



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Gränslösa broar och besvärande barriärer!

- en studie om gränsöverskridande samverkan
i ett franchiseföretag

Tanja Lundwall

Lina Månsson

Malin Wallerborn

Handledare:
Ulrika Westrup och Jan E Persson

C-uppsats
Vt 2008

Förord

Denna kandidatuppsats är författad under vårterminen 2008 på institutionen för Service Management på Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Arbetet med uppsatsen har varit givande ur flera synvinklar, främst då vi under processens gång har fått en möjlighet att applicera våra teoretiska kunskaper på ett verkligt företag samtidigt som vi fått en god inblick i vårt uppsatsämne.

Vi vill passa på att tacka alla de intervjupersoner som har ställt upp och hjälpt oss i vår studie; ett stort tack till Peter Bergkrantz, Per Frankenius, Stig Jonsson, Fredrik Larsson, Nadia Said, och Per Stahm. Ni har alla bidragit med intressant information och gett oss er tid och uppmärksamhet trots fulla scheman. Tack också till Kenneth Andram och Peter Wilton för visat intresse och för att ni gav oss en inblick i företaget.

Ett tack går dessutom till våra handledare, Ulrika Westrup och Jan E Persson.

Vi hoppas att läsarna till denna uppsats finner ett intresse i det område vi har valt att studera och vi önskar er en trevlig läsning!

Helsingborg 2008-05-29

Tanja Lundwall

Lina Månsson

Malin Wallerborn

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Gränslösa broar och besvärande barriärer! - en studie om gränsöverskridande samverkan i ett franchiseföretag
Seminariedatum:	2008-06-04
Ämne/Kurs:	SMTX06 Service Management: Kandidatuppsats
Författare:	Tanja Lundwall, Lina Månsson och Malin Wallerborn
Handledare:	Ulrika Westrup och Jan E Persson
Problemformulering:	Organisatoriska gränser orsakar i viss mån ett hinder för företags målfokusering; i ett franchiseföretag blir detta problem ännu mer komplext då gränserna tydliggörs i form av skilda ägarförhållanden. Vi vill i denna uppsats undersöka hur franchiseföretag hanterar de problem som uppstår på grund av dessa gränser.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om svårigheter och möjligheter med gränsöverskridande samverkan i ett franchiseföretag.
Forskningsfråga:	Vilka problem kan organisatoriska gränser ge upphov till och vilka möjligheter finns det att överskrida dessa?
Teori:	Vi använder oss av teorier kring bland annat agent-principal-problematiken, gränsöverskridande samverkan, informella och formella styrsystem samt belöningsystem.
Metod:	Kvalitativ ansats med fallstudie som metod. Öppna intervjuer har använts som teknik och två personliga intervjuer samt fyra telefonintervjuer har genomförts med nyckelpersoner inom fallföretaget Boomerang.
Slutsats:	Analysen visar att gränserna i ett franchiseföretag ger upphov till en splittrad organisation med en ”vi-och-dem-känsla” mellan franchisegivaren och franchisetagarna. För att överskrida detta krävs tätare kommunikation och större samverkan som kommer med styrsystem som förespråkar detta.
Nyckelord:	Gränser, samverkan, franchise, målkonflikt, egenintresse, styrning

1. INLEDNING	5
1.1 FRANCHISE – SAMVERKAN ÖVER GRÄNSER	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
1.3 DISPOSITION	7
2. FRANCHISE – EN INTRODUKTION	8
2.1 FRANCHISE SOM FÖRETAGSFORM	8
2.1.1 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ETT LYCKAT FRANCHISESAMARBETE	8
2.2 ATT VARA FRANCHISETAGARE	9
2.3 ATT VARA FRANCHISEGIVARE	10
2.4 AVTALET	11
3. TIDIGARE FORSKNING	12
3.1 GRÄNSER KRÄVER SAMVERKAN	12
3.2 GRÄNSER PÅVERKAR RELATIONER	13
3.2.1 GRÄNSER MEDFÖR RISKER	14
3.3 GRÄNSER SKAPAR MÅLKONFLIKT	14
3.4 UPPLUCKRING AV GRÄNSER	16
3.4.1 FORMELLA STYRSYSTEM	16
3.4.1.1 Prestationsmätning	18
3.4.2 INFORMELLA STYRSYSTEM	19
3.5 SUMMERING AV TEORETISK RAM	20
4. METOD	21
4.1 FALLSTUDIE SOM METODVAL	21
4.1.1 FALLFÖRETAGET BOOMERANG	22
4.1.2 FÖRFÖRSTÅELSE	22
4.2 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL	23
4.2.1 DEN ÖPPNA INTERVJUN SOM TEKNIK	23
4.2.2 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE	24
4.2.3 VAL AV INTERVJUPERSONER	25
4.3 INSAMLING AV TEORI	26
4.4 VÅR ANSATS	27
4.5 VALIDITET OCH TILLFÖRLITLIGHET	27
5. REDOVISNING OCH ANALYS	30
5.1 GRÄNSER KRÄVER SAMVERKAN	30
5.2 GRÄNSER PÅVERKAR RELATIONER	31
5.2.1 GRÄNSER MEDFÖR RISKER	32
5.3 GRÄNSER SKAPAR MÅLKONFLIKT	34
5.3.1 GRÄNSER LEDER TILL SUBOPTIMERING	35
5.3.2 GRÄNSER LEDER TILL INTERN KONKURRENS	36
5.4 UPPLUCKRING AV GRÄNSER	38
5.4.1 FORMELL STYRNING	38
5.4.1.1 Belöningsystem för att hantera gränser	40
5.4.2 INFORMELL STYRNING	41

5.4.2.1 Gränsöverskridande kultur	42
5.5 SLUTSATSER	44
6. AVSLUTNING	47
<hr/>	
6.1 SLUTDISKUSSION	47
6.1.1 REFLEKTIONER	48
6.1.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	48
KÄLLFÖRTECKNING	50
ARTIKLAR	50
ELEKTRONISKA KÄLLOR	50
MUNTLIGA KÄLLOR	50
SKRIFTLIGA KÄLLOR	51
ÖVRIGA KÄLLOR	51
BILAGA 1	52
BILAGA 2	54
BILAGA 3	56
BILAGA 4	57
BILAGA 5	58
BILAGA 6	59
BILAGA 7	61

1. Inledning

I detta kapitel introducerar vi läsaren i det, för uppsatsen, aktuella ämnet genom att belysa hur organisatoriska gränser kan orsaka ett hinder för företags målfokusering och varför detta problem är än mer komplext i franchiseföretag. Denna problembeskrivning åtföljs av uppsatsens övergripande syfte och forskningsfråga. Vi avslutar kapitlet med en disposition av uppsatsen.

1.1 Franchise – samverkan över gränser

I samband med en tilltagande globalisering, mobilisering och efterfrågan av skräddarsydda varor och tjänster, ökar även konkurrensen mellan olika aktörer runt om i världen. För att kvarleva måste företag och organisationer ständigt söka nya innovativa lösningar åt konsumenterna samt förbättringar för att effektivisera arbetet och maximera avkastningen i anknytning till detta. Gränsöverskridande arbete är särskilt aktuellt i det avseendet då begreppet i stort syftar åt ett samarbete över olika organisatoriska gränser, det behandlar de mer eller mindre tydliga gränser som existerar både inom och utom företaget, då dessa ofta orsakar ett motstånd som kan leda till tröghet i organisationerna. Särskilt i divisionaliserade företag tenderar de interna gränserna att leda till suboptimering enheterna emellan, då det geografiska avståndet bidrar till känslan av att gränserna förstärks.¹

Inom detaljhandeln är franchising en snabbt växande företagsform och har haft störst genomslagskraft i Sverige med JC och Pressbyrån som största aktörer.² Organisationsformen innebär ett effektivt sätt för företag att växa och sprida varumärkeskännedom och den bistår franchisegivaren med drivande och engagerade medarbetare via franchisetagarna, som i utbyte får tillgång till ett framgångsrikt koncept och stöd från en etablerad rörelse. Franchising innebär således ett unikt sätt arbeta gränsöverskridande, men här utgörs gränserna inte endast av geografiskt utspridda enheter utan även av skilda ägarförhållanden, vilket gör förhållandet mellan de två parterna i franchiserelationen något mer komplext. Ett dilemma är att det tenderar att uppstå en målkonflikt mellan de båda parterna som bottnar i franchisetagarnas intresse av att maximera den egna enhetens vinst i kontrast till att

¹ Westrup, Ulrika & Persson, Jan E. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning – förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Allmänna barnsjukhuset, sid. 12-14.

² Sundström, Nils. (2004). *Handeln bäst på franchising*. Dagens handel. Tillgänglig: www.dagenshandel.se (Läst: 2008-04-07).

franchisegivaren kontinuerligt utökar antalet återförsäljare för att maximera företagets försäljning. Således uppstår även en form av intern konkurrens mellan franchisetagarna och kringliggande återförsäljare av varumärket,³ vilket förmodligen även påverkar franchisetagarnas benägenhet att dela med sig av innovativa idéer till övriga butiker – trots allt konkurrerar de ju mot övriga återförsäljare av varumärket om samma kunder.

Ännu ett problem härleds ur såväl franchisegivarens som franchisetagarnas ovilja att hamna i en risksituation. Till följd av detta utformas franchiseavtal där de båda parternas spelutrymme regleras. Dock kräver det gränsöverskridande arbetet mer än formaliserade åtaganden och rutiner – det behövs en vilja att samverka över gränserna mot ett gemensamt mål. Först då tilltar förutsättningarna för företag att vinna tid såväl som ekonomiska fördelar på grund av ökad effektivitet.⁴ Det gränsöverskridande arbetet handlar således inte om att skapa nya eller andra gränser, utan om att lära sig hantera de gränser som redan finns.⁵

1.2 Syfte och frågeställning

Intrycket är att tidigare forskning om gränsöverskridande arbete till största del inriktar sig på hälsa och sjukvård.⁶ Vi menar dock att samma tankesätt är tillämpligt även inom de flesta andra branscher, men det slutliga målet med arbetet skiljer sig givetvis åt. Inom detaljhandeln finner vi det särskilt intressant att studera gränserna i en vidsträckt organisation i det avseendet att det geografiska avståndet enheterna emellan borde utgöra ett hinder för samverkan. I franchiseföretag blir detta än mer påtagligt då gränserna tydliggörs i form av skilda ägarförhållanden. Vi vill i denna uppsats granska hur franchiseföretag hanterar de problem som uppstår på grund av dessa gränser samt vilka möjligheter det finns att överskrida dessa. Syftet med arbetet blir således att *öka kunskapen om svårigheter och möjligheter med gränsöverskridande samverkan i ett franchiseföretag*. Den specifika frågeställningen som ska besvaras är:

- *Vilka problem kan organisatoriska gränser ge upphov till och vilka möjligheter finns det att överskrida dessa?*

Frågeställningen kommer att belysas utifrån en fallstudie av ett företag med både egenägda och franchiseägda butiker.

³ Carlsson, Pål & Sagell, Dan-Michael. (2005). *Franchise*. Näsviken: Björn Lundén Information, sid. 26.

⁴ Persson & Westrup, 2007, sid. 11.

⁵ *ibid.*, 2007, sid. 14.

⁶ se t.ex. Persson & Westrup, 2007.

1.3 Disposition

För att läsaren skall kunna orientera sig i uppsatsen följer här en disposition som syftar till att ge en tydlig bild av hur vi valt att disponera vår text.

I det *inledande kapitlet* är syftet att väcka intresse för och ge en bakgrund till vårt valda ämne. Problembeskrivningen presenteras och leder fram till uppsatsens syfte och frågeställning.

I det *andra kapitlet* kommer grunderna samt för- och nackdelar med franchising som företagsform att introduceras. Här beskrivs också de förutsättningar som krävs för ett framgångsrikt franchiseföretag.

I *kapitel tre* behandlas uppsatsens teoretiska referensram, som sedan används för att besvara vår frågeställning. Kapitlet innehåller en beskrivning och redovisning av bland annat gränsöverskridande samverkan, agentteorin, styrsystem och andra teorier som vi funnit relevanta för uppsatsen.

I det *fjärde kapitlet* redogör vi för det tillvägagångssätt vi har använt oss av vid insamling av det empiriska och teoretiska material som ligger som grund för uppsatsen. Här motiveras val av metod och en kort beskrivning av fallföretaget ges. Därefter framställs en förförståelse av hur våra bakgrunder kan färga skrivprocessen och resultatet. Vi diskuterar även tillförlitligheten och validiteten i vårt tillvägagångssätt.

I *kapitel fem* redovisas analysen. Här utreds kopplingen mellan uppsatsens teoretiska del och empiriska del. I förhållandet mellan teori och empiri besvaras syftet och frågeställningen följt av en redogörelse för våra slutsatser.

Det avslutande *sjätte kapitlet* behandlar vår slutdiskussion och vi för fram studiens centrala tankegångar och sätter dessa i ett vidare sammanhang. Vi reflekterar även över arbetsprocessen och ger förslag till framtida forskning.

2. Franchise – en introduktion

I detta kapitel ämnar vi klargöra grunderna med franchising samt för- och nackdelarna med företagsformen. Vi kommer även att redogöra för de framgångsfaktorer som anses nödvändiga för ett lyckat partnerskap. De vanligaste detaljerna i ett franchiseavtal kommer också att lyftas fram.

2.1 Franchise som företagsform

Svenska Franchiseföreningen beskriver franchising som ett långsiktigt samarbete mellan två parter, en franchisegivare som hyr ut rätten att använda företagets namn till en egen företagare, franchisetagaren. Samarbetet dessa emellan regleras i ett avtal där båda parter skyldigheter och rättigheter definieras. Kontraktet föreskriver bland annat organisationens produkter, dekoration och marknadsföring med syftet att alla enheter, för konsumenten, ska framstå som att de vore ett och samma företag trots att det egentligen rör sig om flera olika ägare.⁷

Franchisesamarbetet kan variera i innehåll och utformning men generellt sett förekommer tre huvudsakliga typer; *Trade Name Franchising*, *Product Distribution Franchising* och *Business Format Franchising*. Trade Name Franchising innebär att samarbetet sker med företagsnamnet i fokus och franchisetagaren erhåller rätten att marknadsföra sin verksamhet under ett visst varumärke. Franchisegivaren intresserar sig därmed mindre för produkterna eller tjänsterna som säljs och erbjuder enbart sitt välkända affärnamn. Genom Product Distribution Franchising, utgör samarbetet de produkter som säljs och namnet samt marknadsföringen är av mindre betydelse. Den tredje formen, Business Format Franchising, är en kombination av de tidigare nämnda. Franchisesamarbetet innefattar därmed marknadsföring och företagsnamn samt de varor och tjänster som säljs. Business Format Franchising är således den franchiseform som i Sverige används i störst utsträckning.⁸

2.1.1 Framgångsfaktorer för ett lyckat franchisesamarbete

Engström et al. påvisar ett antal faktorer som bör uppfyllas för att franchisesamarbetet ska resultera i framgång. En förutsättning är att franchisegivaren har ett komplett affärskoncept.

⁷ www.franchiseforeningen.se (Läst: 2008-04-07).

⁸ Engström, Anders, Fernlund, Anders, Ottoson, Mats, Edvardsson, Gustav & Brodén, Perc. (2005). *Franchising i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, sid. 19-20.

