagare inom kedjan avviker från instruktioner som anses vara mindre viktiga, till exempel att varje butik alltid ska tillhandahålla sju sorters kaffebröd.

5.4.1.3 Ekonomisk information

Vad gäller hur bokföringen sköts så skiljer sig detta markant åt mellan Reitangruppen och Pölsemannen. I Pölsemannen sköter varje franchisetagare sin egen bokföring. Pölsemannens franchise manager, Pero Kraljevic, menar att detta är naturligt då tagarna driver sina egna företag (vilket de också är i juridisk mening). Givaren har dock rätt att begära in tagarnas

bokföring. Detta sker dock endast i undantagsfall, till exempel ifall en tagare försummar att betala räkningar, något som riskerar att svärta ner hela kedjans namn.

Inom Reitangruppen godkänner tagaren sina fakturor direkt i butiken, varefter de läses in i systemet. Huvudkontoret kan sedan sägas agera redovisningsbyrå åt sina tagare, då man sköter så väl den löpande bokföringen som sammanställer månadsrapporter och årsredovisning. Huvudkontoret delger, enligt Reitangruppens ekonomichef, Mikael Pålsson, varje månad tagarna ekonomisk information i form av likviditets-, balans- och kasseflödesrapporter. Tagaren delges dessutom en lagerinventeringsrapport där eventuellt svinn i butiken framkommer. Mikael Pålsson menar att man, i och med att givaren sköter redovisningen, uppnår en effektivare arbetsfördelning än vad som varit fallet om tagaren haft hand om den egna bokföringen. Då tagarna generellt är duktiga försäljare, men oftast saknar någon egentlig ekonomisk kompetens, anser han att ”det är bättre att tagaren sköter säljningen än sitter på kammaren med debet och kredit”. Han medger också att en del av tanken med systemet är att behålla kontroll över tagarnas ekonomiska status över tiden. Han inser dock att Reitangruppens bokföringssystem innebär en svår balansgång då detta, att givaren sköter all bokföring, kan upplevas som integritetskränkande för en del tagare och medföra att de känner sig som anställda snarare än partners till givaren. Mikael Pålsson menar att det främst är ”svaga tagare”, det vill säga tagare som inte uppnått en tillfredsställande lönsamhet i sin verksamhet, som skyller sina motgångar på en alltför kontrollerande givare. Detta i kontrast till de mer framgångsrika tagarna som ser fördelen med att slippa lägga tid på aktiviteter som inte är värdeskapande för det egna bolaget.²

Peter Nilsson, tagare inom Pressbyrån, är positiv till att givaren agerar redovisningsbyrå. Han menar att huvudkontorets medarbetare har högre kompetens vad gäller att utföra dessa arbetsuppgifter. Då han tidigare varit egen företagare är han medveten om omfattningen av detta arbete och menar att det är av väsentlig betydelse för honom att nu kunna fokusera på försäljningen och kundkontakten. Peter Nilsson har en hög tilltro till Reitangruppen och dess bokföringssystem som han i dagsläget anser fungerar klanderfritt. Han berättar dock att det tidigare, i samband med sammanslagningen av Pressbyrån och 7-Eleven år 2000, varit lite rörigt. Under detta år förekom det att ”papper trillade mellan stolarna” och att det då som tagare gällde att hålla koll på sina egna fakturor.

² Utan att ha någon uppfattning om så är fallet skulle vi kunna tänka oss även det motsatta förhållandet, det vill säga att starka tagare med en väl utvecklad entreprenörsanda kan uppleva det som frustrerande att friheten inskränks genom en kontrollerande givare, medan mindre kompetenta tagare uppskattar det stöd de får genom Reitangruppens hårda kontroll.

5.4.2 Horisontell kommunikation och informationsspridning

Hur ser då kommunikationen mellan franchisetagarna ut inom Reitangruppen respektive Pölsemannen? Förekommer det någon form av samarbete tagarna emellan eller är de snarare bittra konkurrenter inom franchisekedjan där alla vill vara bäst i klassen?

Pölsemannens franchise manager, Pero Kraljevic, anser att tagarna inom kedjan har ett bra utbyte av varandra vad gäller erfarenheter och idéer. Han menar att grunden till denna samarbetskultur läggs under riksmötena som givaren ordnar tre gånger om året och där alla tagare får möjlighet att träffas. På Pölsemannens intranät finns också ett forum där tagarna har möjlighet att chatta med varandra. Detta forum innebär att den enskilde tagarens kontaktnät vidgas då han eller hon får chansen att utbyta idéer med kollegor över hela Sverige och inte bara med geografiskt närbelägna sådana. Det är också tänkbart att givarens kommunikation med tagaren påverkar tagarnas relation med varandra i positiv riktning. Pero Kraljevic berättar att man på huvudkontoret lägger sig vinn om att upprätthålla den sociala kontakten med tagarna, vilket till exempel kan yttra sig i de ”trevlig helg-sms” som ofta skickas till tagarna vid veckans slut. Detta kan bidra till att skapa en kompiskultur där tagarnas relation till varandra präglas av samarbete snarare än konkurrens.

Mikael Pålsson, ekonomichef på Reitan, tror att det generellt finns dåligt med tid för samarbete mellan kedjans tagare. Han menar dock att det i vissa regioner, som till exempel Göteborg, utvecklats en samarbetskultur, medan det i Stockholm inte förekommer samarbete mellan tagarna i någon större utsträckning. Johan Andersson, tagare inom 7-Eleven, berättar att det även i Lund, där han själv är verksam, förekommer ett stort utbyte av råd och idéer tagarna emellan. Detta är kanske ganska naturligt då det i centrala Lund är sällsynt tätt mellan olika Pressbyrå- och 7-Elevenbutiker och området runt centralstationen kallas internt för ”Reitanland”. Peter Nilsson, Pressbyråtagare i Lund, intygar att de olika tagarna ofta träffas men medger att det även förekommer konkurrens, om än då ”med glimten i ögat”.

Svaret på de inledande frågorna vad gäller så väl Reitangruppen som Pölsemannen får således bli att de präglas av ett positivt samarbetsklimat där tagarna drar nytta av varandras kunskaper och erfarenheter och där den horisontella kommunikationskanalen (tagare - tagare) i viss mån kompletterar den vertikala (givare - tagare).

