



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 HP

HT13

Styrsätt i plurala organisationer mot ökad målöverensstämmelse

Författare:

Niklas Andersson, 880228-0316

Alexander Ståhl, 900420-2975

Jesper Östling, 891028-4010

Handledare:

Hans Knutsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Styrsett i plurala organisationer mot ökad målöverensstämmelse

Seminariedatum: 16 januari 2014

Ämne/kurs: FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 HP

Författare: Niklas Andersson, Alexander Ståhl & Jesper Östling

Handledare: Hans Knutsson

Nyckelord: Plural organisation, Styrning

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur plurala organisationer arbetar med styrning för att uppnå målöverensstämmelse.

Metod: En kvalitativ fallstudie har genomförts.

Teoretiskt perspektiv: Det teoretiska kapitlet omfattar den värdeskapande affärsmodellen genom en sammanställning av tidigare forskning, samt teorier om målstyrning och detaljstyrning.

Empiri: Empirin bygger till största del av två semistrukturerade intervjuer som genomförts med fallföretagen och en mindre del sekundärdata bestående av fallföretagens årsredovisningar.

Slutsats: Uppsatsen har resulterat i slutsatsen att det finns skillnader i styrning av kedjans olika driftsformer för att ledningen ska uppnå målöverensstämmelse. Egenägda butiker präglas allt mer utav detaljstyrning medan styrning av franchisebutiker inom vissa områden är helt oreglerat från ledningens sida. En likhet i hur ledningen styr kedjans varumärke kan dock urskiljas. Kontroll av att konceptet upprätthålls sker genom detaljstyrning i samtliga butiker för att inte kompromettera kedjans enhetlighet. Minskad enhetlighet kan i sin tur påverka varumärket negativt vilket inte överensstämmer med organisationens mål.

Abstract

Title: Control methods in plural organizations towards goal congruence

Seminar date: 16th of January 2014

Course: FEKH69, Business Administration: Degree Project in Accounting Undergraduate Level, 15 ECTS-credits

Authors: Niklas Andersson, Alexander Ståhl & Jesper Östling

Advisor: Hans Knutsson

Key words: Plural organization, control methods

Purpose: The purpose of the study is to examine how plural organizations use different control methods in order to achieve goal congruence.

Methodology: A qualitative case study has been conducted.

Theoretical perspectives: The theoretical chapter covers the value-creating business model through a compilation of previous research and theories of result- and action control.

Empirical foundation: The empirical data is based on semi-structured interviews with two Swedish retail chains. A smaller proportion of secondary data, consisting of the annual reports of the companies, have been used.

Conclusions: The study has resulted in the conclusion that there are differences in the control of the retail chain's different operating functions. Company-owned stores are characterized by action control while the franchise units in some areas are completely unregulated by management. A similarity in how management control the chain's brand can be distinguished. Verification that the concept is maintained is upheld by action control of all stores to prevent compromising the chain's uniformity. Reduced uniformity can affect the brand negatively, which is not consistent with organizational goals.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE	7
1.3 TEORETISKT URVAL	7
1.4 DISPOSITION	8
2 FÖRKLARING AV DRIFTSFORMERNA	9
2.1 EGENÄGDA ENHETER	9
2.2 FRANCHISEENHETER	9
2.3 PLURAL ORGANISATIONSFORM	10
3 METOD	12
3.1 OPERATIONALISERING	12
3.2 FALLSTUDIE	13
3.3 FALLFÖRETAG	14
3.3.1 Kriterier för val av fallföretag	14
3.3.2 Val av fallföretag	14
3.4 INSAMLING AV PRIMÄRDATA	15
3.4.1 Val av intervjuform	15
3.4.2 Val av intervjupersoner	15
3.4.3 Utformning av intervjuguide	16
3.4.4 Kategorisering av primärdata	17
3.5 AVGRÄNSNINGAR	17
3.6 VALIDITET, RELIABILITET OCH OBJEKTIVITET	18
4 TEORETISK REFERENSRAM	20
4.1 AFFÄRSMODELLEN	20
4.2 DEFINITION AV AFFÄRSMODELLENS KOMPONENTER	22
4.2.1 Resurser	22
4.2.2 Kundvärde	23
4.2.3 Segment	24
4.2.4 Intäkter	24
4.3 STYRNING	25
4.3.1 Målstyrning	25
4.3.2 Detaljstyrning	25
4.4 AFFÄRSIDÉMODELLEN	26
4.4.1 Affärsidémodellen tillämpat på plurala organisationer	27
5 EMPIRI	29
5.1 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGEN	29
5.1.1 Hemtex	29
5.1.2 Mio	29
5.2 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUERNA	30
5.3 SAMMANFATTNING AV EMPIRIN	30
6 ANALYS	31
6.1 RESURSER	31
6.1.1 Materiella	31
6.1.2 Immateriella resurser	32
6.1.3 Humankapital	33
6.2 KUNDVÄRDE	35
6.2.1 Produkt	35
6.2.2 Service	35
6.3 SEGMENT	37

6.4 INTÄKTER.....	37
6.5 INRE OCH YTTRE EFFEKTIVITET	38
7 SLUTSATS	41
7.1 SUMMERING	41
7.2 VIDARE FORSKNING	41
8 KONTAKT FÖR KORRESPONDENS.....	43
LITTERATURFÖRTECKNING.....	44
BILAGA 1 – SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUERNA	

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Idag använder flera stora detaljhandelskedjor sig av en kombination av driftsformerna egenägda och franchiseägda butiker, en så kallad plural organisation. Kombinationen har visat sig vara ett effektivt sätt att bli stor på marknaden samtidigt som risktagandet minskas. (Ehrmann & Spranger, 2004 a; Ehrmann & Spranger, 2004 b)

Tidigare forskning visar att konflikter i plurala organisationer kan uppstå då intrång sker på butikernas upptagningsområden (Emerson, 2010). Antia, Zheng & Frazier (2013) förklarar uppkomsten till interna konflikter som ett agerande från den ena parten som i sin tur resulterar i att den andre parten uppfattar agerandet som ett hot mot det egna målet. Konflikt kan till exempel uppstå när en franchisegivare godkänner en nyetablering av en ny franchisebutik eller en egenägd butik i anknytning till en befintlig franchisetagares butik. Den närliggande butiken ses som en konkurrent, trots att de två butikerna ingår i ett och samma nätverk, och risken för kannibalisering uppstår då nyetableringen inkräktar på upptagningsområdet. (Perrigot & Herrbach, 2012)

Målkonflikt tenderar att uppstå mellan franchisetagaren och franchisegivaren då franchisetagaren vill maximera sin vinst samtidigt som ledningen önskar maximera kedjans försäljning genom fler butiker och ökad tillväxt (Sagell & Carlsson, 2005). Alla i kedjan måste arbeta mot samma mål för att uppnå de fördelar som den plurala organisationsformen medför (Perrigot & Herrbach, 2012). Framgång uppnås på så sätt i hela i organisationen (ibid). Tidigare forskning visar på avsaknaden av empiriska studier inom området (Perrigot & Herrbach, 2012; Meiseberg, 2013; Bradach, 1997).

Bradach (1997) hävdar att forskningen har negligerat plural organisationsform som affärsmodell och menar att det krävs andra strategier i förhållande till om samtliga butiker varit egenägda. I plurala organisationer har den centrala ledningen inte samma typ av kontroll och därför råder Bradach (1997) forskningen att uppmärksamma området.

1.2 Frågeställning och Syfte

Faktumet att konflikter kan uppstå om en plural organisation inte styrs mot samma mål, tillsammans med att det saknas empirisk forskning på hur plurala organisationer styrs, innebär att området således är av intresse att undersöka.

Författarna har utgått utifrån följande frågeställning:

- *Hur skapas målöverensstämmelse i en plural organisation?*

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur plurala organisationer arbetar med styrning i de respektive driftsformerna för att uppnå målöverensstämmelse.

1.3 Teoretiskt urval

Uppsatsens teoretiska ramverk utgörs av synen på värdekedjan genom affärsmodellen, affärsidémodellen samt managementlitteraturens mål- respektive detaljstyrning. Affärsmodellen definierar vilka komponenter inom företaget som levererar värde till kunden, hur företaget får kunden att betala för detta värde och hur värdet omvandlas till vinst (Teece, 2010). Affärsmodellen lämpar sig för uppsatsen då den visar på viktiga komponenter ett företag bör förhålla sig till och där styrning på grund av de olika driftsformerna kan behöva utformas på olika sätt. Merchant & Van der Stede (2007) beskriver mål- respektive detaljstyrning som två olika styrsätt för att uppnå företagets mål. Styrningsteorin ger uppsatsen möjlighet att skilja företagets olika styrningssätt åt vilket är essentiellt för att besvara frågeställningen. Att se till hur en enskild komponent styrs svarar inte på uppsatsens frågeställning utan syftet är att förklara hur driftsformerna styrs i sin helhet. Affärsidémodellen har således valts då den förklarar sambandet mellan de värdeskapande komponenterna i en organisation (Bruzelius & Skärvad, 2004).

1.4 Disposition

Uppsatsens inledande kapitel beskriver bakgrunden till författarnas val av ämne samt redogör för uppsatsens frågeställning, syfte och val av teorier. Därpå förklaras den plurala organisationsformen samt de egenägda respektive franchiseägda enheterna. I metodkapitlet motiveras författarnas val av metod för att uppfylla uppsatsen syfte, samtidigt som tillvägagångssättet vid insamling av empiriskt material redogörs. I kapitlet teoretisk referensram redovisas de teorier och modeller som ligger till grund för uppsatsens teoretiska ramverk. Därefter presenteras det empiriska materialet som sedan analyseras i det efterföljande kapitlet. I analyskapitlet appliceras den teoretiska referensramen på det insamlade empiriska materialet. I det avslutande kapitlet återfinnes en sammanställning av slutsatser som genererats av analysen. Uppsatsens disposition illustreras i figur 1.



Figur 1. Illustration över uppsatsens disposition

2 Förklaring av driftsformerna

Detta kapitel ämnar förklara driftsformerna egenägda enheter och franchiseenheter, samt kombinationen av dessa två tillsammans, plural organisationsform. Därtill beskrivs möjligheter och svårigheter med respektive driftsform.

2.1 Egenägda enheter

I egenägda butiker äger kedjan de materiella och immateriella anläggningstillgångarna och driver dem genom att anställa personal som styrs genom en traditionell hierarkisk struktur (Bradach, 1997). Kedjan står inför utmaningen att rekrytera kvalificerade chefer i anknytning till butikernas geografiska område, utbilda dem samt rutinmässigt kontrollera att de utför ett idogt arbete efter företagets riktlinjer (Gillis & Combs, 2009). Stora avstånd mellan butik och huvudkontoret ökar kostnaderna samt försvårar rekrytering och övervakning (ibid).

2.2 Franchiseenheter

I franchiseägda butiker har ett kontrakt upprättats mellan franchisetagaren och franchisegivaren. Franchisetagaren investerar kapital i butiken och betalar en anslutningsavgift, en löpande konceptavgift som ofta är omsättningsbaserad och förbinder sig till att köpa kedjans sortiment. (Ehrmann & Spranger, 2004 a) I gengäld får den enskilde franchisetagaren tillgång till kedjans koncept samt erhåller vinsten efter betalda avgifter. (Bradach, 1997)

Att inkludera franchisetagare i organisationsformen tillåter franchisegivaren att reducera kostnader för kapital, rekrytering och kontroll av butikschefer. Franchisetagarna beskrivs som mer motiverade, till skillnad från en butikschef i en av organisationens egenägda butik, då franchisetagaren investerat eget kapital i butiken. Då kontrollen av franchisetagarna inte är lika omfattande som av en butikschef i en egenägd butik, ökar risken för att franchisetagaren gör avkall på kvalitén, såsom sämre service på grund av underbemanning, vilket kan påverka varumärket negativt. (Gillis & Combs, 2009)

2.3 Plural organisationsform

Anledningen till varför ett detaljhandelsföretag kombinerar egenägda butiker med franchisetagare kan förklaras av att franchisetagarna används som ett redskap för att driva på tillväxt och få butikskedjan att expandera. Franchisetagare inom detaljhandelskedjor är en viktig källa till kreativitet och ett verktyg för butikskedjan att uppnå lokal anpassning. Detta, tillsammans med franchisetagarens incitament för vinstmaximering, bidrar till värdeskapande för kedjan som helhet. (Gillis & Combs, 2009)

Cliquet (2000) utgår från flera olika studier som förklarar två huvudsakliga motiv till varför kedjor väljer att organisera sig som plurala organisationer.