Grundstyrkan i detta måste genomsyra hela organisationen, vilket kräver att konceptet är tydligt. Det ska vara enkelt för kedjans alla aktörer att uppfatta affärsidén så att dessa i sin tur ska kunna bygga upp sin verksamhet i samma anda.⁹ Ytterligare en förutsättning för att ett franchisesamarbete ska lyckas, är att affärsidén är väl beprövad och har en bred marknadsetablering. Konceptet måste ha drivits minst ett år för att franchisegivaren ska ha hållbara bevis på att det är framgångsrikt. Då ett nära samarbete kommer ske över en längre period är det av största vikt för båda parter att personkemin stämmer. Framgången grundas även i franchisetagarens tilltro till idén och dennes vilja att lägga ner den enorma tid och de resurser som krävs för att göra verksamheten lönsam.¹⁰

Engström et al. framhåller vikten av att franchisesystem ska bygga på ett ömsesidigt beroende där alla parter är lika värda. Det som delvis gör franchising till ett komplext samarbete är det ömsesidiga beroendet som finns, samtidigt som alla parter är ekonomiskt och juridiskt självständiga. Beroendet kräver ett förtroende då berörda parter måste lita på att alla gör sitt yttersta för vad som i slutändan är mest gynnsamt för organisationen i stort. För att utveckla franchisekonceptet krävs det en god kommunikation mellan båda parter. Franchisetagaren arbetar nära marknaden och är operationell i den dagliga verksamheten, franchisegivaren bör därför ha en dialog med denne för att kunna utveckla konceptet åt rätt håll. Det är viktigt att det förekommer en regelbunden kommunikation i båda riktningar för att skapa goda relationer som kan leda till att stordriftsfördelar kan utnyttjas och att distributionen kan effektiviseras.¹¹

2.2 Att vara franchisetagare

Fördelarna med att vara franchisetagare framför att vara företagare med egen affärsidé är många. Att starta ett eget företag innebär att en rad beslut måste fattas gällande bland annat var företaget ska placeras, vilken storlek det ska ha, vilken typ av varor och tjänster som ska erbjudas och hur ekonomi och finansiering ska skötas. Har företagaren inte resurser till detta är franchising en fördelaktig lösning. Franchisetagaren kommer åt en stor och lojal kundkrets och undkommer även risken att förlora pengar på en affärsidé som inte fungerar. Mot betalning får franchisetagaren tillgång till ett fungerande affärskoncept med en stark partner i

⁹ Engström et al., 2005, sid 42.

¹⁰ *ibid.*, sid. 45-46.

¹¹ *ibid.*, sid. 46-47.

ryggen. Franchisesamarbetet innefattar även möjligheter för stordriftsfördelar, exempelvis i form av lägre inköspriser, marknadsföring, försäkringar och olika former av avtal.¹²

Trots att konceptet innebär en viss trygghet för franchisetagaren finns det emellertid även en del nackdelar. En av de främsta nackdelarna för franchisetagaren är att denne måste betala för att få tillgång till konceptet.¹³ Samtidigt måste franchisetagaren vara beredd att avsäga sig en del frihet då ett krav är att hålla sig inom ramen för bestämmelser om bland annat sortiment, marknadsföring och kvalitetsföreskrifter. Detta kan också minska utrymmet för franchisetagarens egen kreativitet då han måste acceptera att de flesta rutiner redan är inarbetade. Dessutom är franchisetagaren alltid utsatt för kontroll och restriktioner från franchisegivaren som vill övervaka att franchisetagarens enhet visar positivt resultat och att konceptet följs. Även den finansiella ställningen kontrolleras för att försäkra att franchisetagarens betalningsförmåga är god.¹⁴

2.3 Att vara franchisegivare

Även för franchisegivaren finns det många fördelar med franchisesamarbetet. Genom att franchisegivaren får hjälp med finansiering kan företaget expandera snabbt och bygga upp ett starkt varumärke. Verksamheten kan även effektiviseras genom att kostnaderna delas upp på flera enheter. För franchisegivaren är uthyrningen ett sätt att sprida sitt varumärke och få stordriftsfördelar på ett mindre kostsamt sätt än genom att utöka via egna enheter.¹⁵ Ytterligare en fördel med samarbetet är franchisetagarens stora engagemang då eget ägande ofta ökar drivkraften. Franchisegivaren sparar därmed kostnader för motivation och övervakning som hade krävts för exempelvis anställda enhetschefer.¹⁶ Ofta medför egna enheter höga fasta kostnader, men genom franchising kan företaget utvidga försäljningsnätet på marknader där de egna enheterna skulle vara mindre lönsamma.¹⁷

Dock finns det för franchisegivaren även nackdelar, främst av finansiell och övervakande karaktär. Eftersom en stor del av kontrollen för franchiseenheten är avsgd till franchisetagaren erhåller franchisegivaren endast intäkter genom den royalty tagaren betalar. Givaren går då miste om vinst som annars tillkommit om enheten hade varit egenägd. Förtroende för att franchisetagaren sköter sin verksamhet enligt avtalen är därför viktigt då

¹² www.franchiseforeningen.se. (Läst: 2008-04-07).

¹³ Axberg, Curt. (1993). *Franchising: En handbok*. Malmö: Liber, sid. 96.

¹⁴ *ibid.*, sid. 198.

¹⁵ *ibid.*, sid. 119.

¹⁶ *ibid.*, sid. 179.

¹⁷ www.franchiseforeningen.se. (Läst: 2008-04-07).

missbruk av konceptet riskerar att hela varumärket blir smutskastat. Ytterligare en risk franchisegivaren tar innefattar den tillgång till företagshemligheter som franchisetagaren får för att kunna implementera konceptet.¹⁸

2.4 Avtalet

När ett franchisekontrakt utformas är syftet att båda parter ska erhålla bästa möjliga resultat. Ett franchiseavtal är ofta ytterst beskrivande och detaljrikt, bland annat bör nämnas vilka de ingående parterna är och vilka möjligheter som finns till en förlängning av kontraktet. Franchisetagarens rättigheter i förhållande till varumärket och dess skyldigheter till att driva verksamheten i enighet med franchisegivarens avsikter, måste klargöras, samt franchisegivarens skyldighet att exempelvis överföra kunskap, stå för utbildning, support och marknadsföring. För att franchisetagaren ska kunna tillämpa konceptet till fullo måste denne få tillgång till all information om företaget. Det krävs då ett sekretesslöfte i avtalet för att inte företagshemligheter ska spridas. En beskrivning av de avgifter som franchisetagaren skall betala, ett klargörande om vad som händer då avtalet upphör, restriktioner kring fortsatt sekretess och lojalitet samt förbud mot att ingå i en konkurrerande verksamhet under en viss tid efter avslutat samarbete, måste också finnas med i avtalet.¹⁹

¹⁸ Engström et al., 2005, sid. 176.

¹⁹ Axberg, Curt, Engström, Anders, Fernlund, Anders, Hemgren, Anders & Ottoson, Mats. (1999). *Franchising i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, sid. 85-96.

3. Teoretisk ram

Detta kapitel ämnar presentera en del av den forskning och teoretiska litteratur som finns tillgänglig inom de fält som är relevanta för uppsatsen. Avslutningsvis följer en sammanfattning av teoriavsnittet.

3.1 Gränser kräver samverkan

Persson och Westrup menar att gränsöverskridande arbete kan ske på flera olika sätt, över interna såväl som externa gränser. Gemensamt för alla typer är dock kravet om att samverkan måste ha ett berättigande för att resurser inte ska gå till spillo. Frågor som bör besvaras är bland annat: varför ska samverkan ske, vilka problem behövs lösas och vad vinner målgruppen på det? Utmaningen bottenar i att det gränsöverskridande arbetet ska leda till en effektivare organisation.²⁰

Franchising är en form av gränsöverskridande samarbete då företagsledningen söker sig ut över organisationens gränser för att växa och nå fler kunder. Spinelli²¹ har genom studier av ett stort franchiseföretag undersökt olika fenomen i anknytning till att organisationer väljer att expandera genom franchising. Det övergripande resultatet av undersökning visar att fördelarna med organisationsformen förstärks då båda parter förstår innebörden av att kontinuerligt sträva efter ett gott samarbete; därav liknar författaren franchiserelationer vid en strategisk allians. Spinellis analys kan i stort sammanfattas i fyra slutsatser, för det första menar han franchising fungerar mest fördelaktigt då de två parterna bidrar med unika kunskaper och kompetenser. För det andra kommer värdet av relationen att öka om de båda parternas bidrag till franchiserelationen tydliggörs, för det tredje kommer bidraget att öka om organisationsstrukturen utformas för att kunna handskas med motsträvigheter gällande parternas perceptioner av framgång. En fjärde slutsats är att om franchisegivaren och franchisetagaren tillsammans planerar form och struktur av respektive parts ansvar kommer detta att gynna den operationella driften i franchiseverksamheten.²²

För att båda parter ska få ut så mycket som möjligt av samarbetet menar Cochet, Dormann och Ehrmann²³ att franchisetagarna måste ges möjligheten att praktisera sina

²⁰ Persson & Westrup, 2007, sid. 13.

²¹ Spinelli, Stephen. (2007). *Franchises without borders*. Business Strategy Review, Vol. 18 nr. 1. Sid. 50-52.

²² *ibid.*, sid. 52.

²³ Cochet Olivier, Dormann Julian & Ehrmann Thomas. (2008). *Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads*. Journal of Small Business Management Vol: 46, Nr. 1. Sid. 50-72.

kunskaper, varav det är av hög vikt att de erbjuds en relativ självständighet angående den egna verksamhetens operationella beslut. Att bistå med spelrum för franchisetagarna är vidare en avgörande faktor för att öka motivationen och därmed för att generera goda resultat; något som kommer att gynna organisationen i stort. En alltför restriktiv regelhållning minskar därmed ofta entreprenörsandan, medan ökad självständighet å andra sidan medför ökade kontroll- och övervakningskostnader för franchisegivaren. Graden av framgång beror således på företagets förmåga att kompensera den minskade kontrollen som följer en ökad självständighet med incitament som uppmuntrar till målkongruens mellan de båda parterna i franchiseföretaget.²⁴

3.2 Gränser påverkar relationer

Kristensen, Nygaard och Ravn²⁵ ger en grundlig redogörelse för agentteorins antaganden, vilka utgör en väsentlig utgångspunkt vid analys av problematiken mellan olika individer inom verksamheter. Synsättet fokuserar på förhållandet mellan en principal och en agent, där principalen utfärdar en uppgift som sedan agenten ska genomföra. En sådan agent-principal-relation existerar exempelvis mellan verksamhetsledning (principal) och anställda (agent).²⁶

Det första antagandet i agentteorin är att båda parter i en relation är *nyttomaximerande*, det vill säga att båda parter vill få så mycket som möjligt ut av sin relation. Nyckelbegreppen är *belöning* och *bidrag*; agenten vill ha belöning för sitt bidrag samtidigt som principalen vill ha bidrag efter vad han erbjuder agenten i belöning. Detta förhållande är dock problematiskt då det inte går att öka den ene partens nytta utan att minska den andras, vilket leder till det andra antagandet som är att en *målkonflikt* existerar mellan parterna. Målkonflikt uppstår på grund av att olika individer i organisationen definierar olika mål. Principalens mål är att få ett stort bidrag för en liten belöning medan agenten söker stor belöning för litet bidrag. Till exempel är verksamhetens mål ofta förknippat med ökad vinst medan den anställdes främsta målsättning är att maximera sin lön.²⁷

Ett tredje antagande i agentteorin är att det finns ett *asymmetriskt informationsunderlag* från båda parternas sida. Detta resulterar bland annat i att beslut fattas utan fullständig information eftersom principalen har bristande kunskap om agentens beteende. Det fjärde

²⁴ Cochet, Dormann & Ehrmann, 2008, sid. 51-52.

²⁵ Kristensen Hull, Peer, Nygaard, Claus & Ravn, Jakob, 2002, i Bengtsson, Lars & Nygaard, Claus. (2002). *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

²⁶ *ibid.*, sid. 80.

²⁷ *ibid.*, sid. 82-83.

antagandet grundas i en föreställning om att agenten handlar efter *egenintresse*, det vill säga i så kallad opportunistisk. Detta kan ske både före och efter upprättandet av kontrakt genom att agenten, som tidigare nämnts, undanhåller information som kan påverka verksamhetens resultat. Att alla beslut är *begränsat rationella* utgör det femte antagandet som också bottnar i att informationen mellan parterna är asymmetrisk. Det sista antagandet är att agenten är *riskovillig* angående sitt eget bidrag. Enligt agentteorin kräver agenten med anledning av detta, högre kompensation när han tvingas ta stora risker.²⁸

3.2.1 Gränser medför risker

Kristensen, Nygaard och Ravn beskriver två problem som kan uppstå i en principal-agent-relation, så kallade agentproblem och riskproblem. Agentproblemet består i att det antas finnas en målkonflikt mellan agent och principal då det är omöjligt för principalen att kontrollera allt som agenten bidrar med, medan riskproblemet uppstår på grund av att båda parter är ovilliga att utsätta sig för risker som kommer med olika situationer. För att undvika eller reducera dessa problem kan kontrakt utformas; produktionskontrakt och beteendekontrakt påverkar på olika sätt uppkomsten av målkonflikter.²⁹

Produktionskontrakt grundas i att agenten får belöning baserat på vad han bidrar med till verksamheten, detta begränsar alltså agentens benägenhet till att agera opportunistiskt och är fördelaktigt sett ur principalens perspektiv. Beteendekontrakt är utformade så att de garanterar agenten en fast ersättning oavsett insats. Traditionella lönekontrakt är exempel på ett sådant. Eftersom principalen inte kan kontrollera agentens bidrag får denne ta största risken då kontraktsformen ger agenten utrymme att agera opportunistiskt. På grund av att agentens belöning är densamma, oberoende av arbetsinsats, skapas heller ingen kongruens mellan principalen och agentens mål.³⁰

3.3 Gränser skapar målkonflikt

Anthony och Govindarajan³¹ belyser problematiken med att motivera alla i företaget att sträva efter samma mål. En hög grad av målkongruens är därför av största vikt; ”In a goal congruent process, the actions people are led to take in accordance with their perceived self-interest are

²⁸ Kristensen, Nygaard & Ravn, 2002, i Bengtsson & Nygaard, 2002, sid. 82-83.

²⁹ *ibid.*, sid. 84-87.

³⁰ *ibid.*, sid. 87-89.

³¹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2003). *Management control systems*. New York: McGraw Hill.

also in the best interest of the organization”,³² är författarnas definition av målkongruens. Som tidigare betonats i avsnittet om agentteorin, framhålls även här, att total målkongruens inte är möjligt då de enskilda individernas strävan efter högre ersättning kommer i konflikt med organisationens mål om att hålla nere till exempel lönerna för att inte lönsamheten ska påverkas negativt.³³

Latham och Locke³⁴ betonar vikten av målsättningar och feedback som motivationsdrivare i en organisation; resultatet av dessa inslag blir oftast högre effektivitet i kombination med större trivsel bland medarbetarna. Dock påpekar författarna att det i vissa fall kan få motsatt effekt, särskilt i de fall då individer ges skilda målsättningar och då målen har inverkan på varandra, risken är då stor att de inblandade undanhåller information och idéer från varandra, och i värsta fall manipulerar den andre till misslyckande. Lösningen till problemet är att i stället forma generella målsättningar och visioner som sammanlänkar och förenar individerna – det opportunistiska beteendet ersätts då av ömsesidigt beroende, menar Latham och Locke.³⁵

Wilson³⁶ diskuterar problematiken med att det inom en organisation tenderar att uppstå subkulturer som i viss bemärkelse står i en form av motsättningsfull relation till varandra. Hon menar att det mellan dessa grupper ofta uppstår en slags intern konkurrens, som kan ske antingen öppen eller dold, vilken bottnar i subkulturernas strävan efter att etablera just sina rutiner till de övriga grupperna.³⁷ Van Maanen och Barley³⁸ definierar begreppet subkultur som ”en undergrupp av organisationens medlemmar som samverkar ofta med varandra, som identifierar sig själva som en distinkt grupp i organisationen, som delar en uppsättning problem som de flesta i gruppen är ense om är besvärliga och som rutinmässigt handlar mot bakgrund av gruppens unika kollektiva verklighetsuppfattning”.³⁹ Bang menar att subkulturer bland annat uppstår till följd av en decentraliserad organisationsstruktur då det geografiska avståndet mellan enheterna leder till att medlemmarna utvecklar lokala föreställningar och värderingar som inger känslan av en viss social identitet.⁴⁰ Subkulturkonflikterna uppstår ofta som ett resultat av att gruppen vill försvara sin sociala identitet. Sherif menar att för att mildra

³² Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 98.

³³ *ibid.*, sid. 98.

³⁴ Latham, Gary E. & Locke Edwin A. (2006). *Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting*. Science Direct, Vol. 35, nr. 4. Sid. 332–340.