5.5 Belönings- och ersättningssystem

5.5.1 Tagarens vinst – den primära belöningen

Grundfilosofin vad gäller belöningsystem tycks inom de franchiseföretag vi varit i kontakt med vara att tagarens primära belöning består i den vinst som tagarens verksamhet genererar. Detta får anses vara naturligt då tagarna inom så väl Pressbyrå och 7-Eleven som Pölsemannen behåller den vinst från sin verksamhet som blir över efter att man betalat serviceavgiften till givaren. Tagarens primära belöning, den vinst som tagaren kan behålla efter att serviceavgiften betalats, är alltså delvis beroende av hur avgiften bestäms, något som vi beskrivit i avsnittet om mål och krav (Se kap: 5.2.2 Finansiella mål och krav).

5.5.2 Tagarens belöning från givaren

Tagarens huvudsakliga belöning består alltså av den vinst han kan behålla från sin verksamhet. Vinsten bör snarast ses som tagarens belöning till sig själv, ju mer tagaren kan sälja desto större blir vinsten. Frågan är då om pengarna som tagaren kan tjäna genom sin verksamhet utgör ett tillräckligt starkt incitament för att han eller hon ska maximera sina ansträngningar. Bör tagaren erbjuda någon morot för att säkerställa att tagaren verkligen presterar så bra som möjligt enligt sina förutsättningar? Så väl Reitangruppen som Pölsemannen tycks ha uppfattningen att vinsten efter betald serviceavgift förvisso bör utgöra tagarens primära belöning, men att tagarnas motivation kan ökas genom att bra prestationer premieras ytterligare, finansiellt eller icke-finansiellt. Vi kommer i nedanstående avsnitt att diskutera vilka olika former av belöningar, direkta eller indirekta sådana, som förekommer inom Reitangruppen och Pölsemannen.

5.5.2.1 Säljtävlingar

Inom både Reitangruppen och Pölsemannen förekommer det att givaren utlyser säljtävlingar. Det rör sig då ofta om olika produktkampanjer, för 7-Eleven pågår till exempel i skrivande stund en tävling angående vilken tagare som kan sälja mest yoghurtglass. För Pölsemannen rör det sig här om produkter som givaren bara köper in under en begränsad tidsperiod. De båda givarna som vi varit i kontakt med tar hänsyn till butikens eller restaurangens läge, då detta är av stor vikt för försäljningen. Tagarnas försäljningssiffror angående produkten ifråga kan således inte jämföras i absoluta tal, utan man får istället beakta hur stor andel av respektive tagares omsättning som omsättningen av den aktuella varan utgör. Säljtävlingar kan även utlysas av leverantörer som då premierar den tagare som säljer bäst av deras produkter under en viss tidsperiod.

Belöningar till de tagare som lyckas bäst i säljtävlingarna sker i olika former inom såväl Reitangruppen som Pölsemannen. I de fall som finansiella belöningar förekommer kan storleken på beloppet variera; det kan röra sig om allt från symboliska summor till belopp som kan antas vara av betydelse för tagaren. Peter Nilsson, tagare inom Pressbyrån, berättar att det kan röra sig om allt från 2000 kronor till 30.000 kronor. Icke-finansiella belöningar som förekommer inom de båda företagen är resor, mobiltelefoner och tv-apparater. Det förekommer inom Pölsemannen också att en tagare kan belönas genom att en leverans, till exempel av ett antal kilo korv, sker på givarens bekostnad. Inom Pressbyrån förekommer även att belöningar av endast symbolisk betydelse utdelas, så som diplom till den tagare som varit mest framgångsrik i en viss tävling.

Inom Reitangruppen förekommer årliga riksmöten där framstående franchisetagare inom olika kategorier får motta priser. Den tyngsta kategorin, ”årets franchisetagare”, grundas på en helhetsbedömning av tagarnas insatser under det gångna året. Andra kategorier som förekommer är ”årets nykomling” samt vilken tagare som sålt mest av olika produkter. Pölsemannen har liknande sammankomster där man korar årets franchisetagare.

5.5.2.2 Indirekta belöningar

Vi har vid samtalen med Reitangruppen och Pölsemannen också identifierat några mer indirekta belöningsformer som kanske inte alltid är uttalade belöningar, men som ändå kan vara ett sätt att belöna tagare som med sina prestationer höjt sig över mängden. En sådan indirekt belöningsform är kompetensutveckling, något som förekommer inom Pölsemannen. Tanken är troligen att motivera tagare genom att visa att man satsar på dem, men vidareutbildningen kan även tänkas ske i syfte att förbereda tagaren för en framtida karriär på företagets huvudkontor, det vill säga på franchiserelationens givarsida.

Pölsemannens franchise manager och driftschef har båda börjat som tagare inom kedjan. Även den representant från tagarsidan inom Pölsemannen, Martin Sutalo, som vi varit i kontakt med arbetar idag delvis åt givaren – som kvalitetsinspektör. Även inom Reitangruppen förekommer det att framgångsrika tagare kan få uppdrag av givaren. Ett exempel på detta är 7-Eleventagaren Johan Andersson som fungerar som mentor åt nya tagare. Vetskapen om att huvudkontoret gärna rekryterar medarbetare till viktiga befattningar från tagarsidan kan troligen inspirera många tagare som ser möjligheten att göra karriär inom kedjan. En annan indirekt belöningsform som tillämpas inom Pölsemannen är att tagare som lyckats väl i sin verksamhet mot ersättning kan få hjälpa till att utbilda nya tagare. Förutom att vara ett sätt att uppmärksamma högpresterande tagare är detta ett sätt att sprida de erfarenheter och kunskaper som dessa tagare samlat på sig vidare inom kedjan. En ytterligare indirekt belöningsform, som förekommer till viss del inom båda företagen, är att tagare som visat sig vara duktiga kan få möjlighet att överta butiker eller restauranger som är strategiskt

lokaliserade. Då tagarens primära belöning består i den vinst som han eller hon får behålla från sin verksamhet kan möjligheten att byta upp sig till en bättre lokaliserad butik och på så sätt få goda möjligheter att öka sin omsättning i framtiden tänkas vara en väl så stimulerande belöningsform som en finansiell belöning. Sett ur givarens perspektiv kan det också vara fördelaktigt att i möjligaste mån placera de bästa tagarna där det märks mest.