Livscykelkonceptet förklarar plural organisation som en del av butikskedjans livscykel. Implementering av franchisekonceptet är ett sätt att växa och när marknaden penetrerats tenderar franchisegivaren att köpa upp franchisetagarna enligt livscykelkonceptet. Motivet är att uppnå högre lönsamhet och större kontroll över kedjan. (Cliquet, 2000) Mönstret har observerats i många branscher och Manolis, Dahlstrom & Nygaard (1995) förklarar övergången tillbaka till egenägda butiker som ett sätt att eliminera franchisetagarnas avkall på kvalitén av produkterna. Ehrmann & Spranger (2004) motsäger sig livscykelkonceptet och förklarar att plurala organisationer inte övergår till att drivas som renodlade egenägda- eller franchisebutikskoncept, utan är en stabil organisationsform.

Begränsade resurskonceptet är en ytterligare förklaring till varför butikskedjor väljer att organisera sig som plurala organisationer och det baseras på antagandet att en kedja föredrar att själv äga butikerna. När en ny produktlinje ska lanseras och butikskedjan inte har det kapital som krävs väljer man emellertid att inkludera franchisetagare. Lösningen är således, enligt begränsade resurskonceptet, att inkludera franchisetagare för att bidra med finansiella resurser. (Cliquet, 2000) Vidare menar Cliquet (2000) att det är mer kostnadseffektivt att finansiera ett projekt med medel från en franchisetagare i förhållande till medel från en extern aktör. De externa investerarna har oftast ett högre avkastningskrav (ibid). Den plurala organisationsformen bidrar således med lägre kostnader och ett minskat risktagande (Ehrmann & Spranger, 2004 a).

I Sverige återfinns den plurala organisationsstrukturen i ett flertal företag inom detaljhandelsbranschen. Företag som Elgiganten, Mio, Hemtex, Cervera och

Ur&Penn använder sig av kombinationen med både egenägda och franchiseägda butiker (Elgiganten; Mio AB, 2013; Hemtex AB, 2012; Cervera; Ur&Penn). Andelen franchisetagare respektive egenägda butiker varierar från företag till företag.

3 Metod

I detta kapitel redogörs och motiveras uppsatsens metodval som gjorts för att på bästa sätt uppfylla uppsatsens syfte. Därefter kommer en beskrivning av tillvägagångssättet som använts vid insamling av det empiriska materialet, följt av en diskussion kring studiens validitet och reliabilitet.

Initialt genomfördes en litteraturgenomgång med avsikt att lyfta fram framstående skrifter inom plurala organisationer för att finna en problematisering. Med hjälp av artikeldatabasen Ebscohost samt Google Scholar har relevanta artiklar inom ämnet tagits fram. De sökord som användes var ”plural organization”, ”plural organization control”, ”plural form”, ”franchise chain”, ”goal congruence plural form”, ”business model plural form” och ”franchise and company-owned”. Artiklarna bearbetades och visade på ofullständiga problematiseringar som förelåg inom området. Utifrån dessa luckor i vetenskapen formulerades en frågeställning som låg till grund för uppsatsens syfte. Undersökningen utfördes i syfte att identifiera vilka olika instrument av styrning en kedja, med både egenägda butiker och franchisebutiker, använder sig av för att förena de två driftsformerna under samma mål.

3.1 Operationalisering

För att uppfylla uppsatsens syfte var en operationalisering av det teoretiska ramverket nödvändigt. I avsnitt 4.1 redogörs för vilka komponenter som skapar och fångar värde i ett företag. Dessa definierades ytterligare i avsnitt 4.2 i syfte att konkretisera komponenterna och finna de aktiviteter som är viktiga för en butikskedja. Informationen om hur dessa komponenter styrs i fallföretagen har inhämtats genom kvalitativa intervjuer som genomfördes med stöd av en intervjuguide skapad utifrån definitionerna i avsnitt 4.2. Det insamlade materialet analyserades för att avgöra vilken typ av styrning som aktiviteterna präglades av. Därefter gav affärsidémodellen en förklaring till hur styrningen är sammanlänkad i driftsformerna.

3.2 Fallstudie

För att besvara frågan, och därmed uppfylla uppsatsens syfte, har en kvalitativ studie genomförts. Björklund & Paulsson (2012) skriver att kvalitativa studier används för att skapa en djupare förståelse för ett specifikt problem eller situation, vilket lämpar sig för uppsatsens undersökning. Uppsatsens huvudsakliga empiri består av data som samlats in vid intervjuer med fallföretagen. Enligt Björklund & Paulsson (2012) är detta ett passande tillvägagångssätt då observationer och intervjuer är tillämpligt vid en kvalitativ studie till skillnad från en kvantitativ studie där metoder innehållande enkäter och matematiska modeller används och mäts eller värderas numeriskt.

Uppsatsens val av fallstudier grundar sig i att empiriskt material saknas för hur styrning av den plurala organisationen sker (Perrigot & Herrbach, 2012; Meiseberg, 2013; Bradach, 1997). Empiri som visar på hur plurala organisationer styrs var därför essentiellt för att kunna besvara uppsatsens frågeställning. Intervjuer har genomförts i två fallföretag. Detta sätt att gå till väga i förevarande fall vinner stöd av Bryman & Bells (2013) uppfattning att fallstudiedesignen lämpar sig väl för kvalitativa studier där ett fåtal fall ska undersökas ingående, detta för att möjliggöra en intensiv och detaljerad granskning. Yin (2007) skriver vidare att fallstudiemetoden gör det möjligt att se en helhet och ta ut det meningsfulla i verkliga organisations- och ledningsprocesser.

Två fallföretag, istället för ett, har valts i syfte att samla in ett större empiriskt material för att på så sätt öka kredibiliteten i uppsatsens slutsatser. Likaså är likheter och olikheter mellan de två fallen av intresse för att kunna utröna uppsatsens generaliserbarhet. Bryman & Bell (2013) fastslår att metoden är gångbar och benämner tillvägagångssättet som ”*fallstudier som rymmer multipla eller kollektiva fall*”. Vidare definierar Bryman och Bell (2013) fallstudietypen som två fall som studeras tillsammans för att se om ena fallet bekräftar det andra i syfte att generera en generell företeelse.

3.3 Fallföretag

3.3.1 Kriterier för val av fallföretag

Vid val av fallföretag är ett givet kriterium att företagen måste tillämpa båda driftsformerna; egenägda butiker och franchisebutiker, då empirin inte annars skulle bidra till material för att uppfylla uppsatsens syfte.

Kriterium 1: Fallföretagen måste tillämpa den plurala organisationsformen.

Bradach har i sin undersökning av plurala organisationer, valt att undersöka företag i samma bransch då olika branscher står inför olika problem. För att undvika onödig komplexitet genomfördes därför undersökningen på fallföretag från samma bransch (Bradach, 1997). Med hänvisning till Bradachs studie måste fallföretagen i förevarande studie vara verksamma inom samma bransch.

Kriterium 2: Samtliga fallföretag ska vara verksamma inom samma bransch.

I syfte att få tillgång till intervjupersoner med ledningspositioner inom företagen är ytterligare ett kriterium att företaget är verksamt i Sverige, likaså har sitt huvudkontor här.

Kriterium 3: Fallföretagen ska vara verksamma och ha huvudkontor i Sverige.

3.3.2 Val av fallföretag

De tre kriterier som fastställts i 3.3.1 var utgångspunkten vid val av fallföretag. Genom informationssökande via sökmotorer, fanns ett antal företag med huvudsäte i Sverige som tillämpade pluralform.

Mio var ett av företagen som uppfyllde samtliga kriterier. Mio valdes då en av uppsatsens författare arbetat som deltidssäljare inom företaget och således hade existerande kontakter där som bedömdes öka chansen till access. Samtidigt kontaktades Hemtex, som är verksam i samma bransch som Mio, med liknande sortiment som Mios textilavdelning. Hemtex var det enda bolaget inom samma

bransch som Mio som uppfyllde kriterierna, och då Hemtex ställde sig positiva till att medverka i studien valdes företaget ut som ett av de två fallföretagen i uppsatsen.

3.4 Insamling av primärdata

3.4.1 Val av intervjuform

Då uppsatsen avser att undersöka vilken typ av styrning en plural organisation använder sig av, lämpar sig en intervjuform som får intervjupersonen att resonera kring styrningen. Författarnas syfte med val av intervjuform är att förstå i detalj hur styrningen sker i företaget. Den kvalitativa intervjuformen lämpar sig för uppsatsen vilket vinner stöd av Bryman & Bell (2013) som menar att intervjuformen möjliggör granskning av fallet i detalj samtidigt som intervjupersonen tillåts röra sig i olika riktningar vilket ger en anvisning om vad personen anser vara viktigt.

Uppsatsens affärsmodell som utvecklades i teorikapitlet visade på fyra komponenter som var viktiga i företagets värdeskapande process. För att besvara uppsatsens frågeställning var det viktigt att avgöra på vilket sätt komponenterna styrs av ledningen. För att samla in data ansåg författarna att semistrukturerade intervjuer var den mest lämpade intervjuformen. Valet grundade sig i Bryman & Bell (2013) uppfattning om att semistrukturerade intervjuer lämpar sig väl i fall då det finns ett relativt tydligt fokus och en vilja att utforska vissa specifika områden.

De fyra komponenterna definierades i avsnitt 4.2 och ger en förklaring till vad dessa innefattar. Definitioner sammanställdes (se tabell 1) och utgjorde en lista för vad som skulle beröras i intervjuerna. Sammanställningen skapades i syfte att fungera som en intervjuguide som enligt Bryman & Bell (2013) är ett bra verktyg att använda sig av i semistrukturerade intervjuer för att lyckas täcka in samtliga förutbestämda teman.

3.4.2 Val av intervjupersoner

Fallföretagen kontaktades inledningsvis via huvudkontorets telefonväxel med en förfrågan om att bli kopplad till den person som var ansvarig för etablerandet av nya butiker och för dialogen mellan egenägda butiker och franchisebutiker. Detta tillvägagångssätt valdes då Bryman & Bell (2013) menar att det är en lämplig metod att etablera en första kontakt.

På Hemtex kom författarna i kontakt med etableringskoordinator, Veronica Kronander. Författarna presenterade sig som studerande vid Lunds Universitet och motivet till varför de kontaktat Hemtex och vad ett deltagande från företagets sida skulle kunna bidra till. Etableringskoordinatören tillhandahöll kontaktuppgifter till företagets finanschef, Ulf Segerström, som kontaktades via e-post med inbjudan till att delta i undersökningen. I inbjudan poängterades att om företaget hade önskemål om utformning skulle detta säkerligen kunna lösas. Vidare framhölls att företaget skulle få möjligheten till att revidera svaren i intervjun om något inte överensstämde med företagets bild. Hemtex accepterade förfrågan men med kravet att det skulle vara en gruppintervju med både etableringskoordinator och ekonomi/finanschef.

Eftersom viss kännedom redan fanns om Mios organisation, kontaktades företagets VD, Björn Lindblad, via e-post. Författarna hänvisades till marknadsrådet och därefter kontaktades driftschefen Per Blomlov, som är del av koncernledningen. Per Blomlov accepterade att delta i en intervju.

3.4.3 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden består av de områden som ska beröras i intervjuerna där målet är att finna hur respektive område, det vill säga komponenterna i affärsmodellen, styrs i fallföretagens olika driftsformer.

Vid formuleringen av intervjufrågor kring områdena ansåg författarna att det var viktigt att uttrycka sig i termer som intervjupersonen var bekant vid. Därför, för att öka förståelsen, studerades sekundärdata i form av fallföretagens årsredovisningar för att finna vilka uttryck och termer fallföretagen själva använde. Detta på grund av att Bryman & Bell (2013) betonar vikten av att utgå från intervjupersonens perspektiv för att underlätta dennes förståelse.