³⁵ *ibid.*, sid. 333-335.

³⁶ Wilson, Fiona. (2003). *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö: Liber.

³⁷ *ibid.*, sid. 108-109.

³⁸ Van Maanen & Barley, 1985:38, se Bang, Henning. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

³⁹ *ibid.*, sid. 29.

⁴⁰ Bang, Henning. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur, sid. 37.

de omständigheter som subkulturkonflikter kan ge upphov till bör organisationen utveckla system som bidrar till att de olika subkulturernas föreställningar om företagets mål enas. Detta kan exempelvis ske genom att grupperna tilldelas en uppgift som de måste lösa gemensamt, det är vid sådana tillfällen som subkultur inser att de faktiskt jobbar mot samma mål.⁴¹

3.4 Uppluckring av gränser

Ashkenas⁴² påpekar en rad varningstecken för företag med ”intrasslade” vågräta gränser och nämner problem som suboptimering, målkonflikter och egenintresse. Inom en decentraliserad organisation riskerar exempelvis det geografiska avståndet mellan olika enheter bidra till att dessa isoleras från varandra på ett sätt som mer eller mindre splittrar organisationen. Han bidrar dock med ytterst relevanta förslag på hur organisationer kan arbeta med sina gränser för att uppnå effektivitet, och ger såväl konkreta lösningsförslag som mer analytiska verktyg anpassade för att omvandla den stela företagsstrukturen till en mer dynamisk och flexibel organisationsform. Detta nya, tidsenliga företag benämner Ashkenas ”den gränslösa organisationen”. Arbetet för att uppnå en sådan situation innefattar, liksom namnet antyder, en omvandling av det sätt på hur olika organisatoriska gränser, internt och externt, hanteras.⁴³ Han påpekar dock svårigheterna med ett sådant arbete och hävdar att det ofta finns ett motstånd bland medarbetarna att genomföra omfattande organisatoriska förändringar, då det innebär ett helt nytt tankesätt som avviker från gamla trygga, inarbetade mönster.⁴⁴

För att undvika suboptimering och motivera till samverkan i syfte om att nå gemensamma mål krävs således incitament som uppmuntrar till detta, i litteraturen nämns först och främst två metoder: formella och informella styrsystem.

3.4.1 Formella styrsystem

Formella kontrollsystem innefattar dels själva utövandet av kontroll, som till exempel budgetering och uppföljning, men även regler och bestämmelser som förekommer inom företaget.⁴⁵ För att gränsöverskridande samverkan ska vara möjligt krävs att verksamhetens olika styrmedel pekar åt samma håll, något som är svårt men inte omöjligt.⁴⁶

⁴¹ Sherif, 1972, se Bang, Henning. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur, sid. 43.

⁴² Ashkenas, Ronn. (1997). *Den gränslösa organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

⁴³ *ibid.*

⁴⁴ *ibid.*, sid. 149.

⁴⁵ Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 104.

⁴⁶ Persson & Westrup, 2007, sid. 75-76.

Även ansvarsfördelning är ett sätt för målstyrning. Anthony och Govindarajan definierar ansvarsenheter som: ”an organization unit that is headed by a manager who is responsible for its actions.”⁴⁷ En organisation består av flera ansvarsenheter som tillsammans skapar hierarkin i företaget. Enheternas syfte är att nå uppsatta mål för att företaget som helhet ska uppnå sina mål och strategier. Fyra typer av ansvarsenheter existerar, klassificerade efter ekonomisk förbindelse: intäktsansvar, kostnadsansvar, resultatansvar och investeringsansvar. Intäktsansvar innebär att enhetens huvudansvar är intäkterna som genereras. Det kan vara till exempel en försäljningsavdelning som utvärderas efter vad som presteras ut mot kunden. Dessa enheter har kostnader som inte går att kopplas till dess intäkter. Kostnadsansvar har enheter som inte direkt kan påverka försäljningen, till exempel en inköpsavdelning.⁴⁸ Avdelningar som mäts efter vilken vinst som genereras är resultatenheter. Sådana enheter existerar i divisionaliserade företag där ett större ansvar för enhetens resultat delegeras till de lägre cheferna.⁴⁹ Investeringsenheter är avdelningar som utvärderas efter andelen sysselsatt kapital. Utgångspunkten för att mäta detta kapital är att urskilja hur väl företaget presterar som en ekonomisk enhet. Cheferna för sådana investeringsenheter ansvarar för skillnaden mellan intäkter och kostnader i förhållande till det kapital som tagits i anspråk. De har alltså både befogenheter och möjligheter att påverka de intäkter, kostnader och vinster som ingår i ansvaret.⁵⁰

Anthony och Govindarajan påvisar fördelarna med att etablera resultat- och investeringsenheter. Exempelvis ökar sannolikheten för att de beslut som fattas är riktiga då den chef som står närmast omständigheterna som beslutet berör, även har befogenhet att vidta åtgärder angående detta. Operationella frågor kan även lösas snabbare eftersom de inte måste rapporteras till ledningen. Ett resultatansvar medför även en ökad ekonomisk medvetenhet, vilket förmodligen bidrar till att enhetschefen anstränger sig mer för att nå en högre vinst.⁵¹

Dock menar författarna att en indelning av företaget i resultatenheter även kan orsaka en del svårigheter. Till exempel tvingas ledningen att förlita sig på rapporteringssiffror då de tappar en stor del av kontrollen. Det finns även en risk för att det uppstår en intern konkurrens mellan de olika enheterna då en ökad vinst för en division ofta innebär en minskad vinst för en annan. Detta medför i vissa fall en motvillighet att dela med sig av kunskaper och erfarenheter till övriga enheter och att kortsiktiga mål prioriteras framför långsiktiga sådana,

⁴⁷ Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 128.

⁴⁸ *ibid.*, sid. 131-133.

⁴⁹ *ibid.*, sid. 185.

⁵⁰ Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber, sid. 72.

⁵¹ Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 187.

vilket kan resultera i att organisationen går miste om viktiga åtgärder som krävs för att bibehålla en god lönsamhet. Det finns heller inget som garanterar att företagets totala mål gynnas bara för att varje enskild resultatenhet optimerar sin vinst.⁵² Persson och Westrup menar också att det finns en risk för suboptimering och ineffektivitet då en uppdelning i resultatenheter ofta inte främjar samarbete och kunskapsspridning; sällan finns incitament som uppmuntrar personalen till att dela med sig av sina erfarenheter.⁵³

3.4.1.1 Prestationsmätning

Anthony och Govindarajan talar om vikten av prestationsmätning för att företagets strategiska implementeras på optimalt sätt. De varnar dock för att endast utvärdera resultat- och investeringsenheter efter enheternas finansiella prestationer då det medför en risk för att de uppsatta målen ligger i fokus, snarare än vägen dit. Författarna menar att detta kan innebära att kortsiktiga handlingar genomförs utan företagets övergripande mål i åtanke. Ju mer press som läggs på enhetschefen desto större är risken för en avsaknad av långsiktigt tänkande. Det kan även betyda att framgångsrika enhetschefer är ovilliga att göra investeringar som påverkar den kortsiktiga lönsamheten negativt, vilket leder till ineffektivitet.⁵⁴

Ashkenas betonar även belöningssystem som en viktig del i att luckra upp gränser, då medarbetare ofta eftersträvar arbete som gynnar dess personliga ersättning. Bonus baserad på enheternas resultat, budget eller andra finansiella målsättningar utgör ofta underlag för beräknad bonus, dock påvisar Ashkenas att detta kan föra negativa effekter såsom att cheferna prioriterar kortsiktig vinst framför långsiktigt resultat. Hierarkisk position är även ett vanligt underlag för beräkning av ersättningen, dock hävdar Ashkenas att en sådan metod kan verka ineffektivt vid eventuella omstruktureringar av organisationsformen, exempelvis vid försök att ”platta till” organisationen; istället menar Ashkenas att beräkningarna bör bygga på prestationer och kunskaper, att dessa bör omfatta anställda på samtliga nivåer samt att belöningar även bör vara av icke-finansiell karaktär.⁵⁵ Anthony och Govindarajan skriver att belöningssystem är en viktig mekanism för att uppmuntra och motivera anställda till att uppnå organisationens mål. Medarbetare lägger ner mer energi och kraft på aktiviteter som belönas och mindre på sådant som inte belönas. Nyckeln till att motivera människor till ett beteende

⁵² Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 188-189.

⁵³ Persson & Westrup, 2007, sid. 22-23.

⁵⁴ Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 461.

⁵⁵ Ashkenas, 1997, sid. 117-118.

som sträcker sig i linje med organisationens mål bottnar i hur organisationens motiv relateras till individernas mål.⁵⁶

3.4.2 Informella styrsystem

Anthony och Govindarajan hävdar att informella processer påverkas av både externa och interna faktorer. Externa faktorer är framförallt beteendenormer, också kallat arbetsetik, som existerar i den bransch företaget verkar i. Detta påverkar de anställdas lojalitet till företaget, deras engagemang samt motivation till arbetet. Interna faktorer är främst företagskulturen med organisationens gemensamma värderingar och normer. Företagskulturen är av stor vikt då den förklarar varför två företag med liknande formella styrsystem ändå skiljer sig från varandra kontrollmässigt. Ju längre ett företag har varit verksamt, desto starkare kultur och rutiner och normer har utvecklats om vad som är rätt och fel beteende. I en stor och mogen organisation är det därför ytterst svårt att genomföra förändringar.⁵⁷ Trenden idag går mot att företag försöker utveckla en mer normativ styrning då kulturen enligt flera utsagor kan bidra till kraftigt ökad effektivitet. Wilson diskuterar flera författares uppfattning om kulturella aspekter och menar att flera studier visar på att organisationskulturen fungerar som ett slags kontrollinstrument då den formar de anställdas beteende; ”Den ideala personalen är den som har internaliserat organisationens mål och värderingar och som därför inte längre behöver kontrolleras lika strängt.”⁵⁸, skriver hon.

Även Denison⁵⁹ menar att det finns ett samband mellan kultur och effektivitet inom företag, en effektiv organisation kännetecknas således av fyra kulturella egenskaper som samtliga måste existera för att ett optimalt resultat ska uppnås. För det första krävs *medbestämmande och involvering*, då detta leder till en hög grad av engagemang och motivation bland samtliga medarbetare. För det andra bidrar *samstämmighet och konsekvens*, det vill säga en ”stark kultur” inom viken medlemmarna har lika värderingar och verklighetsuppfattningar, till ökad effektivitet. Den tredje egenskapen syftar till organisationens *anpassningsduglighet* och kännetecknas av organisationens förmåga att anpassa sig till omgivningens dynamik. Fjärde och sista punkten är att organisationen ska ha

⁵⁶ Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 513-514.

⁵⁷ *ibid.*, sid. 100.

⁵⁸ Wilson, 2003, sid. 108.

⁵⁹ Denison, 1990, se Bang, Henning. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

ett *klart och erkänt syfte* där medlemmarna måste ha en gemensam föreställning om företagets mål.⁶⁰

Persson och Westrup betonar vikten av att först och främst utveckla en fungerande grupp av människor med en gemensam vilja och handlingskraft för att etablera ett gott samarbete. Därefter måste en vision och mål klargöras för att arbetet ska drivas framåt och rutiner ska etableras. Just utvecklade arbetssätt är viktigt för att samverkan ska fortskrida även om någon slutar.⁶¹

3.5 Summering av teoretisk ram

Vad många teoretiker är överrens om är att arbete över gränser kan vara gynnsamt för att effektivisera organisationer. För att samarbetet ska ge optimalt resultat krävs det att alla parter ser vinsten i det. Dock kan man i det gränsöverskridande samarbetet stöta på en del problem som bottnar i de organisatoriska gränserna. Med utgångspunkt i att det i varje relation finns en agent och en principal antas det att båda parterna är nytto-maximerande, riskovilliga och därmed drivs av egenintresse, vilket försvårar relationen. För att mildra omständigheterna utformas ofta kontrakt som reglerar parternas rättigheter respektive skyldigheter. Gränserna kan även ge upphov målkonflikter om incitament för att motivera till långsiktigt tänkande framför kortsiktig målluppfyllelse saknas. För att undvika detta krävs formella och informella styrsystem som uppmuntrar till målkongruens och arbete över gränser.

Denna teoretiska ram kommer i analysen sättas i relation till vår insamlade empiri. Även den franchiseteori som presenterats i föregående kapitel kommer användas för att belysa uppsatsens syfte och frågeställning.

⁶⁰ Denison, 1990, se Bang, 1999, sid. 128-131.

⁶¹ Persson & Westrup, 2007, sid. 75-76.

4. Metod

Detta avsnitt ämnar beskriva det tillvägagångssätt vi använt för att besvara uppsatsens syfte. Inledningsvis kommer vi att redogöra för vårt metodval följt av en presentation av det fallföretag vi undersökt. Därefter beskrivs hur vi har gått tillväga vid insamling av det empiriska underlaget och vid val av litteratur, vilket följs av en diskussion kring uppsatsens tillförlitlighet och validitet.

4.1 Fallstudie som metodval

I syfte att besvara vår forskningsfråga har vi valt att studera ett fallföretag. Jacobsen⁶² menar att fallstudier lämpar sig då forskaren söker få en djupare förståelse inom en viss fråga, ofta är syftet inte att pröva teorier eller att kunna generalisera antaganden av resultatet, utan att få information om en enskild plats eller organisation och utifrån eventuella slutsatser kunna utveckla nya teorier.⁶³ Författaren betonar skillnaden mellan intensiva och extensiva utformningar av fallstudien, som främst bottnar i möjligheten att generalisera utfallet av denna. I en intensiv undersökning är resultatet av undersökningen relativt specifikt för det givna företaget medan det i en extensiv undersökning i högre utsträckning går att tillämpa resultatet även i andra kontexter. Dock karaktäriseras ofta extensiva undersökningar av yttlig informationsinsamling vilket bidrar till att den i viss mån saknar relevans för den aktuella studien.⁶⁴

I den här uppsatsen har vi använt fallstudie som metod då vi ansåg att detta var mest relevant i syfte att besvara vår forskningsfråga. Vi valde att endast undersöka ett företag, vilket gav oss möjlighet att studera detta på djupet. Vår studie kan därmed liknas vid en intensiv undersökning då de resultat som vi har fått fram är främst specifika för vårt fallföretag. Dock menar vi att resultaten kan prövas även inom andra företag. Detta dels på grund av att karaktärsdragen inte är unika för vårt fallföretag och dels därför att gränser till olika grad existerar i alla organisationer oavsett syfte och bransch. Vi menar att vi genom att studera det enskilda fallföretaget på djupet, har haft möjlighet att utveckla teser som även kan

⁶² Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

⁶³ *ibid.*, sid. 97-98.

⁶⁴ *ibid.*, sid. 103.

tillämpas inom andra företag. Detta beskriver Jacobsen som ett lämpligt tillvägagångssätt vid fallstudier.⁶⁵

4.1.1 Fallföretaget Boomerang

Boomerang är ett svenskt modeföretag som grundades år 1976 av de två entreprenörerna Kenneth Andram och Peter Wilton. Företagets filosofi är att göra klassiska kvalitetskläder för både jobbet och fritiden, i en enkel och ledig stil, av Boomerang definierad som "Scandinavian Preppy". Målgruppen är alltså "Preppies" – tidlöst moderna människor som söker kvalitet och äkthet samt en informell stil som passar i alla situationer. Varumärket bygger på traditioner och historia och den röda och gröna knappen tillsammans med Boomerangs logo är kännetecknen som du finner på alla plagg.⁶⁶

I samband med lanseringen av damkollektionen runt millennieskiftet valde Boomerang att utöka sin verksamhet och franchisebutiker tillkom som en del av tillväxtstrategin.⁶⁷ I Sverige representeras Boomerang av cirka 200 återförsäljare, 18 egenägda butiker samt 10 franchisebutiker men finns även i Holland, Belgien, Österrike, Danmark, Finland och Norge.⁶⁸

4.1.2 Förförståelse

Valet av forskningsområde grundas i ett intresse för hur olika organisatoriska gränser kan främja alternativt hämma utvecklingen av en verksamhet. Som ett resultat av en tvärvetenskaplig utbildning har vi fått ökad insikt i hur organisationer kontinuerligt interrelaterar till omvärlden, som i sin tur består av ett dynamiskt system av verksamheter och människor. Förförståelsen som vi besitter utgör en subjektiv ram för hur vi uppfattar förutsättningar inom fältet, och utifrån denna kunskap utformade vi ett första syfte med vår studie. Den övergripande forskningsfrågan uppstod dock först i mötet med empirin, när vi på ett djupare plan fått möjlighet att närmare studera vårt empiriska forskningsområde. Detta är även ett av de vanligare tillvägagångssätten, skriver Aspers, då forskningsfrågan uppstår bäst i relation till empiri och teori.⁶⁹

⁶⁵ Jacobsen, 2002, sid. 98.