5.6 Sammanfattning av likheter och skillnader

Nedanstående tabell ger ett koncentrat av de likheter och skillnader vad gäller olika krav och styrningsaspekter inom de båda företagen som vi diskuterat i empiriavsnittet. Då analyskapitlet bygger på en tolkning av dessa jämförelser kan det vara bra för läsaren att ha detta i närminnet.

Tabell 1.

Företag/ Jämförelseaspekt	Reitan	Pölsemannen
Rekrytering av tagare	Branscherfarenhet önskvärd	Personliga egenskaper a och o
Bolagsform	Aktiebolag	Valfri
Kapitalinsats	100.000 kronor	125.000 - 500.000 kronor
Avtalstid	3-5 år	5 år
Prövotid	Ja	Ja, 6 månader
Uppsägning av avtal	Givaren går till mötes	Givaren går till mötes
Intern konkurrens	Förekommer	Förekommer inte
Framgångsfaktorer	Tagaren + butikens läge (enligt både givare och tagare)	Tagaren till 70 % (enligt givaren), 50-50 tagare-butikens läge (enligt tagaren)
Bistånd från givaren till tagaren	Förekommer sällan, istället konsultstöd	Förekommer tillsammans med handlingsplaner
Inköp	Sköts centralt	Sköts centralt
Produktsortiment	Basutbud (obligatoriskt) och tilläggsutbud (valfritt)	Obligatoriskt utbud, men beroende på strategi
Lokal anpassning	Godkänns av regionschefen	Sortimentsråd där representanter från tagarna sitter med
Budgetering	Detaljrik info	Övergripande info
	Budgeten som styrinstrument	Budgeten ger riktlinjer
	Givaren starkt involverad	Givaren involverad
Budgetmål	Ska inte vara för svårt att uppnå	Ska inte vara för svårt att uppnå
Budgetuppföljning	Daglig uppföljning	Stickprov

Kvalitetskontroll	Mystery shoppers och inspektion av givaren	Inspektör utsedd av tagarna
Introduktions- utbildning	Förekommer	Förekommer, bekostas av tagaren
Drifthandbok	Förekommer, finns även digitalt (följs inte till fullo av tagarna)	Förekommer, finns även digitalt
Ekonomisk information	Sköts av givaren, som ger tagarna månadsvisa rapporter. Tagarna har egen info om intäkter och kostnader	Sköts av tagaren själv, begärs endast in av givaren då oegentligheter misstänks
Samarbete mellan tagarna	Förekommer i vissa regioner	Förekommer, bland annat via internetforum
Säljtävlingar	Periodvisa kampanjer där bästa tagaren belönas	Periodvisa kampanjer där bästa tagaren belönas
Indirekta belöningar för tagarna	Utbildning av nya tagare (mot ersättning), bättre lokaliserad butik	Kompetensutveckling, karriär på givarsidan, utbilda nya tagare (mot ersättning), bättre lokaliserad butik

I nästkommande kapitel kommer vi att diskutera styrningen i de båda företagen, var och en för sig, och kommer då att ha den konventionella styrningen av resultatenheter som referenspunkt. Samtidigt kommer ovanstående tabell att utgöra stommen för vår analys angående de styrningsperspektiv som genomsyrar respektive franchiserelation.

6 Analys – tolkning och jämförelser

I detta kapitel kommer vi att analysera empirin utifrån vår teoretiska referensram. Vi kommer först att relatera de typer av franchisestyrning som identifierats i vår fallstudie till agentteori. Därefter gör vi en distinktion mellan de typer av franchisestyrning som vi funnit i Reitangruppen respektive Pölsemannen. I nästkommande avsnitt ställer vi dessa typer av franchisestyrning mot konventionell ekonomistyrning.

6.1 Franchisestyrning enligt fallstudien relaterat till agentteori

I de franchiserelationer som vi studerat finns en inbyggd ekonomisk målkongruens mellan givare och tagare. Detta då tagaren som belöning erhåller den vinst som han eller hon får behålla efter betald serviceavgift. Tagaren drivs således av att uppnå en så hög vinst som möjligt, det vill säga av samma mål som givaren har för franchiseföretaget i sin helhet.

Är de kontraktstyper som Ravn et al (2002) menar är karaktäristiska för principal-agentrelationer tillämpbara på de franchiserelationer som vi studerat? Vi kan se vissa likheter dels med produktionskontraktet och dels med beteendekontraktet. I likhet med produktionskontraktet belönas agenten (tagaren) efter vad denne verkligen presterar. Denna belöning sker dock inte från principalen (givaren) utan det är tagarens egen vinst som är den primära belöningen. På så sätt är inte tagaren opportunistisk mot givaren i ekonomiskt hänseende, så som agentteorin antar att agenten är mot sin principal. Däremot kan opportunistik förekomma i den mening att tagaren sänker servicekvaliteten i syfte att sänka sina kostnader, något som missgynnar franchisekedjan. Liksom vad gäller produktionskontraktet är det agenten som står den största risken, då en minskning av försäljningen innebär en lägre vinst.

Till skillnad från beteendekontraktet erhåller tagaren ingen fast belöning. I likhet med denna kontraktstyp står dock även principalen (givaren) en viss risk. Det finns två aspekter av risk för givaren. Den ena aspekten är att tagaren inte blir tillräckligt lönsam varpå givaren erhåller mindre intäkter i form av lägre serviceavgift. Den andra aspekten är att tagaren inte håller önskvärd kvalitet i sin service, något som påverkar franchisekedjans varumärke negativt och som därmed kan få effekter för kedjan även efter det att tagaren avslutat sin verksamhet. Detta kan kopplas till Feltham och Xies (1994) resonemang om problematiken kring prestationsmätning i agentrelationer, där effekterna av en agents handlingar spiller över dels på andra agenter, dels i tid, då agenten ifråga hunnit avsluta sin verksamhet.