Resurs	Kundvärde	Geografiska Segment	Intäkter
Materiella	Produkt	Gränser & Överlappning	Intäktsströmmar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Butiksläge ▪ Kapital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sortiment ▪ Pris 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Butikernas upptagningsområde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verksamhetens delar som genererar intäkter
Immateriella	Service		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varumärke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundbemötande ▪ Enhetlighet 		
<hr/>			
Human kapital			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anställdas kunskap ▪ Anställdas motivation 			

Tabell 1. Intervjuguide till semistrukturerad intervju

3.4.4 Kategorisering av primärdata

Första steget i processen för att få ett jämförbart material mellan fallföretagen och dess driftsformer var att avväga vad av den insamlade empirin som var relevant för uppsatsens undersökning. Insamlandet av materialet dokumenterades genom inspelning vilket möjliggjorde en noggrann sortering utefter intervjuguidens områden. Vid sorteringen var det nödvändigt att avgöra materialets relevans för uppsatsen, vilket gjordes genom att välja den data som kunde hänföra sig till hur företagets styrning såg ut. Urvalet dokumenterades i sammanställningen av intervjuerna (se bilaga 1). Valet av kategorisering genomfördes i enlighet med vad Jacobsen (2002) rekommenderar som en bra metod för att skapa ett tydligt och jämförbart material.

3.5 Avgränsningar

Uppsatsen gör inte anspråk på att vara uttömmande. Syftet är istället att förstå hur de olika driftsformerna styrs i sin helhet. Uppsatsen har avgränsats till två fallföretag på grund av uppsatsens tidsram. Optimalt hade varit att bredda undersökningen och undersöka fler plurala organisationer, men då författarna ansåg att det var av vikt att skapa förståelse för dessa två fallföretag gjordes valet att avgränsa uppsatsen. Likaså har urvalet av fallföretag avgränsats till en bransch för att undvika komplexitet.

Den teoretiska referensramen innehåller styrningsteorierna: mål- och detaljstyrning. Uppsatsen avgränsar sig således från att behandla socialstyrning, trots

att de tre styrmodellerna till stor del är sammanlänkade. Avgränsningen har gjorts då socialstyrning i sig är ett omfattande område inom managementlitteraturen, vilket inte rymdes inom uppsatsens tidsram.

Att intervjuerna endast skedde med ledningen beror på att uppsatsens syfte var att fastställa hur ledningen styr organisationen mot sitt mål och inte hur de anställda¹ uppfattar styrningen. Författarna har därmed avgränsat sig till att intervjua ledningen och inte de anställda.

Avgränsningar finns likaså i uppsatsens definition av komponenterna i affärsmodellen. Komponenterna består av fler faktorer än vad uppsatsen undersöker men då uppsatsen inte gör anspråk på att vara uttömmande undersöks endast de faktorer som tidigare forskning fastställt som problematiska för en plural organisation.

3.6 Validitet, reliabilitet och objektivitet

Validitet avser i vilken utsträckning uppsatsen verkligen mäter det som studien har för avsikt att mäta (Björklund & Paulsson, 2012). En validitetsaspekt är huruvida uppsatsens slutsatser kan generaliseras och tillämpas på alla typer av plurala organisationer. Författarnas val av endast två fallföretag, till skillnad från flera empiriska källor, minskar validiteten (Yin, 2007). För att öka validiteten har åtgärder vidtagits. Båda fallföretagen har haft möjlighet att läsa uppsatsen för att korrigera eventuella missförstånd vilket enligt Yin (2007) är ett taktiskt tillvägagångssätt för att möjliggöra en höjning av validiteten vid fallstudier.

Björklund & Paulsson (2012) beskriver reliabilitet som graden av tillförlitlighet i mätinstrumentet, det vill säga i vilken utsträckning man får samma värde om man upprepar undersökningen. I uppsatsens fall anses intervjuerna vara mätinstrumentet. Vid insamlandet av primärdata hade det varit optimalt för uppsatsen om både intervjun med Hemtex och Mio hade varit utformade på samma sätt. Till följd av att företagen har olika organisationsstrukturer genomfördes intervjuer med personer med olika befattningar inom respektive företag. Hemtex ansåg att både finanschefen och etableringskoordinatören skulle närvara då båda är delaktiga i företagets styrning och relation med franchisetagare respektive butikschefer. I Mio däremot var det endast en

¹ Med anställda syftar författarna på medarbetare på en lägre hierarkisk nivå än företagsledningen.

intervjuperson i form av driftschefen. I intervjun med Hemtex blev det mer utav en diskussion, där ena intervjupersonen kunde fylla i kring det den andre sa. Dock var finanschefen etableringskoordinators närmaste chef, vilket kan ha haft en hämmande effekt i form av rädsla för att säga något känsligt eller effekten av att denne tog en mer avvaktande roll. I Mio däremot talade driftschefen om ämnen som frågades efter, och svarade på uppföljningsfrågor. Emellertid fanns ingen annan internt insatt person som kunde ifrågasätta eller komplettera uppgifterna. Dessa olikheter i intervjuerna kan således ha påverkat reliabiliteten.

Intervjuerna med fallföretagen har spelats in elektroniskt som en åtgärd för att öka reliabiliteten. Det har bidragit till att författarna har kunnat lyssna igenom intervjuerna många gånger för att på så sätt kategorisera materialet från båda intervjuerna och därmed få ett mer jämförbart material. Områden som berörts mer i intervjun med ena fallföretaget följdes upp med kompletterande frågor via mail till det andra fallföretaget för att på så sätt skapa en balans, vilket ökar reliabiliteten då intervjumaterialet blev mer likvärdigt. Att intervjuerna spelades in kan emellertid ha haft en hämmande effekt på intervjupersonerna som kan ha blivit mer försiktiga i sina uttalanden, vilket är en nackdel med att spela in samtalen.

Kritik mot objektiviteten i uppsatsen kan riktas då en av författarna tidigare arbetat för Mio. Dock har författarens tidigare arbetsuppgifter som försäljare i en av butikerna inte berört på vilket sätt ledningen väljer att styra de respektive driftsformerna. Om något har författaren istället fått uppleva på vilket sätt en anställd styrs i en egenägd butik. En konsekvens av detta är oundvikligen att författarna haft olika mycket förkunskap om de två företagen. Det har emellertid samtidigt bidragit till förståelse för branschen och hur en plural organisation fungerar i praktiken. Det bör ändå uppmärksammas att det finns en risk för att denna skillnad i förkunskap påverkat på vilket sätt företagen uppfattats. För att ge en mer korrekt och objektiv bild av båda företagen har åtgärder vidtagits. Som redan nämnt gavs båda företagen möjlighet att kontrollera utkast av uppsatsen för att på så sätt korrigera eventuella missförstånd. Som tidigare konstaterat är detta också ett tillvägagångsätt att höja validiteten (Yin 2007). Trots att författarnas tolkningar sällan kan vara helt objektiva, anser författarna att den tidigare arbetslivserfarenheten inte påverkat objektiviteten i uppsatsens slutsatser negativt då åtgärder vidtagits.

4 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras modeller och teorier som tillsammans bildar uppsatsens teoretiska ramverk. Först kommer en förklaring av affärsmodellen, samt en sammanställning av ingående komponenter och definitioner av dessa. Därefter beskrivs mål- respektive detaljstyrning och en presentation av affärsidémodellen görs. Slutligen har en sammanställning gjorts för att förtydliga uppsatsens användning av ramverket.

För att angripa var styrning sker i plurala organisationer har uppsatsen utgått från affärsmodellen. Detta på grund av att ett företags affärsmodell kan förklaras som ett förverkligande av företagets strategier och förklara hur företaget drivs samt hur värde skapas för intressenter (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Relationen mellan strategi, affärsmodell och styrning liknar Casadesus-Masanell & Ricart (2010) vid en bil. Byggandet och designandet av bilen representerar strategin, bilen är affärsmodellen och körningen är kombinationen av styrmedel (ibid). Med detta som bakgrund kommer uppsatsen att använda affärsmodellen som en karta för att se till vilka komponenter som skapar och fångar värde i ett företag. Dessa komponenter blir föremål för undersökning i fallföretagen för att se hur styrning ter sig, antingen genom mål- eller detaljstyrning.

Bruzelius & Skärvads (2004) affärsidémodell ger en vidare förklaring för hur dessa komponenter samspelar och skapar inre och yttre effektivitet i företaget. Affärsidémodellen används i uppsatsen för att förklara hur de olika komponenterna hänger ihop i en driftsform för att skapa effektivitet i verksamheten.

4.1 Affärsmodellen

”The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit. It thus reflects management’s hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs,

get paid for doing so, and make a profit.” (Teece, 2010, s. 172)

Citatet är Teece (2010) definition av affärsmodellen där han uttalar att den innehåller en reflektion över hur ledningen ska organisera sig för att på bästa möjliga sätt möta kundernas behov och samtidigt få betalt i processen.

Uppsatsen har jämfört ett fåtal affärsmodeller för att finna gemensamma nämnare som sedan använts som komponenter i uppsatsens definition av vad en affärsmodell innehåller (se tabell 1). Genom denna granskning baserades uppsatsens teoretiska ramverk på gemensamma drag hos flera teorier rörande affärsmodellen och täcker således in ett större spektra av tidigare forskning än om endast en forskares modell skulle ha använts.

Valet att genomföra en granskning för att finna gemensamma drag i teorier motiveras genom att metoden använts i tidigare forskning inom samma ämne (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) har genomfört en kartläggning av fjorton forskare som visar på vilka komponenter som ingår i en affärsmodell och funnit gemensamma nämnare för dessa. Osterwalder, Pigneur och Tuccis (2005) granskning består av artiklar från 2003 och tidigare år, dock hävdar Zott, Amit och Massa (2011) att forskandet kring affärsmodeller har exploderat i omfattning de senaste åren, vilket gav skäl för granskning av senare forskning. Uppsatsens granskning består av en mindre omfattning kartläggning (se tabell 2).

Teece (2010)	Huarng (2013)	Morris, Schindehutte, Allen (2005)	Gemensamma nämnare enligt granskningen
	Innovation		
Teknologi	Resurser	Kärnkompetens & Komparativ fördel	→ Resurser
Kundvärde	Värde	Kundvärde	→ Kundvärde
Segment	Marknad	Positionering & Segment	→ Segment
	Kostnad		
Intäkter	Intäkter	Intäkter	→ Intäkter
	Vinst		
		Ägarens mål	

Tabell 2. Komponenterna nämnda i affärsmodeller

De gemensamma nämnarna som återfanns i samtliga artiklar i granskningen illustreras till höger i tabell 2. Dessa fyra komponenter verifieras av Osterwalder, Pigneur och Tuccis (2005) tidigare granskning.

4.2 Definition av affärsmodellens komponenter

4.2.1 Resurser

Ett företags resurser kan definieras som de produktiva tillgångarna ett företag äger (Grant, 2013). Resurser består enligt Grant (2013) av tre huvudtyper; materiella, immateriella och humankapital.

Materiella resurser är ofta lätta att identifiera och värdera då de finansiella respektive fysiska tillgångarna återfinns i balansräkningen. Fysiska tillgångar kan bland annat bestå av fabriker och butiker. Dock anser Grant (2013) att det viktigaste inom resursanalys inte är att värdera ett företags materiella resurser utan att istället inse deras möjlighet till att generera konkurrensfördelar.

Immateriella resurser är oftast mer värdefulla för företaget än de materiella resurserna. En viktig immateriell resurs, är enligt Grant (2013) företagets varumärke. Varumärket påverkas av alla kedjans aktiviteter, Samu, Lyndem & Litz (2012) nämner marknadsföring som ett speciellt betydelsefullt verktyg för att bygga sitt varumärke i syfte att skapa medvetande och igenkännande hos företagets kunder (Samu, Lyndem, & Litz, 2012).

Edvinsson & Sullivan (1996) beskriver termen intellektuellt kapital som kunskap som kan omvandlas till värde. Som resurs kan det intellektuella kapitalet delas in i två komponenter; humankapital och strukturkapital (Edvinsson & Sullivan, 1996). Strukturkapitalet beskrivs sedermera som en inom företaget utvecklad infrastruktur som stödjer företagets humankapital (ibid). Edvinsson & Sullivan (1996) talar om värdet av en fungerande organisationsstruktur samt konkurrenskraftiga strategiska planer. Anthony & Govindarajan (2007) säger att den strategiska planen är viktig för att få organisationen att implementera ledningens strategi och för att få alla att sträva mot samma mål. Organisationsstrukturen utgör bland annat organisationens säljkanaler (Capron & Hulland, 1999) varför både de egenägda- och franchisebutikerna är viktiga resurser i plurala organisationer. Butikerna med dess personal utgör företagets säljstyrka vilket också är en viktig resurs för plurala organisationer (ibid).