⁶⁶ www.boomerang.se (Läst: 2008-05-19).

⁶⁷ Intervju, Fredrik Larsson.

⁶⁸ Boomerangpärmerna.

⁶⁹ Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber, sid. 69.

Aspers nämner bland annat att förstudien syftar till att få överblick över fältet för att på ett naturligt sätt kunna tillgodogöra sig den information som skapas där.⁷⁰ I anslutning till valet av fallstudieobjekt bör nämnas att en av medskribenterna till uppsatsen arbetar inom Boomerang; detta faktum påverkade vår analys i visst avseende. Shah⁷¹ betonar fenomenet insider som en hörnsten vad gäller att få tillgång till fältet, både fysiskt och socialt. I fråga om den sociala tillgången har informella kontakter stor betydelse, skriver hon.⁷² Vi menar att vår gruppmedlems ”insiderposition” i företaget gav oss ökade möjligheter – dels med anskaffandet av material, men främst då hennes kontakter utgjorde en viktig inträdesport till våra intervjuer. Insiderpositionen tror vi även ingav förtroende vid intervjutillfällena som tillät respondenterna att tala mer fritt utan oro för att materialet skulle användas på ett olämpligt sätt. Aspers understyrker just vikten av att finna en inträdespunkt till fältet, och menar att informanter är en av de viktigaste nyckelresurserna i forskarens arbete då dessa utgör viktiga informationskällor.⁷³

4.2 Insamling av empiriskt material

4.2.1 Den öppna intervjun som teknik

Jacobsen menar att den vanligaste metoden för insamling av data troligen är den individuella och öppna intervjun. Denna karaktäriseras av att ett samtal förs som en vanlig dialog, antingen personligen eller via telefon.⁷⁴ Företrädesvis bör intervjun genomföras under tre förutsättningar för att den öppna metoden ska lämpa sig. För det första då endast ett fåtal enheter ska undersökas, detta på grund av att öppna intervjuer upptar relativt mycket tid, både vid förarbetet och vid själva intervjutillfället. Även efterarbetet med transkribering av det material som erhållits är tidskrävande, varpå antalet intervjupersoner bör begränsas.⁷⁵ Den andra och tredje förutsättningen syftar till att det fordras ett intresse från forskarens sida av respondentens inställning, uppfattning och tolkning av ett visst fenomen. Detta innebär dock att det krävs att intervjupersonerna är medvetna om att den information som erhålls härrör från respondentens subjektiva ram, om inte så riskerar detta att påverka resultatets giltighet.⁷⁶

⁷⁰ Aspers, 2007, sid. 70-71.

⁷¹ Shah, Saeeda. (2004). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* British Educational Research Journal. Vol. 30, nr. 4. Sid. 549-575.

⁷² *ibid.*, sid. 555-556.

⁷³ Aspers, 2007, sid. 72.

⁷⁴ *ibid.*, sid. 159.

⁷⁵ *ibid.*, sid. 160.

⁷⁶ Jacobsen, 2002, sid. 160-161.

Inför vår undersökning ansåg vi att det krävdes information från respondenter, vilket medfört att vi uteslutit metoder som observation och dokumentstudier. Eftersom undersökningen begränsades till *ett* fallföretag ansåg vi att öppna intervjuer lämpade sig. Detta gav oss även möjlighet till djup, då vi kunde ägna mer tid åt förarbetet för att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna. Vi har varit i kontakt med ett flertal personer inom vårt fallföretag och har genomfört intervjuer med sex av dessa. Dock är vi medvetna om att respondenternas svar utgörs av subjektiva tolkningar, färgade av till exempel befattning och position.

4.2.2 Utformning av intervjuguide

Inför den öppna intervjun bör forskaren ha klart för sig i vilken grad den ska vara sluten alternativt öppen. Jacobsen menar att då intervjuguiden utformas bör forskaren eftersträva en balans mellan en helt öppen och en helt sluten sådan, då en alltför ostrukturerad ansats i viss mån bidrar till överflödiga informationsinsamling samtidigt som en helt förstrukturerad intervjuguide riskerar att färgas av intervjuarens förförståelse och fördomar.⁷⁷ I den semi-strukturerade intervjun utformas intervjuguiden företrädesvis efter utvalda teman, vilka fungerar som en guide för intervjupersonen. Ordningsföljden på frågorna varierar och forskaren har möjlighet att avbryta intervjun för att ställa följdfrågor.⁷⁸ Valet av öppna eller slutna frågor har relevans vid utformning av intervjuguiden. Ofta bidrar öppna frågor till oförutsedda svar då de tillåter respondenterna att uttala sig fritt angående en fråga. Samtidigt är de öppna frågorna också väldigt tidskrävande och jämförbarheten av respondenternas svar är begränsad.⁷⁹

Vi utformade våra intervjuguiden efter den så kallade semi-strukturerade formen. Detta innebar att samtliga intervjuguiden följde fyra förutbestämda teman, *organisation och verksamhetsstyrning, målsättningar, kommunikation och samverkan* samt *regler och bestämmelser*, som hade relevans för vårt syfte, intervjufrågorna såg dock något olikartade ut beroende på respondentens befattning. Denna form av struktur gav respondenterna möjlighet att tala fritt kring ett tema eller en fråga samtidigt som vi, med hjälp av följdfrågor, hade möjlighet att få kompletterande information vid intervjutillfället. De första intervjuerna följde guiderna till stor del medan de sista var av en mer ostrukturerad karaktär då nya tankar hade

⁷⁷ Jacobsen, 2002, sid. 163.

⁷⁸ Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber, sid. 301.

⁷⁹ *ibid.*, sid. 153.

väckts i de tidigare intervjuerna. Detta medförde en fördjupad kunskap och oförutsedda infallsvinklar som i hög grad har gynnat uppsatsen. Under skrivprocessen har vi även genomfört kompletterande intervjuer med några av respondenterna.⁸⁰

Något som vi upptäckt efter hand i vår intervjuprocess är betydelsen av valet om avsikten med intervjun och uppsatsen ska avslöjas för intervjupersonen eller inte. Jacobsen menar att syftet inte bör klargöras om ämnet kan uppfattas som känsligt då det kan påverka intervjupersonens svar.⁸¹ Uppfattningen enligt erfarenhet är att personer i större verksamheter utger en viss försiktighet i sina svar med rädsla för att svara i oenighet med andras värderingar i företaget. Vi valde därmed att inte medvetet klargöra syftet då vi menar att detta bidrog till att intervjupersonerna förmodligen kände en större frihet i sina uttalanden. På så vis fick vi även information som inte direkt hade med syftet att göra men som ändå visade sig vara betydelsefull.

4.2.3 Val av intervju personer

Sammanlagt har sex intervjuer genomförts med personer med olika befattningar inom Boomerang. Den första var en personlig intervju med Per Stahm, franchisetagare för fyra Boomerangbutiker, två i Jönköping och två i Helsingborg, Stahm är även mottagare av priset: ”Årets franchisetagare”, som Boomerang delade ut för första gången 2007. Andra intervjun var en telefonintervju med Boomerangs VD, Fredrik Larsson. Han har varit verksam i företaget sedan december 1995 och har det övergripande ansvaret för koncernen. Butikschefen Nadia Said var vår tredje respondent, denna intervju tog plats i en av Boomerangs egna butiker i Carl Wernergallerian i Lund där Said har varit chef i fyra år. Fjärde intervjun genomfördes via telefon med Per Frankenius, som sedan ett år tillbaka är ägare av en Boomerangbutik belägen i Kristianstad. Frankenius har ett långt förflutet med Boomerang då han har arbetat inom företaget i egen regi sedan 1982. Den femte intervjun var även den en telefonintervju som utfördes med Stig Jonsson, varumärkesansvarig inom Boomerang. Jonssons arbetsuppgifter innefattar allt som har med hur varumärket uppfattas ut mot konsumenten att göra. Sist men inte minst intervjuades Peter Bergkrantz, Boomerangs exportchef. Bergkrantz har även det övergripande ansvaret för franchisebutikerna i Sverige samt ett litet försäljningschefsansvar.

⁸⁰ se Bilaga 1-7 för intervjuguider.

⁸¹ Jacobsen, 2002, sid. 165.

Genom att vi valt att intervjua respondenter med olika befattningar och på olika nivåer inom Boomerang har vi fått olika infallsvinklar på våra frågor och varje svar har på så vis blivit unikt. För att få en bättre översikt över intervjuerna har vi gjort en sammanställning av dessa i tabellen nedan.

<i>Datum för intervjun</i>	<i>Intervjuperson</i>	<i>Intervjupersonens Befattning</i>	<i>Intervjuns karaktär</i>	<i>Intervjuns längd</i>
17/4 - 08	Per Stahm	Franchisetagare, Helsingborg och Jönköping	Personlig intervju, Helsingborg	1,5 timmar
18/4 - 08	Fredrik Larsson	VD	Telefonintervju	30 minuter
22/4 - 08	Nadia Said	Butikschef, Lund	Personlig intervju, Lund	30 minuter
25/4 - 08	Per Frankenius	Franchisetagare, Kristianstad	Telefonintervju	20 minuter
28/4 - 08	Stig Jonsson	Varumärkesansvarig	Telefonintervju	20 minuter
28/4 - 08	Peter Bergkrantz	Exportchef och övergripande ansvarig för franchisebutikerna	Telefonintervju	15 minuter

Tabell 4:1 Respondentöversikt

4.3 Insamling av teori

Aspers menar att teorin ska skapa förståelse för det empiriska materialet. Han betonar även vikten av att identifiera nyckelord som kan lägga grunden för vidare litteratursökning.⁸²

Vår förförståelse till det teoretiska område vi studerat grundas i den utbildning vi erhållit inom Service Management och litteratursökning har därför initialt skett inom detta område. Bland annat "egenintresse" och "målkonflikt" har varit två centrala begrepp för vidare litteratursökning. Vi vill även påpeka att en del av de teorier som använts inte har direkt

⁸² Aspers, 2007, sid. 68.

koppling till vårt val av bransch och inriktning, utan istället har vi använt oss av teorier gällande till exempel relationer och beteende som satts i en ny kontext.

4.4 Vår ansats

I undersökningen har vi valt att växla mellan teori, empiri och analys; ett tillvägagångssätt som liknas vid abduktion.⁸³ Alvesson och Sköldberg påpekar att detta är den vanligaste ansats vid fallstudieundersökningar och är därmed relevant för oss även i det avseende att den tillåter forskaren att ändra och anpassa fokus efterhand som nya kunskaper erhålls.⁸⁴ I studien belyses teorin utifrån det material som utvunnits i mötet med fältet medan empirin i sin tur skapas utifrån den teoretiska förkunskap som forskaren besitter. I samband med att nya iakttagelser görs måste förmodligen även en viss del av de ursprungliga teorierna som användes, överges.⁸⁵

I uppsatsen påverkade syftet vårt initiala val av teori. Utifrån detta ramverk utformade vi våra intervjuguider men i samband med att intervjuerna genomfördes och då det i jämförelsen mellan teorin och empirin skapades nya infallsvinklar, medförde detta att vissa teorier fokuserades medan andra förkastades. Forskningsfrågan modifierades även i anknytning till att respondenterna bistod med nya perspektiv, varpå vi efter hand sökte nya mer relevanta teorier. Under arbetets gång återvände vi även till några av respondenterna för att få kompletterande information. Vi menar att denna ansats i slutändan har gett uppsatsen ett tydligare och mer väsentligt fokus jämfört med om vi avgjort riktning i början av processen.

4.5 Validitet och tillförlitlighet

Begreppen validitet och reliabilitet förknippas ofta med kvantitativa undersökningar då de i stort relaterar till mätning av vissa fenomen, vilket inte är den kvalitativa forskningens främsta syfte. Vid tillämpning av begreppen inom kvalitativa studier bör dock betydelsen modifieras, eller snarare anpassas, något och följaktligen lägga mindre vikt vid just mätning. ”Validitet handlar således om huruvida man ’observerar, identifierar eller ’mäter’ det man säger sig göra’.”⁸⁶ Emellertid menar vissa forskare att det inom kvalitativa studier krävs helt andra termer; två sådana som nämns är trovärdighet och äkthet. I den här studien kommer vi

⁸³ Aspers, 2007, sid. 97.

⁸⁴ Alvesson & Sköldberg, 2008, sid. 55.

⁸⁵ Aspers, 2007, sid. 97.

⁸⁶ Mason, 1996, se Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber, sid. 24.

dock främst att rikta in oss på det förstnämnda begreppet. Trovärdighet syftar i kvalitativa forskningsstudier till fyra kriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. Det råder en del oenighet angående de olika begreppens applicerbarhet inom sociala studier; i den här uppsatsen har vi dock valt att tillämpa nedanstående förklaringar för att beskriva undersökningens trovärdighet.⁸⁷

Tillförlitligheten handlar om huruvida resultatet är en riktig beskrivning av den sociala kontexten som forskaren har studerat, denna stärks genom att forskaren rapporterar forskningsresultatet till de individer som ingår i den sociala miljön så att de kan försäkra att det som skildrats är verkligt.⁸⁸ Vi menar att vår undersökningens tillförlitlighet stärks i det avseende att en av våra gruppmedlemmar arbetar inom det givna fallföretaget, samtliga respondenter kommer även att erbjudas en kopia av det färdiga resultatet. För att på ett så rättvisande sätt som möjligt kunna referera till vad intervjupersonerna sagt, spelades de flesta av intervjuerna in på band varefter materialet transkriberades. Bandinspelningar är idag även det mest förekommande sättet att registrera intervjuer på, då intervjuaren med detta tillåts att fullt ut koncentrera sig på ämnet och på dynamiken i intervjun.⁸⁹

Undersökningens tillförlitlighet kan även påverkas av den så kallade intervjuareffekten. Jacobsen skriver att denna förmodligen reduceras om intervjuerna förs via telefon eftersom en telefonintervju upplevs som mer anonym. Dock förespråkar författaren intervjuer med personligt möte eftersom intervjupersonen ofta öppnar sig angående mer känsliga ämnen då.⁹⁰ Av samtliga intervjuer genomförde vi två personliga intervjuer och fyra telefonintervjuer. Att båda metoderna användes har ökat vår medvetenhet om både fördelarna och nackdelarna med respektive form. Vid de personliga intervjuerna var svaren något mer uttömmande jämfört med vid telefonintervjuerna, men vi anser dock inte att detta har påverkat vår analys i något avseende.

Jacobsen menar att det efter ett tag kan uppstå en mättnadspunkt vid öppna intervjuer. Häri menar han att andelen ny information gradvis minskar allteftersom nya intervjuer görs.⁹¹ Detta var något vi upplevde efter hand vid våra intervjuer och är också anledningen till att intervjuguiderna ändrades och att vissa frågor föll bort i de senare intervjuerna. Vi anser dock att intervjuernas tillförlitlighet gradvis ökade, allteftersom de svar vi fick liknade varandra.

⁸⁷ Bryman, 2002, sid. 258-261.

⁸⁸ *ibid.*, sid. 258-261.

⁸⁹ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. sid.147.

⁹⁰ Jacobsen, 2002, sid. 162.

⁹¹ *ibid.*, sid. 160.