Utifrån Bradachs (1998) uppdelning av styrning i franchiseföretag, i *verksamhets-* respektive *relationsstyrning*, har vi myntat begreppet *franchisestyrning*, som inkluderar dessa båda. När vi ställer den franchisestyrning vi identifierat i Reitangruppen och Pölsemannen mot agentteori kommer vi fram till att kontraktstyperna inte till fullo kan användas för att beskriva

och analysera franchiserelationer. Utformningen av kontrakt, enligt Ravn et al (2002), tar inte tillräcklig hänsyn till den ekonomiska målkongruens som Bradach (1998) menar finns mellan givare och tagare och som även visat sig gälla i vår fallstudie. Med hänsyn till detta blir de produktions- och beteendekontrakt, som Ravn et al (2002) anser nödvändiga för en arbetsgivare vad gäller att kontrollera den anställdes beteende, inte helt applicerbara.

6.2 Två franchiseföretag – två styrningsprinciper

Utifrån empirin har vi kunnat identifiera två, sett ur ett styrningsperspektiv, olika typer av franchiserelationer. Franchising som organisationsform kan förvisso ge upphov till att styrningen inom olika franchiseföretag till många delar kan te sig relativt likartad. Vi har trots detta i de båda företag som vi undersökt kunnat identifiera så pass betydande skillnader vad gäller givarens styrning av tagaren att vi anser det relevant att tala om två olika typer av franchisestyrning.

6.2.1 Reitangruppen - den omsorgsfulle despoten

Representanterna för givaren samt de båda tagarna vi varit i kontakt med inom Reitan menar samtliga att en stor fördel med Reitangruppens styrning är att det innebär en effektiv arbetsfördelning mellan givare och tagare. Detta på så sätt att tagarna kan koncentrera sig på säljbiten som de har störst kompetens inom, medan givaren tar hand om bokföringen. Reitans arbetsuppdelning mellan givare och tagare liknar dock, enligt vår mening, det som Price (1997) kallar ”en kommersialisering av bastardfeodalismen” och som syftar på de avtalsmässiga och ekonomiska banden i franchiserelationen där det finns en tydlig åtskillnad mellan givare och tagare.

6.2.1.1 Mål och krav

Reitangruppens budgetarbete sker i samförstånd mellan givare och tagare och de budgetmål som ställs upp är, vad vi erfar, inte orimligt svåra att uppnå. Även för konventionella resultatenheter är det vanligt förekommande att ledningen försöker implementera strategier samtidigt som de försöker skapa motivation hos enhetschefer genom att låta dessa delta i budgetarbetet (Anthony – Govindarajan 2003). Vi misstänker att Reitangruppen är inne på samma spår, det vill säga att man använder budgeten i strategiimplementering och motivationsskapande syfte. Att franchisetagarna är delaktiga i budgetarbetet anser vi därför inte talar emot att givaren använder sig av hård styrning. Den frekventa budgetuppföljningen är ett av de främsta tecknen på den kontrollbenägenhet som vi anser föreligger. Vi tolkar detta som att budgeten framförallt används som ett styrinstrument av Reitangruppen.

Genom en frekvent och detaljrik kontroll kan ett företag som Reitangruppen undvika suboptimeringsproblematiken och på så sätt uppnå målkongruens. Utan Reitans hårda kontroll tror vi risken hade varit att franchisetagarna i större utsträckning varit benägna att sänka kvaliteten för att på så sätt sänka kostnaderna och erhålla en större vinst, något som inte gagnat franchiseföretaget som helhet. Däremot tycks det inte finnas någon ekonomisk målkonflikt mellan givare och tagare. Antagligen beror det på franchising som företagsform, där de ekonomiska intressena sammanfaller för både givare och tagare (jmf Price 1997). Det huvudsakliga är att tjäna så mycket pengar som möjligt. När det gäller de finansiella målen tycks således kongruens i stort sett råda mellan givare och tagare för de två franchisingföretag vi undersökt. Eftersom den serviceavgift som tagarna betalar till givaren är rörlig mot tagarens omsättning finns dock risken att tagarna försöker manipulera och dölja intäkter. Samtidigt kan utformningen av serviceavgiften medföra en viss suboptimering. Detta i den mening att tagarna eventuellt försöker sänka sina kostnader genom lägre kvalitet på service, något som kan missgynna franchisekedjan. (jmf Bergstrand 1997; Anthony – Govindarajan 2003). En sådan kvalitetssänkning från tagarna kan svärta ner hela företagets namn, vilket kan vara det främsta motivet för Reitan att tillämpa den hårda styrning som är fallet.

6.2.1.2 Kopplingen mellan mål och prestationsmått

Vi har fått uppfattningen att den styrning som Reitangruppen tillämpar på Pressbyrån och 7-Eleven är förhållandevis hård och kontrollinriktad. Detta yttrar sig allra tydligast i det kassasystem man använder sig av, där alltså alla transaktioner i butiken registreras och går direkt till den centrala ledningen. Därigenom kan givaren på ett enkelt sätt övervaka tagaren dagligen. Reitangruppen har därmed överkommit en av de svårigheter angående prestationsmätning som Feltham och Xie (1994) tar upp, nämligen att principalen normalt inte har möjlighet att observera och kontrollera agentens handlingar och effekterna av dessa.

Den uppfattning vi fått om Reitangruppens kvalitetskontroll är att den är frekvent förekommande och att den sker på en hög detaljnivå. Man använder sig, som vi tidigare beskrivit, dels av mystery shoppers, dels av mer konventionella inspektionsrundor. Framför allt sker kontrollen i syfte att styra *franchiserelationen*, det vill säga att säkerställa kvaliteten på produkterna som säljs, att servicen till kunderna håller önskvärd kvalitet, att tagaren inte frångår sortimentet och att butiken hålls öppen enligt avtal. Franchisegivaren tycks således ha ett större behov av att kontrollera kvaliteten hos sina tagare än vad ledningen i ett konventionellt företag har av att kontrollera sina resultatenheter. (jmf Anthony – Govindarajan 2003) I enlighet med Bradachs (1998) resonemang visar vår fallstudie att styrningen av *franchiseverksamheten*, med avseende på intäkter och kostnader, inte är helt jämförbar med styrningen av resultatansvarsheter. Detta eftersom tagarna själva ansvarar för verksamheten i finansiella hänseenden, så som att anställa personal. Den bild vi har fått av Reitangruppen, vilket stärks av företagets ekonomichef Mikael Pålssons uttalanden, är att företaget är betydligt mer kontrollbenägna än genomsnittsfranchisegivaren. Vi kan å andra

sidan endast sätta detta i relation till den kontroll som Pölsemannen tillämpar, varför en kartläggning av franchiseföretag krävts för att bekräfta detta påstående.