Humankapitalet som resurs består av kunskap och det produktiva arbetet hos företagets anställda. Denna resurs återfinns inte i balansräkningen av den enkla anledningen att företaget inte äger sina anställda utan istället köper deras tjänster genom att betala ut lön. Anledningen till att humankapitalet trots det ses som en tillgång är att anställningen generellt ses som en stabil och långvarig relation mellan företaget och dess personal. (Grant, 2013) Genom att införa olika belöningssystem ökar man incitamentet hos de anställda att arbeta i samma riktning som ledningen vill. Anthony & Govindarajan (2007) beskriver hur detta motiverar de anställda att maximera sin arbetsinsats och därefter belönas för det.

4.2.2. Kundvärde

Kundvärde är ett viktigt verktyg inom en organisations strategi för att skapa komparativa fördelar och på så sätt locka till sig kunder, samt lyckas behålla dem (Landroquez, Castro, & Cepeda-Carrión, 2013). Ma och Ding (2010) menar att kundvärde handlar om relationen mellan kundens nedlagda kostnader, såsom tid, pengar och ansträngning i förhållande till kundens erhållna nytta, erbjuden produkt och service. Begreppet kundvärde är komplext och har inom forskningen förklarats och definierats på många olika vis, men tydligt återkommande är produktens kvalitet och service (Landroquez, Castro, & Cepeda-Carrión, 2013).

Produkter påverkar kundvärde om dess kvalitet överstiger den förväntade inom ett visst prisområde eller om priset är lägre än det förväntade på en viss nivå av kvalitet (Payne & Holt, 2001). I Bradachs (1997) modell visar han på att en plural organisations två största utmaningar är att vara dels enhetlig samtidigt som förmågan till lokal anpassning bibehålls. De två utmaningarna är varandras motsatser men Bradach (1997) menar att rätt kombination av de två kommer att resultera i högre lönsamhet och måluppfyllelse för organisationen. I vissa plurala organisationer har butikerna möjlighet att köpa in produkter som inte ingår i kedjans sortiment (Samu, Lyndem, & Litz, 2012). Ett problem med produkter inköpta från externa leverantörer är när butikerna har högre marginaler på dessa produkter och därför väljer att fokusera på dessa produkter i stället för kedjans egna produkter, vilket benämns som Free-Riding på varumärket och minskning av enhetligheten (ibid).

Service innefattar många områden och Gillis och Combs (2009) menar att en viktig del är kundbemötandet. Bouzaabia, van Riel & Semeijn (2012) betonar vikten

av väl utförda butiksaktiviteter för att öka den upplevda servicen för kunden medan Duncan & Elliot (2002) framhåller enhetlighet inom kedjans service som en viktig del av servicekvalitén. Enhetligheten kan förklaras som kundens upplevelse gällande företagets olika butikers hantering av återköp samt produkttillgänglighet (Bouzaabia, van Riel, & Semeijn, 2013).

4.2.3 Segment

Marknadssegmentering är en del av företagets strategi och handlar om att dela upp marknaden i segment och identifiera en målgrupp av köpare. Indelningen av marknaden kan göras geografiskt, demografiskt, psykografiskt och genom beteende variabler. (Tynan, 1987)

Detaljhandeln delar upp det geografiska området i mindre upptagningsområden som respektive butik får driva sin verksamhet inom. Forskning visar på att konflikter kan uppstå till följd av denna uppdelning (Emerson, 2010) vilket gör den geografiska indelningen intressant för uppsatsen. Emerson (2010) skriver om butiksägares rädsla för inkräktare på sitt revir, och drar paralleller till att territoriellt inkräktande har, genom alla tider, varit ett ständigt orosmoment för människan. Detta konkretiseras med konflikten som uppstår då en franchisegivare skriver kontrakt med en ny franchisetagare som tillåter denna att öppna en butik i närheten av en befintlig butik. Jakten på samma kund benämns som intern konkurrens (Becker-Ritterspach & Dörrenbäcker, 2011), vilket Lingblad och Birkinshaws (2005) modell förklarar som ett resultat av att två butikers upptagningsområde överlappar. Graden av hur stor intern konkurrens som uppkommer beror på tydliga gränser upptagningsområdena har samt hur stor överlappning som sker (Birkinshaw & Lingblad, 2005).

4.2.4 Intäkter

Plurala organisationer har multipla intäktsströmmar. Revsine och Weygant (1984) säger att ett företags värde kan mätas genom vilka framtida kassaflöden rörelsen kommer inbringa. Teece (2010) betonar vikten av att lokalisera vilka aktiviteter som genererar intäkter till verksamheten.

4.3 Styrning

Management Control System (hädanefter MCS) påverkar människans beteende, och ett väl fungerande MCS främjar ett beteende för målöverensstämmelse. Detta innebär att individens egenintresse, som ligger till grund för de handlingar denne tar, också bidrar till att uppnå organisationens mål (Anthony & Govindarajan, 2007). Bruzelius och Skärvad (2004) menar att styrning även omfattar kontroll och uppföljning. Där styrning innebär att påverka anställdas handlande och beteende. Det är de anställda som utför arbetsuppgifterna i en organisation och genom styrning fås de anställda, enskilt och tillsammans, till att göra det som är bäst för organisationen och därmed nå måluppfyllelse. Vidare påpekar Bruzelius och Skärvad (2004) att om ett företag kunde förutsätta att den anställda alltid gör det som är bäst för företaget skulle ingen styrning behövas. Ledningens uppgift är att säkerställa att mål och resultat uppnås genom styrning och detta kan uppnås genom två huvudsakliga styrmetoder; mål- och detaljstyrning (Merchant & Van der Stede, 2007; Bruzelius & Skärvad, 2004)

4.3.1 Målstyrning

Målstyrning innebär att ledningen inom ett företag sätter upp ett mål som ska uppnås utan att bestämma riktlinjer för hur de anställda ska uppnå det utsatta målet. Resultatet är det viktiga och de anställda får själva bestämma vad som ska göras för att nå det. Genom självstyre och tydliga mål uppmuntrar företaget de anställda att själva upptäcka och utveckla sina talanger och söka sig till arbetsuppgifter som de trivs med. Engagemanget ökar således och likaså prestationen. Motivationen hos de anställda ökar då företaget belönar de som åstadkommer det utsatta målet, till exempel genom olika bonussystem. (Merchant & Van der Stede, 2007) Vidare förklarar Merchant & Van der Stede (2007) att nackdelarna med målstyrning kan vara att friheten i den anställdes arbete kan resultera i riskfyllda beslut som står i konflikt med företagets och den anställdes intresse.

4.3.2 Detaljstyrning

Organisationer kan använda sig av andra styrmedel än målstyrning för att uppnå samma syfte, dvs. få de anställda att agera i företagets intresse. Ett alternativ till målstyrning, enligt Merchant och Van der Stede (2007), är detaljstyrning. Konceptet

ska säkerställa att de anställda utför vissa arbetsuppgifter på ett bestämt sätt som tidigare visat sig fördelaktigt för företaget. De anställdas arbete styrs med regler och policyer och bidrar till en trygghet för den anställde som vet vad som förväntas utav denne. Kritik finns dock mot styrsättet som menar att trots att detaljstyrning är vanligt förekommande så är det inte effektivt i alla situationer. Styrformen kan vara kostsam i utformningsskedet då framställandet av handlingsplaner kan vara tidskrävande. Därtill kan negativa attityder hos de anställda uppstå då detaljstyrning är ett låst tillvägagångssätt och hämmar organisationens kreativitet. Merchant och Van der Stede (2007) menar att detaljstyrning lämpar sig i verksamheter där chefer vet vilket arbetssätt som är eftersträvansvärt samt i de fall då det går att kontrollera att det önskade arbetssättet används.

Informationen angående hur arbetsuppgifter ska utföras beskrivs ofta i regler. Detta föranleder ett behov av kontinuerlig övervakning av de anställda, för att tillse att de arbetar efter reglerna, vilket är kostsamt för en organisation. Cheferna måste observera prestandan på det utförda arbetet, värdesätta det och ställa det i jämförelse med vad som sägs i reglerna för att kunna avgöra om det var tillfredställande. (Ouchi, 1979)

Detaljstyrning är den mest direkta formen av styrmedel då det innebär att kontrollera att den anställde agerar i linje med företagets agenda. Kontrollen fokuserar på själva handlingarna, exempelvis genom *fysiska begränsningar* såsom att inskränka den anställdes rörlighet genom lås på dörrar för att förhindra denne tillgång till känslig utrustning eller information. Kontroll uppnås också genom *administrativ begränsning*; såsom attestordning. Att hålla den anställde ansvarig för sina handlingar är en annan metod för att kontrollera de anställda. Detta förutsätter att de anställda vet vilka krav som ställs och vad konsekvensen blir för det fall den anställde bryter mot förordningarna. (Merchant & Van der Stede, 2007)

4.4 Affärsidémodellen

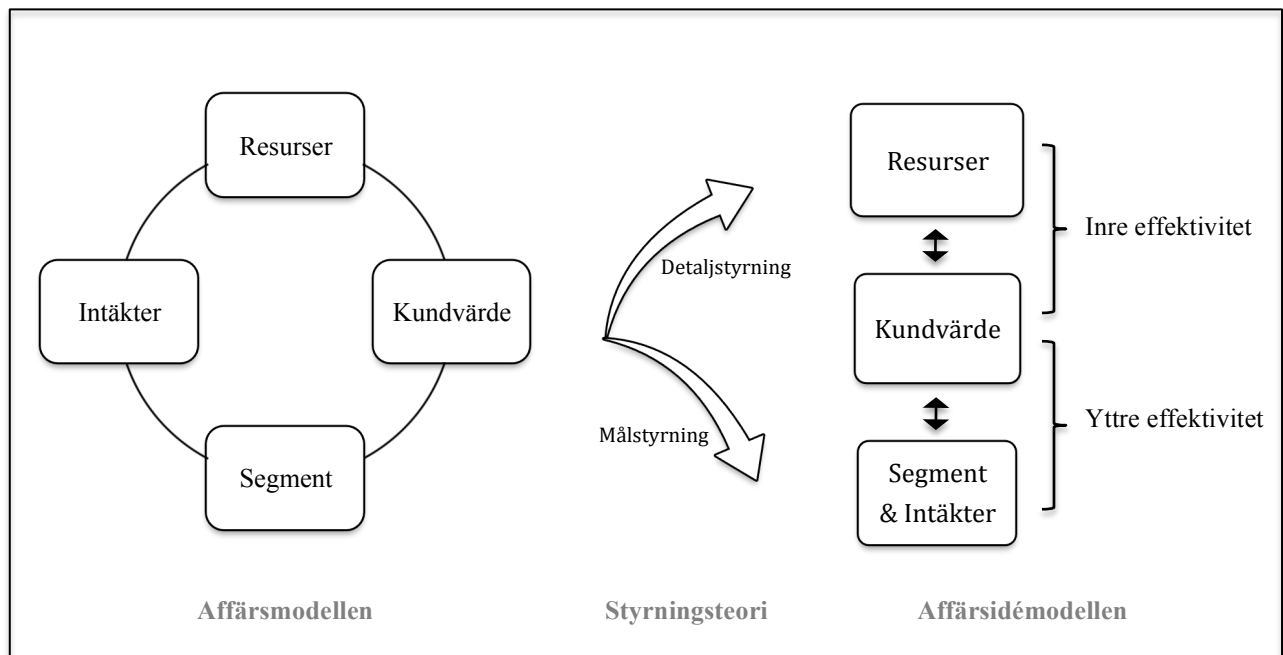
Bruzelius och Skärvads (2004) affärsidémodell förklarar vikten av relation och samspel mellan komponenterna i affärsmodellen och att överensstämmelsen dem emellan är avgörande för affärsmodellens funktion. Överensstämmelsen mellan komponenterna påverkar faktorer som Bruzelius och Skärvad (2004) benämner som yttre och inre effektivitet. Inre effektivitet förklarar ett företags förmåga att använda

sina resurser för att på bästa sätt skapa erbjudanden, vilket bildar överensstämmelse mellan resurs och erbjudande. Yttre effektivitet handlar om relationen mellan ett företags erbjudande, vad de producerar eller tillhandahåller, och vad som skapar värde för kunder. (Bruzelius & Skärvad, 2004)

För en fungerande affärsmodell är det viktigt att både inre och yttre effektivitet existerar. Bruzelius och Skärvad (2004) tar upp ett antal viktiga faktorer som måste samverka och stödja affärsmodellen för att detta ska kunna uppnås. Dessa är bland annat mål, strategi, ledarskap, organisationsstruktur samt styrformer och styrsystem. (Bruzelius & Skärvad, 2004)

4.4.1. Affärsidémodellen tillämpat på plurala organisationer

Uppsatsen kommer att använda affärsidémodellen för att förklara hur styrningen inom komponenterna i affärsmodellen samverkar. Bruzelius & Skärvads (2004) modell benämner samt kategoriserar innehållet i komponenterna efter en annan indelning än uppsatsens affärsmodell. Bruzelius & Skärvad benämner *kunder* som en enskild komponent och definierar kunder som indelningen av marknaden och vilka företaget väljer att positionera sig gentemot. Uppsatsens val av komponenter grundar sig i vad tidigare forskning har för gemensamma nämnare gällande vad en affärsmodell består av. Segment och intäkter är uppsatsens motsvarighet till hur Bruzelius & Skärvad (2004) definierar kunder. Paralleller kan dras då segment är en geografisk indelning med avseende på var kunderna bor och intäkter, de intäktsströmmar som kunderna betalar för erbjudandet som skapar kundvärde.