Begreppet överförbarhet syftar till utfallets generaliserbarhet, ofta används inom kvalitativ forskning fallstudier av ett begränsat antal och därmed får undersökningen djup snarare än bredd.⁹² Att vårt fallföretag inte är ett renodlat franchiseföretag utan istället ett företag med både egna butiker och franchisebutiker kan påverka slutsatsernas generaliserbarhet. Detta var däremot ett medvetet val då denna företagsform medför att organisationens gränser tydliggörs. Således vill vi understryka att vår undersökning är fokuserad åt att studera det enskilda fallföretaget på djupet, inte åt att ge bredd. Dock menar vi, som tidigare påpekats, att genom en djupgående studie kan hypoteser framkallas, som går att pröva även i andra företag.

För att bedöma resultatets så kallade reliabilitet används i kvalitativa studier begreppet pålitlighet, vilket innebär att en utomstående granskar forskningsprocessen, från problemformulering till val av respondenter, transkriberingar och så vidare.⁹³ Vi hävdar att då vår uppsats ska granskas av opponenter, som även kommer att ha tillgång till bland annat bandinspelningar och transkriberingar, stärks pålitligheten eftersom en utomstående part har möjlighet att kontrollera att forskningsprocessen är riktigt gjord. Möjlighet att styrka och bekräfta syftar till att forskaren har, efter bästa förmåga, varit objektiv i sina studier och inte låtit personliga värderingar påverka slutsatserna.⁹⁴ Då en av våra gruppmedlemmar arbetar inom fallföretaget, tilltar risken för subjektivitet i detta avseende. Vi menar dock att vi trots allt har varit relativt neutrala i arbetsprocessen då två av tre inte har någon ”insiderinblick” i företaget.

⁹² Bryman, 2002, sid. 258-261.

⁹³ *ibid.*, sid. 258-261.

⁹⁴ *ibid.*, sid. 258-261.

5. Redovisning och analys

I detta kapitel kommer vår insamlade empiri att sättas i relation till tidigare forskning för att på så vis belysa syftet. Slutligen besvaras frågeställningen genom en redogörelse för våra slutsatser.

5.1 Gränser kräver samverkan

Motivet för båda parter i ett franchisesamarbete bottnar i vinst utav något slag och för att värna om båda parter nytta utformas ett franchiseavtal mellan givare och tagare.⁹⁵ Men som vi kommer påvisa är relationen mer komplex än så. Franchising innebär ett innovativt sätt för företag att växa och utöka sin varumärkeskänedom, men i takt med att konceptet sprids bidrar även de nyanskaffade decentraliserade enheterna till allt fler gränsdragningar i företaget. Spinelli menar att fördelarna med franchiseformen förstärks först när båda parter inser nyttan med att kontinuerligt sträva efter ett gott samarbete.⁹⁶ Persson och Westrup betonar också vikten för företag att tänka i termer som: varför ska vi samverka, vilka problem behöver lösas och vad vinner målgruppen?⁹⁷

Bergkrantz, Boomerangs exportchef och franchiseansvarig, berättar att det grundläggande syftet med franchisesamarbetet är att sprida Boomerangs varumärke genom en kontrollerad distribution, det vill säga att man fogar över hela kedjan. ”Vi är ju ett konceptvarumärke som bygger på att man liksom säljer en stil, en livsstil och då tror vi att det är väldigt viktigt att man kan exponera denna stil och livsstil för konsumenten, och det är väldigt svårt i butiker som säljer andra varumärken, om man inte får det utrymme som man behöver”, menar han. Således är syftet med samarbetet att sprida varumärket och förmedla Boomerangs koncept till målgruppen, det vill säga kunden.

Spinelli menar att fördelen med att expandera via franchising är att entreprenörerna, det vill säga franchisetagarna, bistår med unika kunskaper åt företaget och i utbyte får de tillgång till ett framgångsrikt koncept.⁹⁸ Larsson, Boomerangs VD, berättar att de genom franchiseformen får erfarenhetsutbyte med några av de duktigaste handlarna i Sverige men påpekar samtidigt att förhållandet är ömsesidigt då franchisetagarna får tillgång till ett tydligt och starkt koncept. Bergkrantz betonar även fördelen med att ”ägaren”, det vill säga

⁹⁵ Spinelli, 2007, sid. 51.

⁹⁶ *ibid.*, sid. 52.

⁹⁷ Persson & Westrup, 2007, sid. 13.

⁹⁸ Spinelli, 2007, sid. 52.

franchisetagaren, är operativ i den dagliga verksamheten, då detta skapar driv och en möjlighet att dra nytta av det nätverk som de flesta franchisetagare har på den lokala marknaden.

Följaktligen är möjligheterna med franchiseformen i stort att genom ömsesidigt beroende nå ett optimalt samarbete som leder till vinst för båda parter. Strävan efter vinst går för båda parter via kundernas nytta; således är det viktigt att samarbetet sker med företagets långsiktiga mål i fokus. Men då gränserna i företaget förstärks genom bland annat skilda ägarförhållanden och geografisk utspriddhet, kan det vara svårt att bibehålla fokus. I analysen som följer kommer vi att peka på ett antal fallgröpor som riskerar att hindra ett optimalt franchisesamarbete.

5.2 Gränser påverkar relationer

Agentteorin kan i princip tillämpas inom alla företag och på de flesta relationer. Inom Boomerang är den som mest framträdande i relationen mellan Boomerangs ledning och dess 10 franchiseägda butiker, där ledningen kan ses som principal och franchisetagarna som agenter. Relationen styrs genom franchiseavtal som i agentteorin kan jämföras med de kontrakt som upprättas för att undvika risker och konflikter. Boomerangs franchiseavtal skiljer sig dock något från normen; franchisetagarna är relativt fria i sin verksamhetsstyrning och franchiseavgiften regleras endast via inköp, istället för ”franchiseavtal” benämns kontrakten ”samarbetsavtal”. Dock utgör relationen i grunden ett franchisesamarbete och hädanefter kommer vi därför, för att underlätta läsningen, att referera till samarbetsbutikerna som franchisetagare och Boomerangs ledning kommer att benämnas franchisegivare.

Ett första antagande i agentteorin är att båda parter i relationen är nyttomaximerande, det vill säga att agenten vill ha belöning för sitt bidrag samtidigt som principalen vill ha bidrag efter vad han erbjuder agenten i belöning; svårigheten ligger i att det inte går att öka den ena partens nytta utan att minska den andras.⁹⁹ Till viss del motsätter vi oss detta antagande, då Boomerangs avtal bygger på att all ekonomisk ersättning till franchisegivaren sker genom inköpen, vilket innebär att när franchisetagarens försäljning ökar, ökar även nyttan för franchisegivaren. Snarare utgör i detta fall de organisatoriska gränserna en möjlighet för Boomerang; franchisetagaren Stahm uttrycker det som att ”ju bättre det går för oss ju mer kläder köper vi in och desto mer pengar tjänar Boomerang”. Franchisetagarnas ersättning kan i viss mån liknas vid ett produktionskontrakt då franchisetagarens ”belöning” står i relation till

⁹⁹ Kristensen, Nygaard & Ravn, 2002, i Bengtsson & Nygaard, 2002, sid. 82.

dennes bidrag gentemot Boomerang. I kontrast till detta bygger exempelvis butikschefernas löner på beteendekontrakt vilket innebär att de får betalt oavsett arbetsinsats. Ett större engagemang borde därför finnas hos franchisetagarna då det finns en direkt koppling mellan bidrag och belöning. Jonsson, varumärkesansvarig, bekräftar detta och säger att franchisetagarna ”jobbar ju lite grann i en egen rörelse vilket ger vissa incitament som en egen butik, alltså som vi äger, kanske inte kan ge till en butikschef”.

Det opportunistiska beteendet bygger enligt agentteorin på att parterna i en agent-principal-relation har asymmetrisk information och principalen kan enligt detta synsätt därmed aldrig ha full kontroll över agentens handlingar.¹⁰⁰ I franchiseföretag riskerar detta resultera i att franchisegivaren förlorar kontroll över varornas kvalitet om franchisetagarna väljer billigare leverantörer, med sämre kvalitet, än de som franchisegivaren hänvisar till.¹⁰¹ Vi menar dock att problematiken inte uppenbarar sig i särskilt hög grad inom Boomerang, då franchisetagarna enligt kontrakt är tvingade att göra i stort sett alla sina inköp från Boomerang; företaget har genom detta automatisk kontroll över sina franchiseverksamheter då de reglerade inköpsmöjligheterna ger upphov till ett ömsesidigt beroende parterna emellan – om inköpen avtar kan detta tyda på att försäljningen inom franchiseverksamheten har minskat. ”/.../ vi följer upp det hela tiden, vi ser ju liksom från vecka till vecka hur våra butiker ligger till och hur försäljningsutvecklingen ter sig”, menar Bergkrantz.

De tydliga gränserna som existerar i franchiseförhållandet skulle kunna göra agentteorins antaganden extra synbara. Men vi menar att i de ovan nämnda avseendena överskrider Boomerang problemen med hjälp av kontrakt, dock menar vi att agentteorins antaganden, som senare kommer påvisas, kan ta sig uttryck i andra sammanhang där franchiseavtal inte räcker till.

5.2.1 Gränser medför risker

För att få ut så mycket som möjligt av franchiserelationen menar Cochet, Dormann och Ehrmann att franchisetagarna måste beviljas spelrum då en alltför hård kontroll ofta minskar entreprenörsandan, medan ökad självständighet å andra sidan medför ökade kontroll- och övervakningskostnader för franchisegivaren. Författarna hävdar att framgången bestäms av företagets förmåga att kompensera den minskade kontrollen som följer en ökad självständighet med incitament som uppmuntrar till målkongruens mellan de båda parterna i

¹⁰⁰ Kristensen, Nygaard & Ravn, 2002, i Bengtsson & Nygaard, 2002, sid. 83.

¹⁰¹ Carlsson & Sagell, 2005, sid. 26.

franchiseföretaget.¹⁰² Enligt agentteorin är, som tidigare nämnts, båda parter i en relation riskovilliga och för att gardera sig mot att hamna i en risksituation är det vanligt att upprätta kontrakt. I franchiseföretag är avtalen den mest förekommande metoden att gardera sig mot risker, då detta medför att respektive parter rättigheter och skyldigheter kan regleras. Franchisetagarens risk innefattar bland annat dennes investering i företagets koncept medan franchisegivarens risk främst förknippas med kvalitetssäkring av varumärket.¹⁰³

Inom Boomerang regleras franchisetagarnas spelutrymme genom de specifika avtal som tidigare nämnts. Både Stahm och Larsson påpekar att Boomerang erbjuder en form av samarbetsavtal, och inte ett traditionellt franchiseavtal. Larsson berättar att franchisetagarna äger sina egna lokaler och hyreskontrakt och att de således snarare kan betraktas som stora kunder till Boomerang. Stahm hävdar att ”Jag är väl franchisetagare inom parentes” och ”avtalet är lite snällare mot mig än vad ett vanligt franchiseavtal hade varit”. Frankenius berättar att samarbetsavtalen är enkla och förbinder honom som franchisetagare att handla efter Boomerangs riktlinjer. För övrigt är franchisetagarna relativt självständiga vad gäller utformning av butikerna, varuexponering och skyltning, och både Stahm och Frankenius uttrycker sig positivt angående sina möjligheter till eget initiativtagande. ”Vi tycker vi kan styra ganska mycket själva genom att vara kreativa i hur vi presenterar märket och försöker få en bredd i hur vi exponerar varorna”, berättar Stahm.

Detta innebär dock en risk för Boomerang, som då inte har möjlighet att fullt ut styra varumärket så att det presenteras på ett enhetligt sätt i samtliga butiker; något som tycks vara av största vikt enligt respondenterna. Butikschefen Said berättar att alltmer av hennes ansvar som butikschef har centraliserats. Tidigare bestämde hon hur varorna skulle exponeras men nu finns det personer i ledningen som ansvarar för det, ”/.../ det är ju bättre för butikerna att vi alla har samma ansikte utåt när det gäller exponeringen till exempel och likadant med inköpen, så att butikerna inte är olika så när kunden kommer ska den kunna känna igen sig” menar hon. Larsson berättar att såväl marknadsföring, aktiviteter som kampanjer är gemensamt för franchisebutikerna och de egna butikerna, ”/.../ för att från konsumentens sida sett så ska de inte veta vilken som är franchise och vilken som är egen butik”, menar han. För att reducera risken med att varumärket försvagas på grund av olikartad varumärkespresentation, har Boomerang i franchisekontrakten föreskrivit att franchisetagarna ska köpa 95 procent av sitt utbud från Boomerang; de har däremot möjlighet att fritt välja bland kedjans totala sortiment. Stahm påpekar att hans målgrupp, på grund av butikernas

¹⁰² Cochet, Dormann & Ehrmann, 2008, sid. 51-52.

¹⁰³ Axberg et al., 1999, sid. 85-96.

lokalisering, förmodligen är bredare än Boomerangs i stort och att inköpsfriheten är positiv då han kan ”skruva på konceptet” och välja sådana kläder vid inköpen som han tror att målgruppen efterfrågar. Jonsson menar samtidigt att Boomerang försöker ge incitament för att påverka valet av sortiment i franchisebutikerna genom exempelvis en försäkran om att vissa produkter ska få större fokus i kommande marknadsföringskampanj. ”Vi kan ju skapa incitament för att hon eller han ska köpa på ett visst sätt genom att säga att vissa saker kommer att marknadsföras på ett speciellt sätt” säger han. På så sätt kompenseras franchisegivarens risktagande genom kontrollerande åtgärder som ger upphov till ökad kongruens mellan organisationens mål och franchisetagarnas mål.

Risken kvarstår dock för franchisetagarna då de inte själva har möjlighet att påverka varudistributionen. Frankenius menar att distributionssystemet för varuinköp inte fungerar optimalt idag då endast fyra leveranställen per år står till förfogande. Då Boomerang dessutom inte håller något lager har franchisetagarna inte möjlighet till kompletterande inköp under året, berättar han. De reglerade inköpen ger även upphov till att franchisetagarna riskerar att stå med ett lager som de sedan inte kan sälja ut. Frankenius menar att det vore fördelaktigt om även franchisebutikerna fick tillgång till de två outletbutiker som Boomerang har. ”Alltså när man köper andel i fast räkning som vi gör skulle det vara en väldig fördel om vi fick vara med där för att bli av med varor som blivit kvar från säsongen”, säger han.

Att båda parter är riskovilliga kan alltså orsaka en del hinder för samverkan men i Boomerang menar vi att franchisetagaren och franchisegivaren kompenserar varandra i risktagandet; franchisetagaren får frihet i till exempel exponering men tar samtidigt en risk genom att de tvingas köpa 95 procent i fast räkning. Franchisegivaren minimerar sin risk genom att de kontrollerar en stor del av inköpen men tar samtidigt en risk då de mister kontrollen över hur varumärket exponeras. För att en optimal gränsöverskridande samverkan ska uppnås krävs incitament som uppmuntrar till målkongruens mellan parterna men som nästkommande analys kommer att påvisa är detta svårt om ett opportunistiskt handlande får utrymme.

5.3 Gränser skapar målkonflikt

Komplexiteten i agentteorin bottnar i att alla individer har ett egenintresse, alltså att aktörerna i en relation agerar opportunistiskt.¹⁰⁴ Vi menar att detta utifrån vissa aspekter kan utgöra en fördel för franchiseföretag, då franchisetagare på grund av att de har eget kapital investerat i

¹⁰⁴ Kristensen, Nygaard & Ravn, 2002, i Bengtsson & Nygaard, 2002, sid. 83.

verksamheten, förmodligen är mer motiverade än anställda till att generera goda resultat. Men engagemanget för den egna enheten bidrar, som påvisats tidigare, med stor sannolikhet också till att franchisetagarna på ett helt annat sätt än till exempel anställda butikschefer kommer att handla i egenintresse, det vill säga efter vad de anser vara fördelaktigt för den egna verksamheten. ”Det finns säkert förslag som Boomerang önskar att vi följde mer än vad vi gör, det hade vi kanske följt om vi känt att de har större framgång än vi, men så är det inte”, berättar Stahm. Jonsson menar att reglerna för till exempel exponering i franchisebutikerna mer kan liknas vid riktlinjer, ”/.../ men i våra egna butiker ska de ju följas, i franchisebutiker så har vi en lite större tolerans”.