6.2.1.3 Kommunikation och informationsspridning

Vi anser att den hårda styrning som Reitangruppen tillämpar sätter sin prägel på tagarnas kommunikation sinsemellan. Vad vi erfar sker den formella kommunikationen inom företaget nästan uteslutande vertikalt, det vill säga mellan givare och tagare. Det finns inget formellt forum där tagarna kan utbyta erfarenheter. Spontana möten mellan tagarna kan dock förekomma, men sker i dessa fall informellt och tycks inte vara något som uppmuntras av givaren (jmf Anthony 1990).

6.2.1.4 Ersättnings- och belöningsystem

I Reitangruppen ansvarar givaren för investeringar av maskiner och inventarier i tagarnas butiker. Trots att tagarna alltså inte själva kan fatta investeringsbeslut är utvärderingen av deras prestationer i hög grad beroende av dessa investeringar. Detta står i strid med påverkbarhetsprincipen som säger att en enhetschef endast ska ha ansvar för det som han eller hon har möjlighet att påverka (Anthony – Govindarajan 2003). Man kan därför fråga sig om det är rättvist att Pressbyrå- och 7-Eleventagarna belönas på grundval av sitt resultat i säljtävlingarna som anordnas, vilket till stor del speglar hur väl de utnyttjar de olika maskinerna. Ett exempel på detta är när Reitan anordnar en säljtävling för 7-Eleventagarna angående vem som kan sälja flest yoghurtglassar under en viss period. Tagarnas resultat i denna tävling är delvis beroende av givarens marknadsföring och inköp av maskiner.

6.2.1.5 Sammanfattning av Reitans styrning

Sammanfattningsvis kan om Reitan sägas att de tillämpar en hård styrning, är kontrollbenägna och lämnar ringa utrymme åt tagarna att ta egna initiativ. Vi har därför tilldelat dem epitetet despot. Vi vill ändå betona att ifall Reitangruppen, i och med den styrning man tillämpar, är en despot så är man en omsorgsfull sådan. Detta i meningen att man i hög grad tycks lägga sig vinn om att stödja och underlätta för tagarna i deras arbete. Reitans kontroll av sina tagare strider därmed mot Ehrmann och Sprangers (2007b) forskningsresultat. De menar att en sådan hård styrning har en hämmande inverkan på individer och att det gynnar tagarens verksamhet i det långa loppet ifall givaren är mer flexibel. I enlighet med Ehrmann och Spranger tror vi att det kan vara svårt för tagarna att känna sig som enskilda företagare om man inte riktigt har möjlighet att styra sin verksamhet på egen hand.

6.2.2 Pölsemannen – den nonchalante kumpanen

Inom Pölsemannen är gränsdragningen mellan givare och tagare, gällande arbets- och ansvarsfördelning, inte helt tydlig. Personer som nu arbetar på givarsidan har tidigare arbetat som tagare, vilket kan otydliggöra fördelningen av ansvar. Likväl finns tagare som delvis arbetar för givarsidan, som Martin Sutalo som därmed sitter på två stolar. Samtidigt har Pölsemannen enbart avtalsmässiga band till sina tagare, då de ekonomiska banden i relationen utgörs av serviceavgiften – ingenting annat. Till exempel så sköter tagarna sin bokföring helt på egen hand.

6.2.2.1 Mål och krav

Vad gäller budgeteringen använder sig Pölsemannen, liksom Reitangruppen, av bottom-upmetoden, tagarna är således mycket involverade i budgetarbetet. Budgetuppföljning sker ytterst sällan, givaren gör endast stickprov bland tagarna, något som enligt Anthony – Govindarajans (2003) resonemang vittnar om en lös styrning. Pölsemannen tycks således använda budgeten mer som ett vägledningsinstrument än som ett krav- och mätinstrument.

Hos Pölsemannen finns som hos Reitangruppen även ickefinansiella krav. Vi har funnit att upprätthållandet av enhetlighet inom kedjan, det vill säga av *franchiserelationen*, i enlighet med resonemanget hos Bradach (1998), är ett kritiskt mål. Det är följaktligen kvalitetssäkringen, dels från inkommande leveranser till tagarna, dels gentemot kunderna, som utgör den huvudsakliga kravbilden. Å andra sidan styrs inte *franchiseverksamheten* av givaren; de finansiella målen är helt upp till varje tagare att fastställa, såvida de uppfyller givarens minimikrav – att erlægga serviceavgiften. Den operationella styrningen av *franchiseverksamheten* sköts av tagaren, som har till uppgift att garantera öppettider samt bemanning. I likhet med resultatansvarigheter har således tagarna hos Pölsemannen fullt ansvar för sina egna intäkter och kostnader. (Anthony – Govindarajan 2003)

Ett annat mål för Pölsemannen, som framgått av samtalen med givare och tagare, är att undvika indirekt konkurrens. Detta yttrar sig främst vad gäller givarens nyetableringspolicy. Då en ny restaurang ska öppnas i ett redan exploaterat område erbjuder givaren den sedan tidigare etablerade franchisetagaren att driva den nya restaurangen. Orsaken är att givaren inte vill att expansionen ska uppfattas som hotfull av befintliga tagare. (Nathan 2006; Bradach 1998)

6.2.2.2 Kopplingen mellan mål och prestationsmätt

Pölsemannens styrning av sina tagare är lös till sin karaktär. Detta märks bland annat på det sätt som man hanterar den ekonomiska informationen. I likhet med konventionella resultatansvarigheter har tagarna kontroll över det ekonomiska flödet från den egna verksamheten.