Figur 2. Illustration av det teoretiska ramverket. Källa: (bild till vänster) inspirerad av Teece (2010), (bild till höger) inspirerad från Bruzelius & Skärvad (2004)

5 Empiri

I detta kapitel görs en kort presentation av de båda fallföretagen och en sammanställning av den insamlade empirin. Sammanställningen har gjorts i tabellform (se bilaga 1) där det mest betydande för uppsatsen har tagits med, samt en sammanfattning av denna tabell för att förtydliga de mest återkommande styrmedlen hos företagen.

5.1 Presentation av fallföretagen

5.1.1 Hemtex

Hemtex är en ledande detaljhandelskedja inom hemtextil med totalt 132 butiker i Sverige. Av dessa ägs 116 av Hemtex och 16 av franchiseföretag. Hemtex grundades 1973 då flera fristående handlare gick samman för att uppnå stordriftsfördelar. Ett gemensamt koncept togs fram och butikerna skyltades om. Vid millenniumskiftet präglades strategin av tillväxt vilket resulterade i att ett franchisekoncept infördes. I år firar kedjan 40-års jubileum. Strategin är idag att öka lönsamhet och effektivitet efter några väldigt svåra år i och med den ekonomiska krisen som har drabbat detaljhandeln hårt. I årsredovisningen vill företaget förmedla att strategin, målbilden och kulturen ska vara gemensam för alla som arbetar inom företaget, oavsett butikens ägandeform. (Hemtex AB, 2012)

5.1.2 Mio

Sedan starten 1962 har Mio utvecklats till en ledande aktör inom Sveriges detaljhandel, med fokus på möbler och heminredning. De tog i maj 2013 hem priset som årets butikskedja i tävlingen Retail Awards. Mios affärsmodell grundar sig i franchisekonceptet, som bland annat omfattar alla delar från sortiment, inköp och logistik till system för effektiv butiksdrift, kompetensutveckling och marknadsföring. Kedjan består av 61 butiker, varav 51 ägs av fristående handlare och resterande tio av Mio. Entreprenördrivet som skapas är konceptets och kedjans styrka. Kedjans

gemensamma vision och strategi är att öka nettoförsäljningen, vilket kräver en ökad tillväxt. Mio beskriver vikten av att ha ett gemensamt uttryck hos butikerna, eftersom dessa är Mios viktigaste försäljningskanaler. (Mio AB, 2013)

5.2 Sammanställning av intervjuerna

Företagens intervjusvar finns sammanställt i bilaga 1.

5.3 Sammanfattning av empirin

Sammanfattningen av empirin avser att lyfta fram återkommande styrmedel som fallföretagen använder sig av.

Hemtex använder sig av olika typer av styrmedel. Det är viktigt med kontroll och uppföljning vilket sker genom att företaget bland annat centralstyr och kontrollerar marknadsföringen. De enskilda butikernas dagliga budget, veckouppföljningar och nutidsrapporteringen är viktiga inslag för ledningens kontroll. För att uppnå enhetlighet använder sig Hemtex av Visual Merchandisers som ett steg till att konceptet upprätthålls. En hög kunskapsnivå hos de anställda nås genom företagsinterna utbildningar och incitament att agera i ledningens mål skapas genom bland annat interna tävlingar. Checklistor och utbildningsmaterial används för att kontrollera kundbemötandet i butikerna. Många processer inom företaget styrs genom regler, manualer och kontrakt.

Mio använder sig också av olika typer av styrmedel för att uppnå målöverensstämmelse inom organisationen. Företaget använder incitamentsprogram för att ena ledning, franchisetagare och anställda under samma mål. Till stor del kommuniceras marknadsföringen från Mios centrala marknadsföringsavdelning men butikerna har även själva möjligheten att marknadsföra sig mer lokalt. Butikernas geografiska upptagningsområde är tydligt reglerat genom kontrakt. För att uppnå enhetlighet mellan butikerna finns manualer om hur butikerna ska se ut samtidigt som företaget kontrollerar kundbemötande genom ett omfattande nöjdhetsindex. Mio erbjuder de anställda intern utbildning för att öka kunskapen inom företaget.

6 Analys

I detta kapitel analyseras relevant empiri som insamlats under intervjuerna, samt från sekundärdata, med avseende på uppsatsens teoretiska ramverk. Analys är uppdelad i två delar. Den första delen handlar om att identifiera inslag av mål- eller detaljstyrning som företagen använder sig av för att styra komponenterna i affärsmodellen. Den andra delen avser redogöra för samverkan mellan styrningen av komponenterna enligt affärsidémodellen, i franchise- och egenägda butiker.

6.1 Resurser

6.1.1 Materiella

Finansieringen av det egna kapitalet skiljer sig mellan fallföretagen. Hemtex ägs till 68,5 % av Icagruppen och resterande andelar ägs av cirka 3500 aktieägare medan Mio ägs av sina franchisetagare. I intervjuerna framgår att styrning av franchisetagarnas kapital inte förekommer, Hemtex finanschef säger:

"Äger man sin butik så kan man anta att det finns lite mer driv än i normalfallet för en anställd. I och med att franchisetagaren äger risken i sitt företag bör incitamentet vara lite större." Ulf Segerström, Finanschef Hemtex

Finanschefen menar att kontrollen av resurserna sker av franchisetagaren själv då denne har satsat sitt eget kapital i butiken och därför står den ekonomiska risken. Franchisetagarnas kapital kontrolleras lika lite i Mio då driftschefen poängterar att kedjan är en handlarorganisation. Franchisetagarens egna kapital styrs således inte alls, men däremot är franchisetagarna medbestämmande i hur Mio-kedjan förvaltar sitt kapital genom olika bestämmanderåd och genom bolagsstämman. Utifrån agentteorin, som Combs & Kretchen (2005) föreslår som teori att förklara fenomenet,

är agenten² nyttomaximerande och kommer att agera i sitt egenintresse (Ekanayake, 2004; Ravn, Nygaard, & Kristensen, 2002). När ledningens och agenternas intressen inte är identiska leder detta till en målkonflikt (Ravn, Nygaard, & Kristensen, 2002). Mios finansieringsstruktur enar dock ägar- och handlarperspektiv under samma mål då ökad försäljning i en egenägd butik gynnar franchisetagarna vid aktieutdelningen.

Finanschefen i Hemtex förklarade att företaget drabbades hårt av den finansiella krisen och att företagets nuvarande strategi består i att öka lönsamheten och kapa svansar som kostar pengar, såsom stillastående sortiment och butiker som inte är lokaliserade optimalt. Det är ledningen, och därmed indirekt ägarna, som beslutar om vad och var kostnader ska sparas in vilket förmedlas ner i kedjan till butikscheferna i Hemtex egenägda butiker som ansvarar för att strategin implementeras. I Mio ser styrningen av butikschefer i de egenägda butikerna liknande ut med ansvar för omkostnader och implementering av ledningens direktiv i butiken.

Merchant & Van der Stede (2007) nämner *befogenhetsbegränsningar gällande kostnader* som ett detaljstyrmedel för att minimera risken för att en mellanchefer tar ett beslut som inte är i linje med ledningens uppfattning. Likaså hålls butikscheferna ansvariga för sin butiksenhet. Om enheten missköts får detta konsekvenser vilket Merchant & Van der Stede (2007) benämner som *ansvar för handlingar*. Detta är även en metod för att detaljstyra. Således kan detaljstyrning urskiljas gällande kapitalet i de egenägda butikerna i motsats till kapitalet i franchisetagarnas butiker.

6.1.2 Immateriella resurser

I intervjuerna med fallföretagen framkom att konceptet och varumärket är en viktig resurs i både Hemtex och Mio. Den grafiska profilen är viktig berättar Hemtex finanschef:

”Det får inte vara hur som helst, utan vi har ett tydligt koncept som ska hållas. Ett tema hur det skall se ut.” Ulf Segerström, Finanschef Hemtex

Finanschefen berättar vidare att samtliga butiker betalar en central marknadsföringsavgift som är några procent på omsättningen. Detta finansierar

² Agenten syftar på franchisetagaren i uppsatsens fall.

rikstäckande marknadsföring i media. Det förekommer sällan att butiker gör lokal marknadsföring utöver detta men vid undantagsfallen ska Hemtex egen marknadsföringsavdelning användas. Mio fungerar på samma sätt, med en central marknadsföringsavgift på 5 % av omsättningen. Driftschefen beskriver om annonsering utöver den centrala marknadsföringen:

”Jag vet ju att Bro-Gruppen som jag jobbar nära, som äger 10 butiker, 20 % av Mios volym ungefär. De gör ju all sin marknadsföring på Mio In house. De sitter på alla bilder, de sitter på alla texter, all produktfakta. Det är mer omständligt att jobba utanför systemet än att jobba i systemet. Det ligger i Mios intresse att man följer en grafisk profil.” Per Blomlov, Driftschef Mio

Anledningen att fallföretagen kontrollerar hur varumärket används kan förklaras av Bradach (1997) som betonar vikten av att upprätthålla enhetlighet genom hela kedjan. Butikerna annonserar sällan utöver den centrala marknadsföringen men i undantagsfallet måste annonserna tillverkas internt av marknadsföringsavdelningen. Övervakning benämner Anthony och Govindarajan (2007) som en formell styrmetod och inslag av detaljstyrning kan urskiljas just på grund av denna övervakning i form av att annonserna måste tillverkas av centrala marknadsföringsavdelningen samt att rättigheterna till annonseringsmaterial ägs av kedjan. Detta hindrar de enskilda butikerna från att använda sig av andra kanaler.

6.1.3 Humankapital

Alla butiker inom Hemtex erbjuds företagets interna utbildningar. För att uppnå önskad kunskapsnivå i kedjan finns det en tydlig plan för vilka utbildningar de anställda, i de egenägda butikerna, ska genomföra. Enligt Merchant & Van der Stede (2007) är utbildning en vanlig metod för att detaljstyra de anställda att utföra arbetsuppgifter på bästa sätt. För utbildningar gällande butikspersonalen i franchisebutikerna sades i intervjun med Hemtex:

”Vi kan inte tvinga den enskilde franchisetagaren att avsätta timmar för att åka på våra utbildningar. Det kan vi inte göra. Vi ser gärna att de är med. Vi erbjuder det men det är inte alla som har möjlighet...” Ulf Segerström, Finanschef Hemtex

”Det är snarare ekonomin som stoppar att man inte kan sätta in extra personal, man har inte råd att åka.” Veronica Kronander, Etableringskoordinator Hemtex

Som finanschefen och etableringskoordinatorn berättar så styrs inte kunskapsnivån i franchisebutikerna av ledningen.