Vi menar att det inom Boomerang kan uppstå problem som suboptimering och ineffektivitet om franchisetagarnas strävan efter att individualisera och sätta sin egen prägel på verksamheten blir alltför omfattande. Om det finns för stort utrymme för franchisetagarna att handla i egenintresse, riskerar företeelser som ligger i hela organisationens intresse att åsidosättas för att de enskilda franchiseverksamheterna ska nå framgång. Följaktligen menar vi att detta bidrar till att företagets enheter strävar åt olika håll istället för mot ett och samma mål.

5.3.1 Gränser leder till suboptimering

Persson och Westrup menar att fördelen med decentraliserade strukturer är enheternas större medvetenhet angående kostnader på grund av ökat ansvar, dock finns det en risk att detta leder till en intern konkurrens vilket i sin tur påverkar uppkomsten av suboptimering och ineffektivitet, om det inte finns några incitament som uppmuntrar till erfarenhetsutbyte och kunskapspridning enheterna emellan. Avsaknaden av samverkan medför en risk för fokusering på kortsiktiga mål för de enskilda enheterna istället för på samarbete med långsiktigt resultat som kommer med lärande över organisatoriska gränser, påpekar författarna.¹⁰⁵ Latham och Locke skriver också att då olika målsättningar formas så att de står i konflikt med varandra finns risken att de inblandade undanhåller information och idéer från varandra, och i värsta fall manipulerar den andre till misslyckande.¹⁰⁶

Stahm påpekar däremot motsatsen och menar att ”Man måste ha ett öppet sinne för att lära sig nya saker, inte hindra för andra”. Dock menar vi att även om avsikterna angående detta är goda, tycks de organisatoriska gränserna stå i vägen för kunskapspridningen inom Boomerang. Persson och Westrup menar att enheter som har större framgång än andra

¹⁰⁵ Persson & Westrup, 2007, sid. 22-23.

¹⁰⁶ Latham & Locke, 2006, sid. 335.

rimligtvis borde stimuleras till att dela med sig av sina kunskaper till andra mindre lönsamma enheter; sällan finns det dock incitament som uppmuntrar till detta.¹⁰⁷ Stahm berättar att hans franchiseenheter har uppnått försäljningsresultat långt över förväntat, men trots detta finns det ingen medveten kommunikation för att sprida de goda erfarenheterna inom företaget. Jonsson menar att de försöker hålla en dialog med franchisetagarna, ”/.../ men det är något vi skulle kunna formalisera lite bättre kanske”, säger han.

Vi menar att det inom Boomerang finns tendenser till suboptimering, då det inte finns någon regelbunden kommunikation. Dock tror vi inte att detta nödvändigtvis är ett medvetet val, utan en följd av att de interna gränserna leder till känslan av att inte känna en samhörighet med resten av organisation. En övervägande del av respondenterna uttryckte en tydlig ”vi-och-dem-känsla” vid intervjuerna då ledningen tycktes referera till franchisetagarna som ”dem” och de egna butikerna som ”vi”. Samma tankesätt förmedlades i intervjuerna med franchisetagarna, då de båda talade om sina egna franchisebutiker som i det närmaste en egen organisation. Vi menar att det finns en risk för att detta kan orsaka ett slags undermedvetet revirtänkande om varken ledning eller franchisetagare tänker i termer som ”organisationen i stort”. Om inte gränserna som idag tycks splittra verksamheten hanteras, menar vi att många goda idéer riskerar att stanna inom organisationens olika enheter istället för att nå ut till resten av företaget.

5.3.2 Gränser leder till intern konkurrens

Den interna konkurrensen uppenbarar sig inte endast mellan enheterna, utan även mellan franchisegivare och franchisetagare, då de båda parternas mål skiljer sig åt. Carlsson och Sagell menar att målkonflikt tenderar att uppstå mellan franchisegivaren och franchisetagaren då franchisegivaren önskar maximera sin försäljning medan franchisetagaren vill maximera sin vinst.¹⁰⁸ Följaktligen har franchisegivaren förmodligen ett intresse i att maximera antalet återförsäljare av varumärket, medan franchisetagarna önskar minimera dessa för att gynna sin egen verksamhet. Vi menar att detta grundas i att båda parter är nyttomaximerande, vilket i sådana fall riskerar leda till att information och idéer som är fördelaktiga för hela verksamheten undanhålls av franchisetagaren som givetvis har ett intresse av att kunderna ska komma till dennes butik.

¹⁰⁷ Persson & Westrup, 2007, sid. 22-23.

¹⁰⁸ Carlsson & Sagell, 2005, sid. 26.

Boomerangs varumärke återfinns i stora klädkedjor som Sisters och Brothers; vi menar att franchisegivarens intresse tillfredsställs då de maximerar sin försäljning, medan franchisebutikerna å andra sidan får större konkurrens om kunderna. Frankenius säger att han i Kristianstad inte påverkas av andra återförsäljare då Boomerang har ett avtal med Sisters och Brothers om att inte sälja Boomerangs varumärke där. Han påpekar dock sin förståelse för att det i andra städer kan uppstå en form av konkurrenssituation om märket redan finns i andra butiker i närheten, främst på grund av att återförsäljarna kanske har en annan realisationspolicy än Boomerang.

Detta menar vi tyder på att det inom Boomerang existerar en form av konkurrens till följd av målkonflikter. Vi menar att en eventuell konsekvens av målkonflikt kan bli att de inblandade undanhåller information och idéer, vilket Latham och Locke som tidigare nämnts konstaterar som en av riskerna om olika målsättningar formas så att de står i konflikt med varandra. Genom en utökning av antalet återförsäljare skapas en större varumärkesspridning, dock leder detta även till att organisationen splittras ytterligare i takt med att gränserna blir fler.

Trots att en decentraliserad organisationsstruktur kan leda till känslan av större ansvar, för de intressekonflikter som påvisats ovan en del problem med sig. Bang talar om risken för att subkulturer uppstår i decentraliserade företag då de geografiska skillnaderna mellan enheterna exempelvis leder till att medlemmarna utvecklar lokala föreställningar och värderingar som inger känslan av en viss social identitet.¹⁰⁹ ”Vi ser till det som passar för vårt delkoncept” svarar Stahm på frågan om hur mycket han själv kan styra över sin verksamhet. Vi menar att detta uttalande tyder på att franchisetagarnas föreställning om den egna verksamheten i relation till Boomerang kan liknas vid Van Maanen och Barleys definition av subkulturer som en distinkt grupp i organisationen.¹¹⁰ En tendens till utveckling av subkulturer kan därmed urskiljas vilket även tydliggör den ”vi-och-dem-känsla” som tidigare nämnts. Wilson diskuterar problematiken med att det inom en organisation kan uppstå subkulturer som i viss bemärkelse står i en form av motsättningsfull relation till varandra, hon menar att det mellan dessa grupper ofta uppkommer en slags intern konkurrens.¹¹¹ Återigen, hindrar alltså de organisatoriska gränserna enheterna från gemenskap.

Vi menar att många av de beskrivna problemen orsakas av att de olika parterna i relationen har olika intressen, en allt för stark koncentration på den egna verksamhetens

¹⁰⁹ Bang, 1999, sid. 37.

¹¹⁰ Van Maanen & Barley, 1985:38, se Bang, 1999, sid. 29.

¹¹¹ Wilson, 2003, sid. 108.

resultat medför en ännu större isolering från varandra. Detta kan även bidra till att enheterna utvecklar subkulturer vilket begränsar benägenheten till gränsöverskridande samverkan. Medel måste alltså till för att hantera gränserna och nå företagets övergripande mål.

5.4 Uppluckring av gränser

För att försäkra sig om att personalens agerande för att nå personliga mål även bidrar till företagets mål bör styrsystem utformas just i detta syfte. Anthony och Govindarajan betonar både formella och informella styrsystem som drivare för att uppnå målkongruens i en organisation. Den formella styrningen består framförallt av budget och rapporter men även av ansvarsfördelning och prestationsmätning, menar de, medan informella styrmedel består av så kallad normativ kontroll som bland annat uppnås genom en stark företagskultur.¹¹²

5.4.1 Formell styrning

I franchiseverksamheter bör franchisegivaren kontinuerligt informeras om den fortlöpande verksamheten, vilket vanligtvis sker genom redovisning av bland annat resultat- och balansräkningar samt försäljningsrapporter. Väl fungerande rutiner angående rapporteringen är en förutsättning för att upprätthålla ett framgångsrikt franchisesystem, skriver Engström et al.¹¹³ Anthony och Govindarajan menar att den viktigaste aspekten av ett kontrollsystem är dess möjlighet att mäta olika resultatutfall inom enheterna för att på så sätt styra organisationen att agera i överensstämmelse med dess strategier. Ett sätt att markera vad som är viktigt i företaget är genom prestationsmätning, på så sätt menar författarna att enheterna motiveras till att arbeta mot företagets mål.¹¹⁴

Inom Boomerang mäts franchisetagarnas prestationer genom veckorapporter, budgetutfall och försäljningssiffror på vecko- och månadsbasis. Stahm berättar att hans franchiseenhet varje vecka skickar upp siffror till Boomerang, främst för att ledningen ska kunna kontrollera vilka varor som säljer och vilka som inte gör det. Bergkrantz berättar att Boomerang har full insyn i franchisetagarnas verksamheter främst genom att moderbolaget fungerar som dess främsta leverantör, men även genom att de följer försäljningen på veckobasis ”där man liksom kan helt enkelt kan följa om butiken i fråga håller rätt utveckling”, menar han. Genom att till exempel försäljningssiffrorna granskas och mäts, bör,

¹¹² Anthony & Govindarajan, 2007 sid. 98.

¹¹³ Engström et al., 2005, sid. 130-131.

¹¹⁴ Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 464.

enligt Anthony och Govindarajans resonemang ovan, franchisetagarna motiveras till att kontinuerligt uppvisa goda resultat inom dessa områden.

Stahm bekräftar att då han satte upp mål för sin verksamhet, så trodde inte ledningen att dessa skulle vara möjliga att uppnå. Men försäljning gick långt över förväntan, ”/.../ vi har visat på möjligheten /.../ delvis för vi att vi tyckte det var roligt att jobba med det /.../”, berättar Stahm. Vi menar att detta uttalande tyder på en benägenhet att franchisetagarna inte endast motiveras genom den ersättning som kommer med goda resultat utan även genom ett intresse av att uppvisa framgång.

Ansvarsfördelningen är ännu ett formellt styrmedel, en organisation består av flera ansvarsenheter som tillsammans skapar hierarkin i företaget.¹¹⁵ I franchiseföretag menar vi att hierarkin blir extra märkbar då franchisetagarna är egna företagare med fullt investeringsansvar. Carlsson och Sagell skriver att fördelen med franchisetagarnas ansvar är att de tenderar att ha en större medvetenhet om verksamhetens kostnader och är därmed mer motiverade än exempelvis anställda butikschefer att uppvisa ett bra resultat.¹¹⁶ Vi menar att då franchisetagarnas ersättning bygger på vad deras egna enheter presterar uppstår det driv och engagemang som bland annat Bergkrantz nämner är karaktäristiskt för franchisetagarna. I Boomerang får däremot butikscheferna utöver sin grundlön även bonus på butikens försäljning varav dessa också torde ha ett intresse av att uppvisa goda resultat.

Formell styrning är alltså en nödvändighet för att kunna kontrollera bland annat försäljningsutvecklingen i franchiseenheterna, de fungerar även som en form av katalysator för att öka samstämmigheten mellan franchisetagarnas mål och organisationens mål, baserat på angelägenheten om att nå budget- och försäljningsmål. Vi anser dock att det finns en risk då detta sätt att nå målkongruens kanske sker främst på grund av ökad kontroll snarare än genom att franchisetagarna identifierar sig med företagets mål. Resultatet riskerar därmed att bli av större vikt än vägen dit. För att upprätthålla en medveten fokusering på företagets långsiktiga lönsamhet krävs förmodligen styrsystem som uppmuntrar samtliga inom Boomerang att nå bra resultat, men även till att *vilja* arbeta tillsammans för att uppnå detta. Ett formellt styrsystem som kan bidra till detta är belöningssystem.

¹¹⁵ Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 129.

¹¹⁶ Carlsson & Sagell, 2005, sid. 26.

5.4.1.1 Belöningsystem för att hantera gränser

Ashkenas menar att företag genom belöningsystem kan överskrida gränser, då medarbetare ofta eftersträvar arbete som gynnar dess personliga ersättning. Enheters resultat, budget eller andra finansiella målsättningar utgör ofta underlag för beräknad bonus vilket kan vara problematiskt.¹¹⁷ Ashkenas resonemang följer Anthony och Govindarajans tankegångar, om att detta kan föra negativa effekter med sig, såsom att de inblandade prioriterar kortsiktig vinst framför långsiktigt resultat och därmed fattar kortsiktiga beslut utan företagets övergripande mål i åtanke. Anthony och Govindarajan hävdar därför att nyckeln till att motivera människor till ett beteende som främjar organisationens mål bottnar i hur företagets motiv kan relateras till individerna.¹¹⁸ Ashkenas menar att grunden för belöning bör bygga på prestationer och kunskaper, att dessa bör omfatta anställda på samtliga nivåer samt att belöningar även bör vara av icke-finansiell karaktär.¹¹⁹

I Boomerang är ett av problemen, som tidigare nämnts, att det i dagsläget inte finns några tydliga incitament för att uppmuntra alla franchiseenheter att sträva efter långsiktiga och gemensamma mål. Franchiserelationen grundas dock naturligt sett i ett gränsöverskridande arbete inom vilket det slutgiltiga målet är nöjda kunder. Ett annat övergripande mål för samtliga enheter är att förmedla en livsstil, ”Scandinavian Preppy”, på ett sätt som stämmer överens med Boomerangs koncept. Frankenius menar att Boomerang är ytterst skickliga på att förmedla sin vision av varumärket, både mot franchisetagarna och mot kunderna. Vid intervjuerna fick vi dock inte upplysning om några andra, icke-monetära, långsiktiga och gemensamma målsättningar för företaget. Vi vill dock poängtera vikten med detta samt betydelsen av att utforma incitament för att samtliga enheter, franchisebutiker såväl som egenägda butiker, gemensamt ska sträva efter att nå organisationens mål.

Problemet vi ser idag är att det inte finns några tydliga ekonomiska incitament som motiverar franchisetagare och chefer till att arbeta *tillsammans* för att nå målen. Som tidigare nämnts riskerar det sättet som gränserna hanteras på idag, att leda till intern konkurrens och suboptimering och en faktor som hindrar samarbetet är hur enheterna genererar sin personliga ersättning. Bland annat får alla parter, butikschef som franchisetagare, ersättning beroende på hur den egna enheten presterar – butikschefen i form av bonus på butikens resultat och franchisetagarna genom den egna verksamhetens vinst. Ett annat motivationsmedel är ”Årets franchisetagare”, grundat på bland annat lönsamhet. Men för att överskrida ineffektivitet,

¹¹⁷ Ashkenas, 1997, sid. 117.

¹¹⁸ Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 513-514.

¹¹⁹ Ashkenas, 1997, sid. 118.

suboptimering och intern konkurrens och därmed få samtliga att prioritera långsiktig vinst framför kortsiktiga resultat menar vi att det även bör utvecklas belöningsystem och prestationsmätning som bortser från uppdelningen i franchise och egenägt. Belöningar baserade på prestation och kunskap, vilket Ashkenas menar främjar långsiktiga mål, kan till exempel inom Boomerang ta sig uttryck i ”Årets idé”, där samtliga anställda har en möjlighet att delta. Ytterligare ett förslag på motivationsdrivare är att inom koncernen utse en ”Årets Boomerangbutik” som borde kunna tilldelas såväl en franchisebutik som en egenägd butik. Alla bör förslagsvis också ta del av en bonus baserat på företagets totala försäljning eller resultat för att undkomma en del av den interna konkurrensen. Självklart inser vi att behovet av de i dagsläget förekommande motivationsmedlen, men vi menar att det också måste finnas motsvarande belöningar som bygger på vad organisationen presterar som helhet. Sådana åtgärder är endast mindre incitament för att vilja nå gemensamma mål, men vi anser att det är ett steg i rätt riktning.