Likt ett självständigt företag ansvarar tagaren för sin egen bokföring och denna begärs endast in av givaren då misstanke om oegentligheter förekommer. Risken är, som vi ser det, att givaren därmed inte upptäcker negativa avvikelser från de mål som satts upp förrän det är för sent att åtgärda dessa. Nedläggningen av cirka trettio Pölsemannenheter våren 2006 är ett tecken på detta. Denna omfattande nedläggning hade, som vi ser det, kunnat undvikas ifall givaren använt sig av någon form av *detektor* eller mätinstrument, som förordas av Anthony och Govindarajan (2003). *Detektorn* hade då på ett tidigt stadium kunnat ge indikationer via *assessorn* till *effektorn* (givarens exekutiva enhet) om att tagarens verksamhet inte var tillräckligt lönsam och därmed hade den sistnämnda kunnat vidta nödvändiga åtgärder.

Kvalitetskontrollen i Pölsemannen följer inte den gängse vertikala modellen där givaren kontrollerar tagarna (Price 1997). Istället tillämpas en *horisontell* kontrollmodell, där tagarna kontrolleras av en gemensamt framröstad tagare som åker runt och gör inspektionsrundor. Detta ligger i linje med Ravns et al (2002) resonemang om att det kan ligga i agenternas intresse att kontrollera varandra. Detta för att inga tagare ska kunna åka snålskjuts på andra tagares prestationer och låta de övriga tagarna vara de som upprätthåller varumärket. Att tagarna kontrollerar varandra blir på så sätt en styrmekanism som kan bidra till att uppnå målkongruens också mellan givare och tagare. I och med kontrollen av tagarna endast sker på ett *horisontellt* plan kan man dock fråga sig ifall inspektionen fyller sitt syfte på samma sätt som ifall kontrollen gjorts av en utomstående part anlita av givaren.

Utöver den ovan beskrivna *horisontella* kontrollen sker inom Pölsemannen även något som skulle kunna kallas indirekt *vertikal* kontroll. Med detta menar vi att givaren av en tredje part får hjälp att kontrollera tagarna. För det första så kan den tredje parten vara tagarnas kunder då dessa, enligt franchise managern Pero Kraljevic, kontaktar givaren och upplyser denna om eventuell misskötsel av verksamheten från någon tagare. För det andra kan den tredje parten vara det varuhus där givaren hyr plats för tagaren. Som hyresvärd har varuhuset ett intresse av att tagaren håller sin restaurang öppen i den utsträckning som avtalet föreskriver. Då tagaren i dessa fall inte har möjlighet att påverka sina öppettider kan detta sägas stå i strid med påverkbarhetsprincipen, eftersom de inte har möjlighet att anpassa öppettiderna efter kundunderlaget. Tagarnas vinst och således deras primära belöning är därmed beroende av optimala öppettider, vilket styrs i avtalet och således indirekt av givaren. (jmf Anthony – Govindarajan 2003)

6.2.2.3 Kommunikation och informationsspridning

Det är inte bara kvalitetskontrollen som sker på ett *horisontellt* plan, även kommunikationen inom företaget sker i hög grad mellan tagarna. Denna kommunikation sker så väl *formellt*, via ett forum på företagets intranät, som *informellt*, i spontana möten tagarna emellan (jmf Anthony 1990). Vi har fått uppfattningen att den *horisontella* kommunikationen i hög grad uppmuntras av givaren, som förutom att erbjuda nämnda forum också arrangerar

sammankomster där tyngdpunkten ligger på den sociala biten, det vill säga att tagarna ska lära känna varandra och utveckla ett samarbete sinsemellan. Givaren verkar också lägga sig vinn om den egna sociala kontakten med tagarna, vilket bland annat yttrar sig i de ”trevlig helg”-sms som inte sällan skickas ut till de senare.

Trots att vi har funnit en hög grad av *informell* kommunikation inom Pölsemannen förekommer till viss del *formell* kommunikation, dock främst i styrande syfte. Ett exempel på detta är när givaren ringer och förvarnar tagarna om en förestående inspektion – även om någon sådan i praktiken inte kommer att genomföras.

6.2.2.4 Ersättnings- och belöningsystem

Pölsemannen lyfter, som tidigare nämnts, fram framgångsrika tagare och prisar dessa då alla tagare inom företaget finns samlade. När givaren uppmärksammar tagare som utfört bra prestationer kan det, enligt Merchant och Van der Stede (2003), vara av stor betydelse vad gäller att motivera franchisetagare. Detta då äran, det vill säga att utses till ”bäst i klassen”, troligen är väl så motiverande som belöningen i sig. Vi tror att givaren försöker uppnå en ”kan de, kan jag”-effekt, det vill säga att vetskapen om att bra tagare lyfts fram har en sporrande verkan på tagarna.

Trots allt så är belöningar sällan förekommande inom Pölsemannen. När sådana förekommer är det i samband med säljtävlingar, för den ordinära verksamheten finns inga belöningar – mer än den egna vinsten. Detta ligger i linje med givarsidans uppfattning, som Pero Kraljevic ger uttryck för, att Pölsemannen låter tagarna sköta sin egen verksamhet som om det vore egna företag, vilket de också är i juridisk mening.

6.2.2.5 Sammanfattning av Pölsemannens styrning

Styrningen som Pölsemannen tillämpar bidrar till att skapa en vänskaplig relation, så väl på det *vertikala* planet, mellan givare och tagare, som på det *horisontella* planet, mellan tagare och tagare. Vi anser emellertid inte att givaren är en bra vän till sina tagare i alla lägen, utan man tycks i stor utsträckning, efter provotidens utgång, lämna tagarna att sköta sig själva. Genom den lösa styrningen ges tagarna en stor frihet och får därmed i hög grad klara sig själva. Det är med detta i åtanke som vi gett Pölsemannengivaren epitetet ”den nonchalante kumpanen”.

6.3 De två typerna av franchisestyrning relaterat till konventionell ekonomistyrning

I syfte att tydliggöra ovan diskuterade distinktioner, dels mellan de typer av franchisestyrning som tillämpas i Reitangruppen respektive Pölsemannen, dels mellan dem och den ekonomistyrning som tillämpas i konventionella resultatenheter, kommer vi att presentera detta i tabellform.