När det gäller Mios utbildningskrav för de anställda styrs dessa på liknande sätt som Hemtex, det vill säga genom detaljstyrning av de egenägda butikerna i motsats till franchisetagarna som själva får avgöra vilka utbildningar de vill bekosta. Utbildningen, i form av Mioskolan, erbjuds till samtliga butiker. Gällande kunskapsnivå i de egenägda butikerna berättade driftchefen:

”För Mios egenägda butiker så jobbar vi med en kompetenskartläggning där vi har en kravprofil för utbildningsnivåer för olika roller i butiken som vi håller på att jobba med.” Per Blomlov, Driftchef Mio

Utbildning kan också ge positiva effekter på motivationen hos de anställda då det kan medföra en känsla av professionalism samtidigt som incitamentet för att prestera väl ökar när de anställda förstår arbetsuppgifterna bättre (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 84). Hemtex ökar motivationen i de egen- respektive franchiseägda butikerna genom att uppmärksamma personalen. Varje år anordnas en tävling där “Årets butik” utses vilket är en form av målstyrning då de anställda ska uppnå ett visst resultat (Merchant & Van der Stede, 2007). I Mios egenägda butiker använder ledningen sig av olika former av ekonomiska bonusersättningar för att motivera sin personal.

I båda företagen sker således detaljstyrning gällande utbildning i de egenägda butikerna för att kontrollera att de anställda utför ett bra arbete. Franchisetagarna styrs inte i detta avseende utan avgör själva graden av kunskapsnivån hos deras butikspersonal. I båda företagen kan målstyrning gällande motivation urskiljas med tävlingar och bonusprogram. Dessa utformas centralt för de egenägda butikerna. Franchisetagaren styrs inte i detta avseende.

6.2 Kundvärde

6.2.1 Produkt

I intervjun med Hemtex framkom att huvuddelen av en butiks produkter ska bestå av det centrala sortimentet. Franchisebutikerna ges möjligheten att köpa in produkter från externa leverantörer då de själva har bättre information om vad deras lokala kunder efterfrågar. Finanschefen berättade dock att andelen externt sortiment begränsas i franchiseavtalen.

Driftschefen för Mio berättade att samma möjlighet ges till företagets samtliga butiker men att det inte finns någon bestämd kvot på hur mycket externt sortiment som tillåts. Det är dock viktigt att varje butik exponerar produkter som kommuniceras i den centrala marknadsföringen såsom Mios produktkatalog. Vidare framkom att det centrala sortimentet är så pass stort att externt sortiment därmed i praktiken begränsas. Merchant och Van der Stede (2007) förklarar regler och begränsningar som ett sätt att detaljstyra. Fallföretagen detaljstyr således samtliga butiker för att upprätthålla enhetlighet gällande produktsortimentet. Kedjornas vilja att upprätthålla enhetlighet förklaras av Bradach (1997) som menar att ett enhetligt koncept är en bidragande faktor till en framgångsrik plural organisation.

6.2.2 Service

När det gällde service framgick det i intervjuerna med fallföretagen att styrning av kundbemötandet skiljer sig mellan egenägda och franchisebutiker medan upprätthållandet av enhetlighet styrs på liknande sätt.

Kundbemötande i Hemtex franchisebutiker styrs inte, de har själva rätt att bestämma hur ett kundbemötande ska gå till. De egenägda butikerna har däremot tydliga instruktioner om hur man på bästa sätt bemöter en kund. Etableringskoordinatören förklarar skillnaden med att franchisetagarna generellt är mer måna om sina kunder då de ofta är vana handlare som känner sina kunder väl, samtidigt som de på bästa sätt vill förvalta det egna kapitalet som investerats i butiken.

För att säkerställa ett bra kundbemötande i de egenägda butikerna berättar finanschefen att företaget använder sig av utbildning, checklistor och uppföljning så som Mystery Shoppers. Etableringskoordinatören nämner också att det finns

kundräkningssystem för att se andelen av besökare som konverterats till kunder. Bruzelius & Skärvad (2004) och Merchant & Van der Stede (2007) menar att när ett företag har förutbestämda regler för hur en arbetsuppgift ska utföras tillsammans med uppföljning betecknas det som detaljstyrning.

I intervjun med Mio berättar driftchefen att en rutinbeskrivning inte finns för hur anställda ska bemöta kunder, men att företagets vision är att alltid leverera ett positivt bemötande till kund. Med hjälp av ett nöjdhetsindex mäter ledningen samtliga butikers prestation gällande kundbemötande. Merchant & Van der Stede (2007) förklarar målstyrning med att ledningen sätter upp ett mål som ska uppnås, utan att specificera riktlinjer för hur de anställda ska uppnå målet. Mio använder sig följaktligen av målstyrning gällande kundbemötande medan Hemtex använder detaljstyrning i de egenägda butikerna.

Enhetlighet är viktigt för ledningen i Hemtex och uppnås genom att få samtliga butiker, oberoende av driftsform, att följa konceptet. Finanschefen beskrev hur enhetlighet regleras:

”Det är stipulerat i avtalet att man följer konceptet, allt ifrån hur skylten ser ut till hur inredningen ska vara, vilka slags tak det ska vara, vilken belysning, vilket golv, hur kassan ska vara utformad och se ut, och varuläggningssmässig så har vi, inför varje säsong och under säsongen, instruktioner/beskrivningar, för hur man ska varulägga för att få bästa möjliga butik.” Ulf Segerström, Finanschef Hemtex

Finanschefen berättade också att målet är att besökande kunder inte ska märka någon skillnad på om de är i en franchisebutik eller i en egenägd butik. Med kontrakt, regler, checklistor samt besök hos butikerna av Visual Merchandisers kontrolleras enhetligheten i kedjan. Mios driftschef poängterar likaså vikten av enhetlighet vilket regleras i avtal vari framgår att Mios koncept ska följas. Med hjälp av framtagna kundvärvspärmar, inspirationsmässor och etableringsteam kontrolleras det att samtliga butiker upprätthåller konceptet. Användning av övervakning och regler menar Ouchi (1979) är vanliga tillvägagångssätt för detaljstyrning. Både Hemtex och Mio använder sig följaktligen av detaljstyrning för att kontrollera och upprätthålla enhetlighet hos samtliga butiker.

6.3 Segment

I intervjun med Hemtex framkom att butikerna inte har uttalade gränser till respektive butiks marknadsområde. Finanschefen poängterade dock att målet inte är att öppna egenägda butiker i direkt närhet till franchisebutiker vilket också regleras i franchiseavtalet. Detta för att undvika territoriala konflikter, som enligt Emerson (2010) är franchisetagarens största rädsla, att någon ska komma och inkräkta på butikens försäljning. I Mio däremot, berättade driftschefen att franchisekontraktet tydligt stipulerar vilket område som ägs av vem, gränserna är med andra ord väl definierade i kontraktet.

Lingblad & Birkinshaws (2005) menar att intern konkurrens mellan butiker uppkommer om gränserna är flytande, det vill säga inte väl definierade, och om två butikers område överlappar varandra. I Mios fall är dessa gränser skarpt definierade i avtal för samtliga butiker. Merchant & Van der Stede (2007) beskriver regler och formella kontrakt som tillvägagångssätt att detaljstyra. Väl definierade gränser istället för motsatsen ”flytande” minskar intern konkurrens då det inte finns oklarheter om vilken butik området hör till (Birkinshaw & Lingblad, 2005).

I Mio sker således detaljstyrning i form av att det geografiska området är hårt reglerat i avtal. I Hemtex finns det visserligen stipulerat i avtal att nyetableringar inte får ske i direkt närhet till en befintlig butik, men gränserna skulle klassas som mer flytande enligt Birkinshaw & Lingblads (2005) modell. Hemtex ledning minskar överlappning genom att via avtalet reglera butikernas avstånd i förhållande till varandra. En butik har dock inte lika tydliga direktiv om gränserna för sitt område och Hemtex präglas därmed endast till viss del av detaljstyrning inom detta område.

6.4 Intäkter

Finanschefen för Hemtex berättade i intervjun att samtliga egenägda butiker drivs som resultatenheter. Driftschefen berättade att även Mio organiserar sina egenägda butiker som resultatenheter då butikerna ses som enskilda handlare. Merchant & Van der Stede (2007) säger att, att hålla den anställde ansvarig för sina handlingar är en metod för detaljstyrning vilket sker i fallföretagen genom butikschefernas resultatansvar. Ledningen i respektive företag är i högsta grad delaktiga i de egenägda butikernas budgetering och uppföljning. För att kontrollera intäkterna använder sig

båda företagen av en daglig budget, veckouppföljning och månadsbokslut för varje enskild butik vilket, enligt Merchant & Van der Stede (2007), är former av detaljstyrning. Hemtex kontrollerar även sina egenägda butiker genom nutidrapportering av försäljningen, företagets finanschef konstaterar:

”Det är som att styra vilket företag som helst kan man säga, bara att det är 140 st.”

Ulf Segerström, Finanschef

Företagens intäkter som genereras av franchisebutikernas försäljning går direkt till franchisetagarna som äger och innehar den finansiella risken för butikerna. Ledningarna utövar således ingen styrning eller kontroll av försäljningsintäkterna hos franchisebutikerna. Hemtex får istället intäkter från franchisetagare i form av avgifter för marknadsföring, drift och från företagskonceptet. Mio har samma intäktsströmmar om man bortser från driftavgiften.

Sammanfattningsvis regleras intäkterna i de egenägda butikerna av detaljstyrning medan den centrala organisationen inte kontrollerar franchisetagarnas intäktsströmmar.

6.5 Inre och yttre effektivitet

De tidigare avsnitten i analysen har fastställt hur de fyra komponenterna präglas av mål- respektive detaljstyrning (se tabell 3). I detta avsnitt analyseras hur fallföretagens styrning av hela värdekedjan sammanhänger med avseende på affärsidémodellen.

	Hemtex		Mio	
	Egenägda	Franchise	Egenägda	Franchise
Resurs				
Materiella	Detalj	Obefintlig	Detalj	Obefintlig
Immateriella	Detalj	Detalj	Detalj	Detalj
Human kapital	Detalj & Mål	Obefintlig	Detalj & Mål	Obefintlig
Kundvärde				
Produkt	Detalj	Detalj	Detalj	Detalj
Service	Detalj	Detalj & Obefintlig	Detalj	Detalj & Mål
Geografisk Segment				
Gränser/Överlappning	Detalj	Detalj	Detalj	Detalj
Intäkter				
Intäktströmmar	Detalj	Obefintlig	Detalj	Obefintlig

Tabell 3. Illustration av styrning

Resurserna detaljstyrs till stor del i båda fallföretagens egenägda butiker, medan franchisetagarnas resurser däremot inte styrs i samma utsträckning. Undantaget består i hur kedjorna kontrollerar franchisetagarnas användning av de immateriella resurserna, då kontroll och övervakning genomsyrar på vilket sätt kedjan upprätthåller konceptet och därmed värnandet av varumärket i franchisebutikerna.

Bruzelius & Skärvad (2004) betonar vikten av att skapa en inre effektivitet genom att använda resurser på ett sådant sätt som samspelar med kundvärdets maximering. Ett verktyg företagen har för att uppnå detta samspel är val av styrning menar Bruzelius & Skärvad. Då fallföretagen står för den finansiella risken i de egenägda butikerna styrs därför samtliga resurser i detalj för att ha kontroll över den inre effektiviteten. Franchisebutikerna säljer kedjans erbjudande till kunderna vilket är ett resultat av kedjans inre effektivitet. Franchisebutikerna påverkar kundernas uppfattning av varumärket, dvs. de immateriella resurserna, vilket förklarar den strikta styrning som sker av konceptets upprätthållande även i franchisebutikerna. Gillis & Combs (2009) förklarar att minskat värde av kedjans varumärke genom Free-Riding är en av de största riskerna med franchisedriftsformen. I Bruzelius & Skärvads (2004) modell minskar således det upplevda kundvärdet som ett resultat av sämre samspel med de immateriella resurserna.