5.4.2 Informell styrning

Wilson skriver att ”En omfattande och lönsam litteratur har utnyttjat idén om att kultur är något som kan diagnostiseras och förändras i syfte att förbättra organisationernas effektivitet”.¹²⁰ Detta antagande innebär att företaget kan lära sig att styra de anställdas handlingar genom att påverka dess tankar och känslor. Vidare menar Wilson att en sådan form av informell styrning kan leda till att konflikter upplöses och blir till samarbete, vilket kommer att bidra till en friskare organisation med färre isolerade enheter och mindre konflikträdde medarbetare.¹²¹ Anthony och Govindarajan understryker företagskulturen som en viktig del i verksamhetsstyrningen. Företagskulturen är av stor vikt då den förklarar varför två företag med liknande formella styrsystem ändå skiljer sig från varandra kontrollmässigt, menar de. Ju längre ett företag har varit verksamt, desto starkare kultur och rutiner och normer har utvecklats om vad som är rätt och fel beteende. I en stor och mogen organisation är det därför ytterst svårt att genomföra förändringar.¹²²

Vi anser att det finns en stor risk för avsaknad av informella styrsystem, framför allt företagskultur, inom Boomerang då de distinkta organisatoriska gränserna som påvisats bidrar till en avsaknad av samhörighet enheterna emellan. Detta, enligt vår mening, beror på att franchiseformen används när företag vill expandera i snabb takt och då är det förmodligen

¹²⁰ Wilson, 2003, sid. 108.

¹²¹ ibid., sid. 108.

¹²² Anthony & Govindarajan., 2007, sid. 100.

svårt att upprätthålla en stark företagskultur eftersom nya nyckelpersoner med stort engagemang och driv för den lokala franchiseenheten, ständigt tillförs. I kombination med en stor geografisk spridning menar vi att det finns en risk för att det skapas subkulturer i istället för en gemensam företagskultur enheterna emellan. Vi hävdar dock att en medvetenhet om riskerna kan förebygga detta.

Inom Boomerang tycks dock de formella styrsystemen vara mer utmärkande än de informella. Som tidigare nämnts kontrolleras enheterna genom bland annat försäljningsrapporter och inköp men vi ställer oss dock frågande till om det inom Boomerang finns en stark företagskultur. Fyra gånger per år träffas franchisetagarna och ledningen och utbyter idéer, både Said och Frankenius menar att kommunikationen inom organisationen har förbättrats sedan tidigare, men att det fortfarande brister något i vissa avseenden. Frankenius menar att det hade varit fördelaktigt att skapa ett forum för erfarenhetsutbyte, idag är det upp till var och en att ta kontakt. Att Boomerangs franchisetagare som tidigare nämnts talade om ”sin” organisation, franchiseverksamheten, i förhållande till ”dem”, det vill säga Boomerang, menar vi tyder på att kommunikationen och sammanhållningen mellan enheterna inte faller sig naturlig.

5.4.2.1 Gränsöverskridande kultur

För öka effektiviteten och undkomma förnimmelsen av en så kallad splittrad verksamhet som tenderar att bli påföljden av en decentraliserade organisationsstruktur, menar vi att det i Boomerang krävs informella styrmedel som uppmuntrar till ökad samverkan. Denison belyser fyra kulturella egenskaper som utmärker en effektiv organisation. Vi menar att några av dessa egenskaper existerar inom Boomerang men som påvisats genomgående i analysen upplever vi att de organisatoriska gränserna inom företaget begränsar medarbetarnas förmåga att betrakta organisationen som en gemensam helhet.

Det första kriteriet, *medbestämmande och involvering*, anser vi uppfylls i relativt hög grad inom Boomerang. Tidigare påpekades att franchisetagarna har ett stort driv och engagemang på grund av att de har fullt ansvar för sina egna verksamheter. Även faktumet att företaget består av få led av chefer medför att mycket av ansvaret för butikerna läggs på butikschefen och personal. Detta bidrar enligt Denison en ökad ansvarskänsla inför arbetet samt även engagemang och motivation inför företaget.¹²³

¹²³ Denison, 1990, se Bang, 1999, sid. 129.

Den andra egenskapen för en effektiv organisation, *samstämmighet och konsekvens*, det vill säga en ”stark kultur” inom viken medlemmarna har lika värderingar och verklighetsuppfattningar,¹²⁴ brister dock som tidigare påvisats i vissa avseenden inom Boomerang. Grundvärderingarna inom företaget är förmodligen relativt samstämmiga då samtliga franchisetagare har åtagit sig att driva Boomerangkonceptet, men då de till skillnad från butikscheferna har frihet i inköp och varuexponering menar vi att värderingar riskerar utvecklas åt olika håll. Detta kan säkert gynna organisationen i samband med att nya idéer och kunskap ständigt utvecklar konceptet. Samtidigt kan innovativa lösningar splittra verksamheten och hämma förutsättningarna för en gemensam företagskultur om enheterna upplever en intern konkurrens och en ovilja att dela med sig av sina kunskaper.

Den tredje egenskapen, organisationens *anpassningsduglighet*, är förmodligen relativt god inom Boomerang. Organisationsformen kräver ständig anpassning till nya förhållanden och vi uppfattar därmed Boomerang som en flexibel organisation. Denison påpekar att organisationskulturen ger medarbetarna en uppfattning av hur de ska tolka och anpassa sig till olika förändringar i omgivningen,¹²⁵ och trots att vi vidhåller att Boomerangs organisationskultur behöver förstärkas, menar vi att företagets till synes lyckade tillväxtsstrategi påvisar dess dynamiska karaktär.

Fjärde och sista egenskapen är att organisationen ska ha ett *klart och erkänt syfte* där medlemmarna måste ha en gemensam föreställning om företagets mål.¹²⁶ Återigen menar vi att det faktum att Boomerang består av både franchisebutiker och egna butiker, bidrar till att det inom företaget kan ha utvecklats subkulturer som försvårar samarbetet för att nå ett av organisationens övergripande mål, det vill säga att förmedla varumärket på ett enhetligt sätt. I franchiseenheterna framträdde vid intervjutillfällena ett påtagligt intresse för Boomerangkonceptet, men vi menar dock att det vi uppfattar som bristfällig kommunikation inom företaget riskerar att få effekten av att ett alltför stort fokus inriktas på kortsiktiga resultat.

Sherif menar att subkulturer kan förenas genom att grupperna tillsammans måste lösa en uppgift eller nå ett gemensamt mål. Han hävdar att det ofta är vid sådana tillfällen subkulturer inser att de faktiskt jobbar mot samma riktning.¹²⁷ Det slutgiltiga målet för samtliga Boomerangs enheter är att tillfredställa kunderna för att även på lång sikt kunna upprätthålla en stark organisation. Dock menar vi att det i dagsläget finns en del fallgropar som verkar

¹²⁴ *ibid.*, sid. 129.

¹²⁵ *ibid.*, sid. 128-131.

¹²⁶ *ibid.*, sid. 128-131.

¹²⁷ Sherif, 1972, se Bang, 1999, sid. 43.

ineffektiva för organisationen. Genom gemensamma belöningsystem som uppmuntrar till samarbete mellan samtliga enheter kan en stark företagskultur utvecklas. Alltså, med hjälp av incitament till ömsesidiga intressen, värderingar och mål, anser vi att de skarpa gränserna som utmärker organisationen idag, kan komma att hanteras på ett mer fördelaktigt sätt.

För att detta ska vara möjligt krävs formaliserad kommunikation med arenor för detta, så att samtliga Boomerangs enhetschefer, butikshefer som franchisetagare, kan mötas regelbundet. Stora förändringar är dock lättare sagt än gjort. Ashkenas menar att det ofta finns ett motstånd bland medarbetarna att genomföra omfattande organisatoriska förändringar då det innebär ett helt nytt tankesätt som avviker från gamla trygga, inarbetade mönster.¹²⁸ Men genom att påvisa fördelarna för alla parter med att samverka över gränserna, på ett djupare plan, menar vi att organisatoriska förändringar steg för steg är möjligt att genomföra.

5.5 Slutsatser

Syftet med arbetet har varit att *öka kunskapen om svårigheter och möjligheter med gränsöverskridande samverkan i ett franchiseföretag*. I den här uppsatsen har vi redogjort för några av de problem som kan uppstå i en organisation inom vilken de interna gränserna mellan enheterna tydliggörs i form av geografiskt utspriddhet och skilda ägarförhållanden. Agentteorin har varit en väsentlig utgångspunkt för att förstå och förklara varför fenomen som egenintresse, nyttomaximering, riskovillighet, målkonflikt, suboptimering och intern konkurrens kan uppstå och i samband med detta har vi även knutit an till andra författare som förklarar komplexiteten i att arbeta över organisatoriska gränser. Den frågeställning som vi ämnat besvara i uppsatsen är: *Vilka problem kan organisatoriska gränser ge upphov till och vilka möjligheter finns det att överskrida dessa?*

Persson och Westrup betonar, som nämndes inledningsvis i analysen, vikten av att tänka i termer som: varför ska vi samverka, vilka problem behöver lösas och vad vinner målgruppen? I Boomerangs fall är, som påvisats genomgående i uppsatsen, fördelarna med gränsöverskridande samverkan bland annat större gemenskap, tätare kommunikation och en större kunskapspridning i organisationen. Den ekonomiska vinsten i detta menar vi bottenar dels i minskade kostnader till följd av ökad effektivitet som kommer med erfarenhetsutbyte enheterna emellan, och dels i ökade intäkter som blir följden av att idéer sprids då detta långsiktigt leder till nöjdare kunder.

¹²⁸ Ashkenas, 1997, sid. 149.

I dagsläget upplever vi att franchisetagarnas enheter i visst avseende står i något slags motståndsförhållande till övriga organisationen inom Boomerang. Detta uppenbarades framför allt då de flesta respondenterna refererade till moderbolaget och franchiseenheterna närmast som skilda verksamheter. Detta liknar vi med att det inom företag med geografiskt utspridda enheter tenderar att uppstå subkulturer, vilket minskar benägenheten till att vilja samverka. Genom att gränserna inom franchiseverksamheterna dessutom tydliggörs på grund av skilda ägarförhållanden blir situationen ännu mer komplex. Vi menar att detta bidrar till att en del av fördelarna med franchise som företagsform går förlorade; om franchisetagarna upplever övriga återförsäljare av Boomerangs varumärke som interna konkurrenter snarare än medspelare, kommer det att uppstå en motvilja i fråga om att dela med sig av kunskaper och idéer till andra enheter, vilket i slutändan även drabbar målgruppen. Franchisetagarna inom Boomerang har idag relativt mycket spelutrymme att på sitt eget sätt förmedla Boomerangs koncept i sina butiker, men på grund av den bristande kommunikationen i företaget menar vi att det finns en risk att de lägger större fokus vid kortsiktiga resultat än på långsiktiga effekter. Detta kan ta sig uttryck i franchisebutikerna i form av att varumärket exponeras på ett sätt som franchisetagarna själva anser vara mest fördelaktigt, vilket på lång sikt riskerar bidra till att föreställningen angående Boomerangkonceptet kan bli tvetydig.

Som påvisats i uppsatsen har upprättande av kontrakt visat sig ha en stor betydelse för hur eventuella relationsbaserade konflikter kan förhindras i en franchiserelation, dock krävs ytterligare incitament för att förstärka *viljan* av att arbeta tillsammans. I dagsläget upplever vi att Boomerangs enheter främst arbetar med formella styrsystem vilket i sig är en nödvändighet, kanske till och med en förutsättning, för att ledningen ska ha möjlighet att kunna kontrollera bland annat försäljningsutvecklingen i alla enheter. Dock menar att de formella styrsystemen bör utökas med motivationsmedel som innefattar samtliga enheter i företaget då detta förmodligen hade ökat känslan av samhörighet i företaget. Ytterligare ett incitament som skulle verka främjande för organisationens sammanhållning, är belöningssystem för samtliga butiker baserade på hela organisationens resultat.

En starkare informell styrning anser vi även måste till för att samtliga medarbetare ska vilja samarbeta över gränserna, mot långsiktiga organisatoriska mål. Vi menar att en stark företagskultur skulle förena organisationen och bidra till ett naturligt kommunikationsflöde enheterna emellan då känslan av samhörighet hade förstärks. Wilson skriver, som tidigare nämnts, att en sådan företeelse som kultur kan bestämmas och diagnostiseras i syfte att förbättra organisationernas effektivitet och således även för att minska konflikter i företaget. Erfarenhetsutbytet mellan Boomerangs franchiseenheterna sker idag främst på eget initiativ,

men vi menar dock att för att öka samverkan över gränserna krävs det att detta formaliseras, det vill säga att det skapas ett forum för kunskapsspridning inom organisationen. På så vis kommer ett mer effektivt och lönsamt arbete över de interna företagsgränserna att uppnås inom Boomerang.

6. Avslutning

I kapitlet redogörs för och diskuteras de viktigaste slutsatser som kan urskiljas från analysen. Avslutningsvis ger vi även förslag till vidare forskning inom ämnet.

6.1 Slutdiskussion

I ett samhälle där utbudet blir allt större samtidigt som konsumenternas krav alltjämt ökar, uppmanas organisationer att ständigt söka nya och effektiva lösningar för att tillfredställa den slutliga målgruppen. Gränsöverskridande samverkan är ett sätt att följa denna utveckling oavsett om målgruppen är en patient på ett sjukhus eller en kund i butik. Denna uppsats har påvisat hur gränser försvårar en sådan process i ett företag med både egenägda och franchiseägda butiker. Dock vill vi även framhäva att många av dessa problem även uppenbarar sig i andra sammanhang. Egenintresse och riskovillighet är till exempel relationsbaserade fenomen och vi menar att dessa företeelser går att finna i de flesta företag oavsett organisationsstruktur och i de flesta relationer oberoende av dess karaktär. Målkonflikt, suboptimering och intern konkurrens är dock problem som vi hävdar påträffas främst i decentraliserade företag, franchise såväl som helägda, detta till följd av att ansvarfördelningen förflyttas längre ner i organisationen. Svårigheten med att skapa en gemensam företagskultur med delad syn och värderingar är inte heller specifikt just för franchiseföretag, utan för många decentraliserade företag vars organisationsstruktur kräver en snabb expansionstakt.

Vi har i denna uppsats ämnat påvisa att ovanstående problem till viss del går att överskrida med hjälp av formella och informella styrsystem som kan få organisationens medlemmar att sträva efter samma mål. De styrmedel vi har behandlat är mer eller mindre förekommande i alla organisationer, dock menar vi att framgången ligger hur dessa anpassas efter den specifika situationen. Styrsystem kan även, om de inte hanteras med en viss varsamhet, få konsekvensen av att enheterna börjar motarbeta och konkurrera med varandra. Här har ledarskapet en viktig roll i att inte enbart betrakta styrsystem som kontrollinstrument utan även som intresseskapande hjälpmedel vilka ska uppmuntra samtliga medarbetare till att vilja samarbeta.

6.1.1 Reflektioner

Under arbetsprocessen har vi fått en mängd nya lärdomar och infallsvinklar inom det område som vi har studerat. Vi har i dagsläget en djupare förståelse för vikten av, men även svårigheten i, att hantera företagets gränser på ett sätt som långsiktigt kommer att gynna alla parter i en organisation. Då vi påbörjade uppsatsskrivandet var vi inte riktigt på det klara med ur vilket perspektiv vi skulle studera problemen, det vill säga ur franchisegivaren eller franchisetagarnas synvinkel. Vi tog därmed kontakt med personer från både ledning, de egna butikerna och franchisebutikerna. Att betrakta det gränsöverskridande arbetet ur samtliga parter perspektiv insåg vi senare även var en nödvändighet då alla i lika hög grad är delaktiga och måste inse fördelarna med att samverka. Dock menar vi att vi förmodligen hade kunnat stärka de antaganden som gjorts i analysen på ett djupare plan om vi hade kontaktat ännu fler franchisetagare.