Tabell 2

	Den omsorgsfulle despoten	Den nonchalante kumpanen
Finansiella krav	Förekommer inte, förutom minimikravet, serviceavgiften	Förekommer inte, förutom minimikravet, serviceavgiften
Ickefinansiella krav	Omfattande kvalitetskrav som bestäms av givaren	Omfattande kvalitetskrav som bestäms av givaren
Kravuppföljning	Frekvent	Endast i ringa omfattning
Finansiell prestationsmätning	Kassasystemet som detektor	Avsaknad av detektor
Kvalitetskontroll och icke-finansiell prestationsmätning	Vertikalt	Horisontellt + indirekt vertikalt
Ansvar och inflytande	Frångår påverkbarhetsprincipen	Frångår påverkbarhetsprincipen till viss del
Kommunikation	Vertikalt + horisontellt i mindre omfattning	Vertikalt + horisontellt (vilket uppmuntras av givaren)
Målkongruens	Liten risk för suboptimering	Viss risk för suboptimering
Styrningen totalt sett	Hård	Lös

7 Slutsatser

I detta kapitel har vi för avsikt att besvara den inledande frågeställningen. Vi kommer härmed att redogöra för läsaren de viktigaste slutsatserna som vi kommit fram till. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

Syftet med uppsatsen har varit att beskriva och förklara styrning inom två franchiserelationer. Utifrån detta har vår huvudfrågeställning varit: *Hur ser styrningen ut i franchiserelationen och vilka mål respektive krav finns med styrningen?* – vilket vi besvarar enligt följande.

Vi har i likhet med Bradach (1998) funnit att två aspekter av styrning förekommer inom franchiserelationer; *verksamhets-* respektive *relationsstyrning*. Genom fallstudien har vi identifierat att Reitangruppen och Pölsemannen inte styr tagarnas verksamhet med finansiella mål och krav, annat än serviceavgiften. Avsaknaden av finansiella mål beror på den målkongruens som finns mellan franchiserelationens båda parter, då så väl givare som tagare har vinst som mål. Det finns således en förhållandevis markant skillnad mellan styrningen av franchisetagare och konventionella resultatenheter. Den omfattande relationsstyrning som vi identifierat tyder däremot på ett suboptimeringsproblem, i den meningen att tagarna vill sänka kvaliteten i sin service i syfte att uppnå lägre kostnader. Vi har valt att, utifrån vår fallstudie, sammantaget ge verksamhets- och relationsstyrning benämningen *franchisestyrning*.

Vi har identifierat två relativt olikartade varianter av *franchisestyrning*; *den omsorgsfulla despoten* (Reitangruppen) samt *den nonchalante kumpanen* (Pölsemannen). Distinktionen mellan de båda typerna utgörs främst av i vilken grad tagarna kontrolleras, vilket även kan benämnas hård respektive lös styrning.

Figur 3

Verksamhets- och relationsstyrning → Franchisestyrning → Den omsorgsfulla despoten → Den nonchalante kumpanen
--

Så väl Reitangruppen som Pölsemannen tillämpar bottom-upmetoden för att formulera budgetmål, medan minimikravet (serviceavgiften) uteslutande sätts av givaren. Inom Reitangruppen förekommer en betydligt mer frekvent och detaljrik budgetuppföljning jämfört med Pölsemannen. Reitangruppen använder sig i huvudsak av vertikal kontroll; givaren kontrollerar tagarna genom utformningen av kassasystemet samt genom öppna och slutna kvalitetsinspektioner. Pölsemannen använder sig främst av horisontell kontroll, det vill säga att tagarna kontrollerar varandra. Liksom vad gäller kontrollaspekten kan kommunikationen inom Pölsemannen sammanfattningsvis beskrivas som informell och horisontell, med en hög grad av samarbete mellan tagarna. Inom Reitangruppen får kommunikationen i huvudsak

betecknas som vertikal, även om informell kommunikation förekommer regionalt. Inom båda företagen utgör tagarens vinst den primära belöningen, även om belöningar från givaren förekommer vid kampanjer och säljtävlingar.

Då våra slutsatser baseras på en fallstudie uppstår frågor om studiens generaliserbarhet. Vidare forskning får utreda huruvida de två typer av franchisestyrning som vi identifierat är extremfall eller om de går att applicera på andra franchiseföretag. Är resultatet av vår studie överförbart på franchiseföretag inom andra branscher? Skulle en kvantitativ metod, det vill säga en kartläggning av styrning inom franchiseföretag, ge ett resultat i enlighet med vårt? Kan en annan teoretisk referensram bidra till att generera ett annat resultat?

8 Referensförteckning

8.1 Litteratur

- Anthony, Robert N. (1990) *Administrativ styrning – Om ekonomistyrning i decentraliserade organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Anthony, Robert N. – Govindarajan, Vijay (2003) (11:e uppl). *Management control systems*. New York: McCraw Hill
- Axberg, Curt – Engström, Anders, Fernlund, Anders – Ottosson, Mats – Edvardsson, Gustav Brodén, Perc (2005). *Franchising i praktiken*. Lund : Studentlitteratur
- Bergstrand, Jan (1997). *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur
- Bradach, Jeffrey L. (1998) *Franchise organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, cop.
- Bryman, Alan – Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Christensen, Lars – Engdahl, Nina – Carlsson, Carin – Haglund, Lars (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur
- Ehrmann, Thomas – Spranger, Georg (2007a). ”Franchisee Versus Company Ownership – An Empirical Analysis of Franchisor Profit”, s. 31-50, i: Windsperger, Josef – Gérard Cliquet – George Hendrikse – Mika Tuunanen (red.) (2007). *Economics and management of franchising networks: Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Springer, cop.
- Ehrmann, Thomas – Spranger, Georg (2007b). ”Beneficially Constraining Franchisor’s Power”, s. 145-168, i: Windsperger, Josef – Gérard Cliquet – George Hendrikse – Mika Tuunanen (red.) (2007). *Economics and management of franchising networks: Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Springer, cop.
- Felstead, Alan. (1993) *The Corporate Paradox : Power and Control in the Business Franchise*. London: Routledge
- Feltham, Gerald A. –Xie, Jim. (1994) “Perfomance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations”, *The Accounting Review*, Vol. 69, No.3. Jul. 1994
- Gyllberg, Henrick – Svensson, Lars (2002). *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrssystem – En studie av medelstora företag*. Lund: Lund Business Press
- Halvorsen, Knut. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur
- Lind, Johnny (2005). ”Sambanden mellan koncern- och affärsstrategi samt ekonomistyrning”, i: Lind, Johnny – Nilsson, Göran (red.) (2005). *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling*. En vänbok till Lars A Samuelsson. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
- Lönnqvist, Rune – Lind, Johnny (1998). *Internredovisning och prestationsmätning*. Lund: Studentlitteratur