Att sortimentet detaljstyrs i båda fallföretagen, oberoende driftsform, tyder på att enhetlighet mellan butikerna är viktigt. Servicen styrs i detalj i de båda företagens

egenägda butiker, medan ledningen inte lika hårt kontrollerar servicen i franchisebutikerna. Bruzelius & Skärvad (2004) nämner att den yttre effektiviteten beror på samspelet mellan kundvärdet som produkten eller servicen skapar för kunden. Följaktligen tillämpar båda företagen detaljstyrning på de faktorer som påverkar den yttre effektiviteten i de egenägda butikerna. I franchisebutikerna detaljstyrts istället endast produkterna, medan servicen inte kontrolleras i samma utsträckning. Servicen lämnas till franchisetagarna själva att ansvara för, som i sin egen tur vill uppnå hög yttre effektivitet för att få avkastning på sitt satsade kapital.

7 Slutsats

7.1 Summering

I föregående kapitel har en analys gjorts av huruvida affärsmodellens fyra olika komponenter präglas av detalj- eller målstyrning. Vidare har analyserats på vilket sätt styrningen av komponenterna skapar inre och yttre effektivitet i syfte att få en förklaring till hur de enskilda komponenternas styrning samverkar och hur hela värdekedjan styrs i de respektive driftsformerna.

I analysen har det framkommit att detaljstyrning präglar hur ledningen i plurala organisationer kontrollerar de egenägda butikerna. Franchisetagarna ges emellertid stor frihet att förfoga över materiella resurser, humankapital, kundbemötande och intäkter. Franchisetagaren har investerat kapital i sin butik varför denna kontroll ändock upprätthålls, i linje med ledningens vision, av franchisetagarna själva som har stora incitament att utföra egna kvalitetssäkringar för att få avkastning på sitt satsade kapital.

Det har dock visat sig att plurala organisationer detaljstyr franchisetagarna mot ledningens mål med samma tillvägagångssätt som i de egenägda butikerna för att upprätthålla enhetlighet samt motverka negativ påverkan på varumärket.

Slutsatserna är baserade på företag med olika andelar egenägda och franchisebutiker. Skillnader mellan fallen har funnits och visat på att kedjor med ett större antal franchisetagare lägger större vikt vid att tydligt definiera segment genom avtal. Detta görs inte i samma omfattning i plurala organisationer med stor andel egenägda butiker. Äganderätt till geografiska områden får således större betydelse i plurala organisationer med många franchisetagare och för att undvika konflikter rörande gränserna stipuleras detta i franchiseavtalen.

7.2 Vidare forskning

Uppsatsens syfte avsåg inte att finna hur plurala organisationer bör styras för att uppnå effektivitet och lönsamhet. På grund av avsaknad av empiriskt material ville författarna istället belysa hur det ser ut i verkligheten. Till framtida

forskningsområden är det av intresse, enligt författarna, att undersöka plurala organisationer för att lokalisera vilka kombinationer av styrning som genererar högst effektivitet och lönsamhet.

8 Kontakt för korrespondens

N. Andersson, A. Ståhl och J. Östling: Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet,
Holger Craafords Ekonomacentrum Tycho Brahes väg 1, 220 07 Lund, Sverige.
Email: eko11nan@student.lu.se; feh12jos@student.lu.se; har11ast2@student.lu.se.

Litteraturförteckning

Publicerade källor

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th edition uppl.). New York: McGraw Hill/Irwin.
- Antia, K. D., Zheng, X., & Frazier, G. Z. (October 2013). Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation. *Journal of Marketing Research*, 50 (5), ss. 577-589.
- Becker-Ritterspach, F., & Dörrenbächer, C. (2011). An Organizational Politics Perspective on Intra-firm Competition in Multinational Corporations. *Management International Review*, 533-559.
- Birkinshaw, J., & Lingblad, M. (2005). Intrafirm Competition and Charter Evolution in the Multibusiness Firm. *Organization Science*, 16 (6), ss. 674-686.
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Bouzaabia, O., van Riel, A. C., & Semeijn, J. (2013). Managing in-store logistics: a fresh perspective on retail service. *Journal of Service Management*, 24 (2), 112-129.
- Bradach, J. L. (June 1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), ss. 276-303.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (B. Nilsson, Övers.) Stockholm: Liber.
- Capron, L., & Hülland, J. (April 1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing*, 63 (2), ss. 41-54.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (April 2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 (2-3), ss. 195-215.
- Cervera. (u.d.). *Om Cervera*. Hämtat från cervera.se: <http://www.cervera.se/Om-Cervera/>
- Cliquet, G. (2000). Plural forms in store networks: a model for store network evolution. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10 (4), ss. 369-287.
- Cliquet, G., & Pénard, T. (January 2012). Plural form franchise networks: A test of Bradach's model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (1), ss. 159-167.
- Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (June 2003). Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 29 (3), ss. 443-465.
- Duncan, E., & Elliot, G. (2002). Customer service quality and financial performance among Australian retail financial institutions. *Journal of Financial Services Marketing*, 25-41.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14 (4), 356-364.
- Ehrmann, T., & Spranger, G. (2004 a). "What's the name of the game?" Franchisee versus Company Ownership An Analysis of Franchisor Profit. i G. Cliquet, M. Tuunanen, G. Hendrikse, & J. Windsperger, *Economics and Management of Network* (ss. 31-50). New York: Springer.

- Ehrmann, T., & Spranger, G. (2004 b). Successful Franchising Using the Plural Form. i G. Cliquet, G. Hendrikse, M. Tuunanen, & J. Windsperger, *Economics and Management of Franchiseing Networks* (ss. 89-108). New York: Springer.
- Ekanayake, S. (2004). Agency Theory, National Culture and Management Control Systems. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* , 4, 49-54.
- Elgiganten. (u.d.). *Om oss: Franchise*. Hämtat från Elgiganten Franchise - en viktig del i helheten: <http://www.elgiganten.se/cms/c-uisGQVpezoAAAExhYYpYPBo/elgiganten-franchise-en-viktig-del-i-helheten> den 26 November 2013
- Emerson, R. W. (2010). Franchise Encroachment. *American Business Law Journal* , 47 (2), ss. 191-290.
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (November 2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments . *Business Horizons* , 52 (6), ss. 553-561.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis* (8th edition uppl.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hemtex AB. (2012). *Årsredovisning 2012*. Hämtat från hemtex.com: <http://ir.hemtex.com/afw/files/press/hemtex/201303255476-1.pdf> den 24 November 2013
- Huang, K.-H. (October 2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship . *Journal of Business Research* , 66 (10), ss. 2102-2105.
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför?* (G. Sandin, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Landroguez, S. M., Castro, C. B., & Cepeda-Carrión, G. (2013). Developing an integrated vision of customer value. *Journal of Services Marketing* , 27 (3), 234-244.
- Ma, Y., & Ding, J. (April 2010). Delivering Customer Value Based on Service Process: The Example of Tesco.com. *International Business Research* , 3 (2), ss. 131-135.
- Manolis, C., Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1995). A preliminary investigation of ownership conversions in franchised distribution systems . *Journal of Applied Business Research* , 11 (2), ss. 1-8.
- Meiseberg, B. (April 2013). The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form . *Managerial and Decision Economics* , 34, ss. 140-160.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems - Performande Measurement, Evaluation and Incentives* (2th edition uppl.). Harlow: Pearson Education.
- Mio AB. (2013). *Årsredovisning 2012/2013*. Hämtat från mio.se: <http://www.mio.se/PageFiles/490180/Årsredovisning%202012-2013%20WEBB.pdf> den 25 November 2013
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* , 58 (6), 726-735.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of tje Association for Infirmination Systems* , 16, ss. 1-25.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework For The Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* , 25 (9), 833-848.
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management* , 12 (2), 159-182.

- Perrigot, R., & Herrbach, O. (June 2012). The plural form from the inside: A study of franchisee perception of company-owned outlets within their network . *International Journal of Retail and Distribution Management* , 40 (7), ss. 544-563.
- Ravn, J., Nygaard, C., & Kristensen, P. H. (2002). Strategen tecknar kontrakt - agentteori. i C. Nygaard, & L. Bengtsson, *Strategizing - en kontextuell organisationsteori* (G. Johansson, Övers., ss. 79-98). Lund: Studentlitteratur.
- Revsine, L., & Weygandt, J. J. (October 1974). Accounting for inflation: the controversy. *The Journal of Accountancy* , 138 (4), ss. 72-78.
- Sagell, D.-M., & Carlsson, P. (2005). *Franchise* . Näsviken: Björn Lundén Information AB.
- Samu, S., Lyndem, P. K., & Litz, R. A. (2012). Impact of brand-building activities and retailer-based brand equity on retailer brand communities. *European Journal of Marketing* , 46 (11/12), 1581-1601.
- Teece, D. J. (April-June 2010). Business Models, Business Strategy and Innovation . *Long Range Planning* , 43 (2-3), ss. 172-194.
- Tynan, C. (1987). Market Segment. *Journal of Marketing Management* , 2 (3), ss. 301-335.
- Ur&Penn. (u.d.). *uropenn.se*. Hämtat från Om oss: Organisation: <http://www.uropenn.se>
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (B. Nilsson, Övers.) Malmö: Liber AB.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (July 2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research . *Journal of Management* , 37 (4), ss. 1019-1042.

Elektroniska källor

- Elgiganten. (u.d.). *Om oss: Franchise*. Hämtat från Elgiganten Franchise - en viktig del i helheten: <http://www.elgiganten.se/cms/c-.uisGQVpezoAAAEyhYYpYPBo/elgiganten-franchise-en-viktig-del-i-helheten> den 26 November 2013
- Ur&Penn. (u.d.). *uropenn.se*. Hämtat från Om oss: Organisation: <http://www.uropenn.se>

Bilaga 1. Sammanställning av intervjuerna

		Hemtex		Mio	
		Egenägd	Franchise	Egenägd	Franchise
Materiella					
Butiksläge		Franchisebutikerna ligger främst i mindre städer med 30 000 – 35 000 invånare. Det är i sådana städer de väljer att använda sig av franchiseägare i nyetableringar. Det finns dock några butiker i större städer som legat där sedan tidigare organisationsstruktur.		I storstäder, såsom Stockholm, är det ofta dyrt att etablera nya butiker vilket leder till att butikerna i dessa områden är egenägda. Etableringsstrategin är att Mio AB ska äga butikerna genom Mio Försäljning AB i storstäderna.	Det finns dock storstäder där franchiseägare äger butikerna, som Göteborg. Det beror på historiska skäl samtidigt som franchiseägaren i Göteborg är storägare i Mio AB. Generellt är det för dyrt för en franchiseägare att etablera sig i storstäderna.
Kapital	Aktieägarna har givetvis ett avkastningskrav på företaget men det är ett fåtal stora aktieägare som ser långsiktigt. Ägarbildningen har generellt sett likadan ut de senaste åren.	Det finansiella kapitalet finansieras av franchiseägarna själva men Hemtex AB erbjuder finansieringslösningar som utökade kreditlitter på varuinköp eller tidsmässig uppdelning av avgiftsinsatningar. Det finns franchiseägare som äger aktier i Hemtex AB men det är inget krav som ställs från ledningen.	Avkastningskrav finns från aktieägarna men då företaget har ett fåtal stora aktieägare, som dessutom i många fall själva är franchiseägare, finns det också ett långsiktigt avkastningskrav.	Alla franchiseägare äger, i olika utsträckning, aktier i Mio AB. Det finansiella kapitalet finansieras av franchiseägarna själva. Mio AB kan i vissa fall hjälpa franchiseägare med finansiellt kapital genom att till exempel köpa fastigheter som butikerna ligger i av franchiseägaren.	
Imateriella					
Varumärke	Marknadsföringen sker centralt inom Hemtex AB.	Franchisebutikerna ägnar sig sällan åt egen marknadsföring utan använder sig av den som sker centralt. Butikerna betalar en marknadsavgift som baseras på butikens omsättning. →	Den största delen av marknadsföringen sker centralt inom Mio AB genom driftchefen för samtliga egenägda butiker. →	Den största delen av marknadsföringen sker centralt från Mio AB men varje butik har också möjlighet att marknadsföra sig lokalt. Utöver marknadsföringsavgiften väljer franchiseägarna själva hur →	