Till viss del var det svårt att knyta an till teorier då ämnet som vi berör är relativt komplext. Vi hade även svårt att finna lämplig litteratur angående uppsatsämnet ”gränsöverskridande samverkan”, vilket försvårade undersökningen ytterligare. Vårt empiriska material gav oss mycket information men vi upplevde samtidigt att det var komplicerat att formulera intervjufrågorna, då uppsatsen berör en del känsliga frågor; det som vi till exempel benämner ”brist på samverkan” och ”fokus på kortsiktiga resultat” i uppsatsen, är förmodligen omedvetna handlingar, och således inget som respondenterna kommer att öppna sig om inför oss. Följaktligen är många av de resonemang som vi för genom uppsatsen delvis egna tolkningar av respondenternas svar, dock underbyggda av teoretiska resonemang.

Eftersom vår uppsats grundats i endast ett fallföretag är det väsentligt att diskutera huruvida slutsatserna är generaliserbara. Då en stor del av den teoretiska ram som vi brukat för vår analys utgör forskning som på många vis inte grundats i franchiserelationen, menar vi att slutsatserna kan appliceras även i andra förhållanden. Detta därför att gränser till olika grad existerar i alla organisationer oavsett syfte och bransch. Dock tror vi inte att problemen och möjligheterna är lika framträdande som det är i en franchiseorganisation med tydliga gränser.

6.1.2 Förslag till vidare forskning

Under arbetsprocessen har nya tankar och idéer väckts kring samverkan över organisatoriska gränser. Till exempel hade samarbete över externa gränser, det vill säga med leverantörer eller kunder, varit ytterst intressant att studera för att få ett vidare perspektiv på hur organisationen kan effektiviseras med målgruppen i åtanke.

I denna uppsats har vi berört informella och formella styrsystem, dock hade en naturlig fortsättningsstudie varit att på djupet undersöka till exempel hur en stark företagskultur kan skapas i en verksamhet med en decentraliserad organisationsstruktur. Då målkonflikt tycks vara karaktäristiskt för franchiserelationen hade det vidare varit intressant att på ett djupare plan undersöka om och hur varumärket och därmed kundernas image förändras efter att ett gränsöverskridande samarbete inletts.

Källförteckning

Artiklar

- Cochet Olivier, Dormann Julian & Ehrmann Thomas. (2008). *Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads*. Journal of Small Business Management Vol: 46, Nr. 1. Sid. 50-72
- Latham, Gary E. & Locke Edwin A. (2006). *Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting*. Science Direct, Vol. 35, nr. 4. Sid. 332–340.
- Shah, Saeeda. (2004). *The researcher/interviewer in intercultural context: 'a social intruder!'* British Educational Research Journal. Vol. 30, nr. 4. Sid. 549-575.
- Spinelli, Stephen. (2007). *Franchises without borders*. Business Strategy Review, Vol. 18 nr. 1. Sid. 50-52.

Elektroniska källor

- Sundström, Nils. (2004). *Handeln bäst på franchising*. Dagens handel. Tillgänglig: <<http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/8023E8E7E5E8CD0FC125707B0031460A?open>> (Läst: 2008-04-07)
- <www.franchiseforeningen.se>
- <www.boomerang.se>

Muntliga källor

- Bergkrantz, Peter. *Exportchef och övergripande ansvarig för franchisebutikerna*. Telefonintervju, Helsingborg. 2008-04-28, kl. 13.20.
- Frankenius, Per. *Franchisetagare, Kristianstad*. Telefonintervju, Malmö. 2008-04-25, kl. 10.35.
- Jonsson, Stig. *Varumärkesansvarig*. Telefonintervju, Helsingborg. 2008-04-28, kl. 13.00.
- Larsson, Fredrik. *VD*. Telefonintervju, Malmö. 2008-04-18, kl. 09.00.
- Said, Nadia. *Butikschef, egenägd butik i Lund*. Personlig intervju, Lund. 2008-04-22, kl. 16.00.
- Stahm, Per. *Franchisetagare, Helsingborg och Jönköping*. Personlig intervju, Helsingborg. 2008-04-17, kl. 15.00.

Skriftliga källor

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur: Lund
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2003). *Management control systems*. New York: McGraw Hill
- Ashkenas, Ronn. (1997). *Den gränslösa organisationen*. Lund: Studentlitteratur
- Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber
- Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber
- Axberg, Curt. (1993). *Franchising: En handbok*. Malmö: Liber
- Axberg, Curt, Engström, Anders, Fernlund, Anders, Hemgren, Anders & Ottoson, Mats. (1999). *Franchising i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, Henning. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson, Lars & Nygaard, Claus. (2002). *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Carlsson, Pål & Sagell, Dan-Michael. (2005). *Franchise*. Näsviken: Björn Lundén Information
- Engström, Anders, Fernlund, Anders, Ottoson, Mats, Edvardsson, Gustav & Brodén, Perc. (2005). *Franchising i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Westrup, Ulrika & Persson, Jan E. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning – förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Allmänna barnsjukhuset
- Wilson, Fiona. (2003). *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö: Liber

Övriga källor

- Boomerangpärmen, tillgänglig genom Per Stahm, Helsingborg

Bilaga 1

Intervjuguide – Per Stahm, Franchisetagare

Bakgrund:

1. Hur länge har du varit franchisetagare?
2. Varför blev du franchisetagare?
3. Vilka för- och nackdelar ser Du med franchise som företagsform?
4. Vilken är Boomerangs målgrupp?

Organisation och verksamhetsstyrning:

5. Hur ser strukturen ut i dina butiker?
6. Hur mycket kan du bestämma/styra i din egen verksamhet? Hur mycket är styrt uppifrån?
7. Vad har du för ansvar? Har du till exempel ansvar för investeringar som behövs till dina butiker?
8. Hur arbetar du med budgetering?
9. Vad har du för rapporteringsskyldigheter till ledningen?
10. Arbetar du med annan uppföljning av din verksamhet? I så fall vad?

Målsättningar

11. Vad har du för uppsatta mål med din verksamhet?
12. Hur motiverar du din personal att nå målen?
13. Upplever du att dina målsättningar stämmer överrens med ledningens?
14. Upplever du någon skillnad med att vissa butiker är franchiseägda och vissa egenägda? Påverkar detta er på något sätt?
15. Förekommer det någon gång samarbetshinder mellan Boomerang och dig som franchisetagare? Vad beror i så fall detta på och hur hanteras det?

Kommunikation och samverkan:

16. Finns det någon regelbunden kommunikation med andra franchisetagare och butikschef?

Regler och bestämmelser:

17. Hur ser avtalet mellan Dig och franchisegivaren ut?
18. Hur mycket kunde du påverka vid utformningen av avtalet? Finns det något som är standard och något som är förhandlingsbart?
19. Vilken möjlighet har du som franchisetagare till att bestämma över sortiment?
20. Vilka möjligheter finns det för dig att hitta egna leverantörer till ditt utbud?

21. Finns det några andra riktlinjer förutom avtalet inom organisationen? I så vilka och hur fungerar det?
22. Vad har du för framtidsplaner med din verksamhet?

Bilaga 2

Intervjuguide – Fredrik Larsson, VD

Bakgrund:

1. Hur länge har du jobbat inom Boomerang?
2. Vad är dina arbetsuppgifter?
3. Hur startades Boomerang? Hur såg organisationen ut från början?
4. Vad är syftet med att vissa butiker är egenägda och vissa franchiseägda?
5. Vilka för- och nackdelar ser Du med denna företagsform?
6. Hur ser det ut i de andra länderna, finns det både egenägda butiker och franchiseägda butiker?

Organisation och verksamhetsstyrning:

7. Hur ser organisationsstrukturen ut?
8. Hur sker marknadsföringen? Centralt eller står varje butik för det?
9. Hur arbetar ni med budgetering?
10. Vilken rapporteringsskyldighet finns? Hur detaljerat måste till exempel franchisetagarna redovisa försäljning för varumärken som han/hon själv valt att ta in?
11. Vilka andra uppföljningar av verksamheterna görs?

Målsättningar:

12. Vad finns det för målsättningar för Boomerang som helhet (finansiella, kvalitativa etc.)? Hur förmedlas dessa?
13. Hur motiverar ni er personal, såväl butikschef som franchisetagare, till att nå målen?
14. Finns det något belöningsystem och ser detta i så fall likadant ut för alla?

Kommunikation och samverkan:

15. Om det är något specifikt som ni vill informera butikerna om, hur fungerar då denna informationsspridning i företaget?
16. Hur sker den interna kommunikationen? Ser det likadant ut mellan egenägda som franchiseägda butiker?
17. Hur tar man tillvara på kunskapen som finns ute i organisationen?

Regler och bestämmelser:

18. Hur ser avtalen mellan Boomerang och franchisetagarna ut? Ser alla avtal likadana ut?
19. Hur kontrolleras franchisetagarnas verksamheter?
20. Förekommer det samarbetsvårigheter mellan franchisegivaren och franchisetagaren? Hur hanteras i så fall dessa konflikter?

21. Vilken frihet har franchisetagarna jämfört med butikscheferna i en egenägd butik?
(sortiment, leverantörer, rekrytering etc.
22. Vad finns det för framtidsplaner gällande tillväxt? Kommer det ske genom egenägda butiker eller franchise?

Bilaga 3

Intervjuguide – Nadia Said, butikschef i egenägd butik

Bakgrund:

1. Hur länge har du arbetat som butikschef på Boomerang?
2. Vad ingår i dina arbetsuppgifter som butikschef?
3. Vilka anser du vara positivt respektive negativt med ditt arbete?

Organisation och verksamhetsstyrning:

4. Hur ser strukturen ut i dina butiker?
5. Hur mycket kan du bestämma/styra i din egen verksamhet? Hur mycket är styrt uppifrån?
6. Vad har du för ansvar? Har du till exempel ansvar för investeringar som behövs till dina butiker?
7. Hur arbetar du med budgetering?
8. Vad har du för rapporteringsskyldigheter till ledningen?
9. Arbetar du med annan uppföljning av din verksamhet? I så fall vad?

Målsättningar:

10. Vad har du för uppsatta mål för butiken?
11. Hur motiverar du din personal att nå målen?
12. Upplever du någon skillnad med att vissa butiker är franchiseägda och vissa egenägda? Påverkar detta er på något sätt?

Kommunikation och samverkan:

13. Finns det någon regelbunden kommunikation med andra franchisetagare och butikschefer?
14. Hur ofta pratar du med ledningen?

Bilaga 4

Intervjuguide – Per Frankenius, Franchisetagare

Bakgrund:

1. Hur länge har du haft Boomerangbutiken?
2. Varför valde du att öppna en Boomerangbutik?
3. Vilka för- och nackdelar ser Du med franchise som företagsform?

Organisation och verksamhetsstyrning:

4. Hur mycket kan du bestämma/styra i din egen verksamhet? Hur mycket är styrt uppifrån?
5. Vad har du för ansvar? Har du till exempel ansvar för investeringar som behövs till dina butiker?
6. Vad har du för rapporteringsskyldigheter till ledningen?

Målsättningar:

7. Upplever du att dina målsättningar stämmer överrens med ledningens?
8. Upplever du någon skillnad med att vissa butiker är franchiseägda och vissa egenägda? Påverkar detta er på något sätt?
9. Förekommer det någon gång samarbetshinder mellan Boomerang och dig som franchisetagare? Vad beror i så fall detta på och hur hanteras det?

Kommunikation och samverkan:

10. Finns det någon regelbunden kommunikation med andra franchisetagare och butikschefer?

Regler och bestämmelser:

11. Hur ser avtalet mellan Dig och franchisegivaren ut?
12. Hur mycket kunde du påverka vid utformningen av avtalet? Finns det något som är standard och något som är förhandlingsbart?
13. Vilken möjlighet har du som franchisetagare till att bestämma över sortimentet?
14. Vad har du för framtidsplaner med din verksamhet?

Bilaga 5

Intervjuguide Stig Jonsson, varumärkesansvarig

Bakgrund:

1. Hur länge har du jobbat inom Boomerang?
2. Vad är dina arbetsuppgifter? Fungerar det likadant för de egenägda som franchise?
3. Vad är syftet med att vissa butiker är egenägda och vissa franchiseägda?
4. Vilka för- och nackdelar ser Du med denna företagsform?
5. Hur många franchisetagare finns det?

Kommunikation och samverkan:

6. Hur ser organisationsstrukturen i företaget ut idag?
7. Hur sker marknadsföringen? Centralt eller står varje butik för det?
8. Om det är något specifikt som ni vill informera butikerna om, hur fungerar då denna informationsspridning i företaget?
9. Hur sker den interna kommunikationen? Ser det likadant ut mellan egenägda som franchiseägda butiker?
10. Vilken frihet har franchisetagarna jämfört med butikscheferna i en egenägd butik?

Reger och bestämmelser:

11. Hur går det till när ni tar in en ny franchisetagare?
12. Hur ser avtalen mellan Boomerang och franchisetagarna ut? Konfidentiellt. Ser alla avtal likadana ut?
13. Hur bestäms franchiseavgiften?
14. Hur kontrolleras franchisetagarnas verksamheter?
15. Vilken frihet har franchisetagarna jämfört med butikscheferna i en egenägd butik?
(sortiment, leverantörer, rekrytering etc.)
16. Förekommer det samarbetssvårigheter mellan franchisegivaren och franchisetagaren?
Hur hanteras i så fall dessa konflikter?

Bilaga 6

Intervjuguide – Peter Bergkrantz, exportchef och övergripande ansvarig för franchisebutikerna

Bakgrund:

1. Hur länge har du jobbat inom Boomerang?
2. Vad är dina arbetsuppgifter?
3. Hur startades Boomerang? Hur såg organisationen ut från början?
4. Vilken är Boomerangs målgrupp?
5. Vad är syftet med att vissa butiker är egenägda och vissa franchiseägda?
6. Vilka för- och nackdelar ser Du med denna företagsform?
7. Hur ser det ut i de andra länd
8. erna, finns det både egenägda butiker och franchiseägda butiker?

Organisation och verksamhetsstyrning:

9. Hur ser organisationsstrukturen ut?
10. Hur arbetar ni med budgetering?
11. Vilken rapporteringsskyldighet finns? Hur detaljerat måste till exempel franchisetagarna redovisa försäljning för varumärken som han/hon själv valt att ta in?
12. Vilka andra uppföljningar av verksamheterna görs?

Målsättningar:

13. Vad finns det för målsättningar för Boomerang som helhet (finansiella, kvalitativa etc.)? Hur förmedlas dessa?
14. Hur motiverar ni er personal, såväl butikschef som franchisetagare, till att nå målen?
15. Finns det något belöningsystem och ser detta i så fall likadant ut för alla?

Kommunikation och samverkan:

16. Om det är något specifikt som ni vill informera butikerna om, hur fungerar då denna informationsspridning i företaget?
17. Hur sker den interna kommunikationen? Ser det likadant ut mellan egenägda som franchiseägda butiker?
18. Hur tar man tillvara på kunskapen som finns ute i organisationen?

Regler och bestämmelser:

19. Hur ser avtalen mellan Boomerang och franchisetagarna ut? Ser alla avtal likadana ut?
20. Hur kontrolleras franchisetagarnas verksamheter?

21. Förekommer det samarbetsvårigheter mellan franchisegivaren och franchisetagaren?
Hur hanteras i så fall dessa konflikter?
22. Vilken frihet har franchisetagarna jämfört med butikscheferna i en egenägd butik?
(sortiment, leverantörer, rekrytering etc.)
23. Vad finns det för framtidsplaner gällande tillväxt? Kommer det ske genom egenägda butiker eller franchise?

Bilaga 7

Kompletterande intervjufrågor till Per Frankenius, franchisetagare i Kristianstad

1. Hur påverkas du som franchisetagare av andra återförsäljare, som t ex Sisters och Brothers, som också säljer Boomerangs varumärke?
2. Hur anser du att Boomerangs företagskultur förmedlas?
3. Hur ser kommunikationen mellan dig och Boomerangs övriga franchisetagare ut?
4. Har du och övriga Boomerangs franchisetagare några gemensamma (uttalade) mål tillsammans?
5. Bidrar det faktum att du är en så kallad egenföretagare till en ökad eller alternativt minskad kommunikation mellan dig och övriga Boomerang – såväl ledning, andra Boomerangbutiker och andra franchisetagare?

Har du något övrigt att tillägga?