- Merchant, Kenneth A. – Van der Stede, Wim A. (2003). *Management control systems – performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow/Essex: Prentice Hall
- Nathan, Greg (2006). "Measuring the Franchise Relationship", s. 59-62, i: *Franchising World*. Feb 2006; 38:2
- Ravn, Jakob – Nygaard, Claus – Hull Kristensen, Peer (2002). "Strategen tecknar kontrakt", i: Nygaard, Claus (red) – Bengtsson, Lars (2002). *Strategizing: en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Price, Stuart (1997). *The Franchise Paradox: New Directions, Different Strategies*. London : Cassell
- Tonndorf, Hans (2001). *Franchising som egen företagsform*. BDO Revision AB, Elanders Novum AB, Göteborg.
- Wagner, William F. (2006) "If You Can't Measure It... You Can't Manage it", s. 21-24, i: *Franchising World*. Feb 2006; 38:2

8.2 Källor

8.2.1 Intervjuer

- Andersson, Johan. *Franchisetagare*, 7-Eleven. Intervju, Lund. Datum: 07-05-03
- Kraljevic, Pero. *Franchise manager*, Pölsemannen. Intervju, Malmö. Datum: 07-05-04
- Nyström, Ingvar. *Regionchef* Reitangruppen. Intervju, Lund. Datum: 07-05-10
- Nilsson, Peter. *Franchisetagare*, Pressbyrån. Intervju, Lund. Datum: 07-05-08
- Pålsson, Mikael. *Ekonomichef* Reitangruppen. Telefonintervju. Datum: 07-05-07
- Sutalo, Martin. *Franchisetagare*, Pölsemannen. Intervju, Malmö. Datum: 07-05-11

8.2.2 Internet

- Svenska franchiseförenings hemsida*. URL = < <http://www.franchiseforeningen.se> > [tillgänglig on-line: 07-04-22]
- Justitiedepartementets hemsida*. URL = < <http://www.sweden.gov.se/sb/d/1476> > [tillgänglig on-line: 07-04-22]

9 Bilaga

Lag om franchisegivares informationskyldighet

Den första oktober 2006 trädde Sveriges första franchiselag i kraft, *Lag (2006:484) om franchisegivares informationskyldighet*. (www.sweden.gov.se) Syftet med lagen är, som framgår av lagrubriceringen, att skärpa franchisegivarens informationsplikt gentemot franchisetagaren. Vad lagstiftaren troligen vill uppnå är att jämna ut balansen mellan franchiserelationens båda parter. Detta då franchisetagaren får ses som den svagare parten i den meningen att han vanligen har betydligt mindre erfarenhet vad gäller ingående av affärsavtal och inte heller har samma tillgång till juridisk expertis som givaren.

Lagen definierar i 2 § franchiseavtalet som

”...ett avtal varigenom en näringsidkare (franchisegivaren) kommer överens med någon annan (franchisetagaren) om att denne mot ersättning till franchisegivaren skall använda franchisegivarens särskilda affärsidé om marknadsföring och försäljning av varor eller tjänster”.

För att ett franchiseavtal ska föreligga kräver lagstiftaren också att franchisetagaren ska använda franchisegivarens näringskännetecken eller andra immateriella rättigheter och dessutom delta vid återkommande kontroller av att avtalet följs.

Enligt 3 § är franchisegivaren förpliktigad att i god tid före avtalets ingång informera sin motpart om avtalets innebörd. Med god tid avses, enligt Svenska Franchiseförbundet lagförklaringar, minst två veckor (www.franchiseforeningen.se). Lagen stipulerar vidare att informationen ifråga ska ske skriftligen och vara klar och tydlig. Lagstiftaren klargör i 3 § även vilket minimikrav som ställs på innehållet i givarens information till tagaren. Detta innehåll är som följer: (1) en beskrivning av den verksamhet som tagaren ska bedriva, (2) uppgifter om andra franchisetagare som givaren samarbetar med, (3) uppgifter om den ersättning som givaren ska betala till tagaren och övriga ekonomiska villkor, (4) uppgifter om de immateriella rättigheter som tagaren erhåller, (5) uppgifter om varor/tjänster som tagaren är skyldig att köpa eller hyra, (6) uppgifter om konkurrensförbud under och efter avtalets löptid, (7) uppgift om avtalstiden och villkor vad gäller förändring, förlängning och uppsägning av avtalet samt de ekonomiska konsekvenserna av uppsägning och (8) uppgifter om hur en tvist angående avtalet ska prövas och vem som bär kostnaderna vid en sådan tvist.

Lagens 4-6 §§ tar upp gällande villkor vid eventuella tvister. Lagstiftaren klargör i 4 § att franchisegivare som inte uppfyllt sin informationsplikt enligt 3 § ska åläggas att i avtalet

ifråga, samt i framtida avtal, delge tagaren den information som 3 § kräver. Ett sådant åläggande kan även riktas mot någon av franchisegivarens anställda. Åläggandet ska enligt 6 § som huvudregel förenas med vite. De som har möjlighet att väcka talan om åläggande är, enligt 5 §, franchisetagare, men även sammanslutningar av näringsidkare eller annan sammanslutning som har befogat intresse av att företräda näringsidkare. Talan om åläggande mot franchisegivare för bristande information ska väckas vid Marknadsdomstolen.