Hemtex		Mio	
Egenägd	Franchise	Egenägd	Franchise
	Om butikerna använder sig av lokal marknadsföring, ska denna tas fram in-house av Hemtex AB.	Möjlighet finns för butikscheferna att själva marknadsföra butikerna lokalt.	mycket man vill marknadsföra sig lokalt på orten. Det är oreglerat hur marknadsföringen ska se ut men i praktiken väljer många franchisetagare att utnyttja Mio AB och därigenom ta fram reklam

Humankapital

Anställdas Kunskap	Företaget har interna utbildningar som genererar en hög kunskapsnivå. Hemtex AB tillhandahåller också utbildning via E-learning i deras intranät, som alla anställda utbildas genom.	Personalen i franchisebutikerna tvingas inte till den interna utbildningen inom Hemtex AB. Ledningen ser gärna att hela kedjans personal deltar men har förståelse för att det kan vara svårt för franchisetagarna att finansiera deltagande genom att avsätta arbetstimmar. Hemtex AB tillhandahåller också franchisetagarna utbildning via E-learning i deras intranät, som alla anställda utbildas genom. Annan utbildningen sker säkerligen internt hos varje enskild franchisetagare.	Det finns inga minimikrav på utbildning. Dock har Mio AB infört ”Mioskolan” som är tillgänglig för samtliga anställda, där interaktiva utbildningar finns samt så kan man anmäla intresse till lärarledda kurser som sedan måste godkännas av butikschefen. Man håller samtidigt på med en kompetenskartläggning med en kravprofil för utbildningsnivåer för de olika roller som finns i butikerna.	Det finns inget krav på utbildning och franchisetagarna bestämmer själv hur de anställas kunskap ska se ut. Mio AB erbjuder ”Mioskolan” som en del av konceptavgiften.
Anställdas motivation	De senaste åren har åtgärder genomförts för att öka lönsamheten. En sådan åtgärd är att ta bort olika ekonomiska bonusavtal till de anställda. Företaget försöker att →	Hemtex AB påverkar inte franchisetagarens arbete gällande anställdas motivation. Franchisetagaren får själv avgöra detta beroende på butikens omsättning och →	Det finns incitamentsprogram för de anställda i Mio AB. För att öka motivationen finns ett bonusprogram som baseras på budgeterad försäljning samt resultatet.	Alla franchisetagare äger aktier i Mio AB men storleken på aktieposterna varierar mellan franchisetagarna. Ju större aktiepost en franchisetagare äger, desto större incitament →

Hemtex		Mio	
Egenägd	Franchise	Egenägd	Franchise
	<p>motivera personalen genom att uppmärksamma de duktiga och bland annat anordna tävlingar där priset kan vara ledighet istället för pengar. Som exempel utses varje år ”Årets butik” som kan generera en inspirationsresa för de anställda. Under möten med samtliga butikschefer framhålls vilka butiker som går bäst.</p>		<p>har denne för att Mio AB ska gå bra. Det finns en stark demokratisk process inom Mio AB med många råd och utskott som franchisetagarna är delaktiga i. Styrelsen i Mio AB består till viss del även av franchisetagare. Ledningen åker ut och träffar franchisetagare fyra gånger per år.</p>

Kundvärde

Hemtex		Mio	
Egenägd	Franchise	Egenägd	Franchise
	<p>Hemtex AB kan köpa in varor, som franchisetagare köpt in från externa leverantörer, till det centrala sortimentet.</p>		<p>Det är inte reglerat hur stor del av sortimentet som ska köpas in från det centrala lagret. I praktiken köps 96 % av franchisetagarnas sortiment in från det centrala lagret. Incitamentet för att köpa in produkter från externa leverantörer har minskat de senaste åren då franchisetagarna får hjälp av Mio AB med till exempel kvalitetskontroller av produkterna.</p>
Sortiment			
	<p>Huvuddelen av franchisebutikernas sortiment ska komma från Hemtex AB då det är viktigt att kunden upplever enhetlighet mellan butikerna, oberoende av driftsformen. Till viss del kan franchisetagarna välja att köpa in produkter från externa leverantörer. Franchisetagarna sitter med i Hemtex AB:s sortimentsråd och har därmed inflytande över sortimentet. Hemtex AB upplever att det kommer mycket feedback från franchisetagarna då de har ett stort engagemang gällande kundnöjdhet och vilka produkter kunderna efterfrågar.</p>		

Hemtex

Egenägd Franchise

Mio

Egenägd Franchise

Pris	Central prissättning sker.	Central rekommenderad prissättning sker men franchisekontraktet ger franchisetagaren rätt att slutgiltigt sätta priset i sin butik.	Central prissättning, samma pris för alla butiker.
Bemanning	Det finns inget minimikrav på antalet anställda i en butik utan det upp till varje butikschef att styra butiken och uppnå det budgeterade resultatet. Det är dock viktigt att det inte bildas köer i kassorna samtidigt som hela personalen ska ha något att göra under sina arbetspass.	Franchisetagaren bestämmer själv bemanningsbehovet i respektive butik men genomsnittet är 2-3 anställda per butik.	Det finns inget krav på bemanning men dock använder man sig av en butikdriftskalkyl som bland annat innehåller hur stor personalkostnaden ska vara i varje butik. Varje butik sätter årligen upp mål för butikens personalkostnad.
Rutin vid retur	Som kund kan man köpa en vara i en franchisebutik och vice versa. Den butik som tar tillbaka varan tar ofta in den i sitt lager för att sedan själv sälja den. Internfakturerering mellan butikerna kan ske, framförallt gällande varor som finns hos franchisebutiken men som inte ingår i det centrala sortimentet. Internfakturerering mellan butikerna är dock sällsynt.	Som kund kan man köpa en vara i en egenägd butik för att sedan returnera den i en franchisebutik och vice versa. Den butik som tar tillbaka varan tar ofta in den i sitt lager för att sedan själv sälja den. Internfakturerering mellan butikerna kan ske, framförallt gällande varor som finns hos franchisebutiken men som inte ingår i det centrala sortimentet. Internfakturerering mellan butikerna är dock sällsynt.	Som kund kan man köpa en vara i en egenägd butik för att sedan returnera den i en franchisebutik och vice versa. Det förekommer sedan internfakturerering butikerna emellan.
Öppettider	Öppettiderna ser olika ut från butik till butik beroende på var och i vilken ort de ligger. Det är ofta centrumet som butiken ligger i som bestämmer vilka öppettider alla butiker ska ha och det gäller då för butikerna att anpassa sig efter det.	Öppettiderna ser olika ut från butik till butik beroende på var och i vilken ort de ligger. Det är ofta centrumet som butiken ligger i som bestämmer vilka öppettider alla butiker ska ha och det gäller då för butikerna att anpassa sig efter det.	Öppettiderna ser olika ut från butik till butik och det finns inga krav utsatta på tider då en butik måste vara öppen.
Varor i lager	Det finns en central varuförningsautomatik från det centrala lagret i Jönköping. Det innebär att så fort det skapas luckor i sortimentet lägger butikerna en automatisk order till det centrala lagret.	Är inte med i varuförningsautomatiken i samma utsträckning som skulle önskas av ledningen. Franchisetagarna kan själva manuellt justera hur många enheter av en vara som de vill ha i lager.	Butikerna reglerar detta själva.

		Hemtex		Mio	
		Egenägd	Franchise	Egenägd	Franchise
Kundbemötande	Det idealiska kundbemötandet uppträthålls genom checklistor och utbildningsmaterial ute hos butikerna. Ledningen kontrollerar genom mycket utbildning och mycket uppföljning, till exempel genom mystery shoppers som besöker de flesta butikerna för att sedan betygsätta bland annat kundbemötande. Det finns även kundräkningssystem som räknar kunder och utifrån köpen mäts också avslutningsgraden.	”Mystery Shoppers” kan även användas som kontroll av franchisebutikerna, men bara om de själva har valt att medverka. Ett dåligt omdöme genererar ingen åtgärd från den centrala organisationen utan det är upp till franchiseägaren. Franchisebutiker är dock väldigt duktiga på kundbemötande då de är näst intill mer måna om sina kunder då det är deras levebröd. Det finns inga kundräkningssystem i de franchiseägda butikerna	Kunderna ska uppleva ett positivt bemötande av butikernas personal. Kontroll av detta görs genom ett omfattande nöjdhetsindex.	Nöjd kundindex Tillgång till Mio-utbildningar	
Enhetlighet	Visual merchandisers besöker och kontrollerar att konceptet efterlevs mer än 3-4 gånger per år. Checklistor och manualer finns.	Franchisebutikerna måste följa företagets koncept gällande till exempel inredning, skyltning, belysning, kassautformning och varulaggning vilket regleras i franchiseavtalet. Besök av Visual merchandisers görs i butikerna ungefär 3-4 gånger per år. Vid behov kan etableringsteam hjälpa franchisebutikerna. Målet är att kunden inte ska veta att den är i en franchisebutik.	Butikerna får en kundvarvspärm som visar hur butikerna ska se ut. Centralt anordnas en mässa för de anställda som byggas upp. Butikerna ska byggas upp. Butikerna får även hjälp av etableringsteam.	Butikerna får en kundvarvspärm som visar hur butikerna ska se ut. Centralt anordnas en mässa för de anställda som byggas upp. Franchiseägarna kan få rådgivning av etableringsteam vilket ingår i konceptavgiften. I kontraktet är det stipulerat att Mios profil ska följas.	

Hemtex

Franchise

Egenägd

Mio

Franchise

Egenägd

Geografiska segment

Gränser & Överlappning

Butikernas upptagningsområde

Butikernas upptagningsområden definieras inte. Dock öppnas inte en egenägd butik precis intill en franchisebutik, då detta skulle orsaka konflikter.

Butikernas geografiska upptagningsområde är tydligt reglerade. Överlappnings sker i storsstäderna vilket kan generera internkonkurrens mellan de egenägda butikerna. I de kommuner som inte har egna butiker får den butik som ligger närmast upptagningsområdet ta över den ytan.

Butikernas geografiska upptagningsområde är tydligt reglerade i franchiseavtalet. I de kommuner som inte har egna butiker får den butik som ligger närmast upptagningsområdet ta över den ytan. Nyetableringar inom en butiks upptagningsområde sker i samråd mellan franchisetagaren och Mio AB. Finns ingen internkonkurrens på grund av uppdelningen av de geografiska upptagningsområdena.

Intäkter

Intäkter

Intäktsgenererande aktiviteter

Alla butiker är inom samma bolag och samtliga kostnader ska bäras upp av intäkterna. Varje butik verkar som en resultatenthet och alla intäkter går uppåt i organisationen. Kontroll sker genom en daglig budget för varje butik, veckouppföljningar och periodboksut. Det förekommer även nutidsrapportering av försäljningssiffror till de centrala avdelningarna inom företaget.

Franchisetagarna betalar en marknadsföringsavgift som består av en procentsats av butikens omsättning. Det finns även en fast driftavgift som bland annat täcker användandet av centrala IT-system. Hemtex AB gör även ett påslag vid försäljningen av varor från det centrala lagret. Utöver dessa avgifter tillkommer en konceptavgift för franchisetagaren. Det förekommer även →

För att undvika konflikt mellan butik och e-handel går alla intäkterna till butikerna. Vilken butik som får intäkten avgörs av var kunden vill ha möblerna levererade. Alla butiker betalar en royaltavgift för varumärket och en marknadsföringsavgift till Mio AB. Marknadsföringsavgiften är 5 % av butikens omsättning och sedan ytterligare 2 % som sätts av för lokal marknadsföring. Det finns även ett fåtal →

För att undvika konflikt mellan butik och e-handel går alla intäkterna till butikerna. Vilken butik som får intäkten avgörs av var kunden vill ha möblerna levererade. Alla butiker betalar en royaltavgift för varumärket och en marknadsföringsavgift till Mio AB. Marknadsföringsavgiften är 5 % av butikens omsättning. Den lokala marknadsföringen får franchisetagarna själva reglera.

Hemtex		Mio	
Egenägd	Franchise	Egenägd	Franchise
	<p>liverapportering av försäljningssiffror till de centrala avdelningarna inom företaget. Hemtex AB bryter endast samarbete med franchisetagare om de skuldsätter sig för mycket gentemot moderbolaget.</p>	<p>butiker som hyr butiksfastigheten av Mio AB vilket medför en hyresintäkt för Mio AB. Kontroll sker även genom en daglig budget för varje butik, veckouppföljningar och periodboks slut.</p>	