

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: **Besrat Tesfaye, Karl Gratzner**
Höstterminen 2006

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Franchising

- Franchisetagarens möjligheter till förändring av varuutbudet.

Författare:
Saiful Alam
Antonia Rozario

Förord

Denna kandidatuppsats är ett examensarbete omfattande tio akademiska poäng. Uppsatsen är skriven under höstterminen 2006, på Södertörns Högskola i Stockholm.

Tanken med uppsatsen är att utifrån franchisetagarnas perspektiv ge en klarare bild av deras situation inom franchising.

Vi vill passa på att tacka de personer som hjälpt oss införskaffa underlag för vår uppsats. Ett stort tack till Göran Anderholm som har hjälpt oss att komma i kontakt med Svenska Franchiseföreningens vd, Karin Kisker.

Vi vill rikta ett särskilt tack till de franchisetagare som ställt upp med sin tid och därmed möjliggjort vår uppsats;

Marlene Kempe - JC.

Anna Nyberg, - Polarn o Pyret.

Maria Bern - Vero Moda.

Samt Karin Kisker - Svenska Franchiseföreningens vd.

Slutligen vill vi även tacka våra handledare Besrat Tesfaye och Karl Gratzner för deras vägledning och konstruktiva kritik.

Södertörn 2007-01-10

Antonia Rozario

Saiful Alam

Sammanfattning

Titel:	Franchising – Franchisetagarens möjligheter till förändring av varuutbudet.
Författare:	Saiful Alam Antonia Rozario
Handledare:	Besrat Tesfaye och Karl Gratze
Institution:	Södertörnhögskola, Stockholm
Kurs:	Kandidatuppsats i företagsekonomi, 10 poäng

Franchising är en form av samverkan mellan två näringsidkare; franchisegivaren och franchisetagaren. Precis som andra former av verksamheter är det viktigt för franchiseföretag att kunna anpassa sig till marknadsförändringar och kunna erbjuda ett konkurrenskraftigt utbud. Dock är deras handlingsmöjligheter att anpassa sig till förändringar begränsade på grund av det strikta avtalet. Därför är syftet med denna uppsats är att förstå franchisetagarens syn på franchiseverksamhet och till vilken grad varuutbudet påverkas av styrning från franchisegivaren. Uppsatsen är begränsad till varumärkesbutiker inom modebranschen eftersom denna bransch är i ständig förändring och konkurrensutsatt. Anpassning till förändring för att vara konkurrenskraftig är en viktig del i vår studie. Dessutom har vi valt att endast undersöka Business Format Franchising.

För att uppnå vårt syfte valde vi att genomföra fallstudier, som bestod av tre intervjuer med franchisetagare i samma antal varumärkesbutiker i Stockholm. Varumärkesbutikerna som valdes ingår i två koncerner, RNB och Bestseller. Studien bestod dessutom av en intervju med Svenska Franchiseöverenskomstens VD.

Utifrån vår empiri och analys kommer vi fram till att avtalet är den centrala styrningsmekanismen som kontrollerar franchisetagarens verksamhet. Det förekommer oenigheter mellan parterna vad gäller avtalet och förändringar i sortimentet. Påtagligt är att detta leder till en sorts maktspel mellan parterna. Franchisetagare har ytterst små möjligheter att kunna påverka varusortimentet, inredningen eller marknadsföringen. Detta på grund av att det är franchisegivaren som gärna vill bibehålla grundkonceptet vilket tolkas som franchisekedjans identitet. Dock så förekommer en önskan hos franchisetagarna om lite mer handlingsfrihet utanför avtalets ramar. Framförallt vad gäller att anpassa sig till kundens efterfrågan. Detta eftersom de dagligen bemöter kundernas behov och ser vilka trender som förekommer på marknaden.

Abstract

Title:	Franchising – The franchisees possibility to change merchandise supply.
Authors:	Saiful Alam Antonia Rozario
Supervisors:	Besrat Tesfaye och Karl Gratze
Department:	Södertörn colleage, Stockholm
Course:	Bachelor’s thesis in Business Administration, 10 credits

Franchise is a form of cooperation between two merging parts: a franchisor and franchisee. In similarity to other businesses, it is important for a company based on franchising to adjust to the rapid market changes in order to achieve a competitive advantage of commodities. Due to the strict franchise agreement, the franchisees are restricted in adapting to the market changes. The purpose of this thesis is, therefore, to get an understanding of the franchisees perspective in their business, and also to see to what degree the commodities are affected by the control from the franchisor. We have chosen to limit the study to brand retail-stores in the fashion industry because of the rapid changes that distinguish it. Adjustment to changes in order to become more competitive is the point of weight in our thesis. We have also restricted us to Business Format Franchising.

Case studies was performed to fulfil the purpose of the thesis. The study consists of interviews with franchisees from three brand-retail stores in Stockholm. The selected brand retail-stores are part of the two corporations, namely, RNB and Bestseller. An interview with the vice president of the Swedish Franchise Association was also conducted.

Based on our findings in the empirical material and analysis we have come to the conclusion that the franchise agreement is the central controlling force that allows the franchisor to control their franchisees business. There are indifferences between the two parts when it comes to the franchise agreement and when it comes to changes in the supply. It is obvious that it leads to a power struggle between those involved. The franchisee has undeniably small opportunities to effect merchandise supply, interior decorating and marketing. This is because the franchisor holds a firm hand around the basic concept which acts as an identity for the franchise line. Thus, there is a need from the franchisees to more free thinking outside the borders of the agreement, specially in the matter of adapting to customer requests. That is because they daily encounter consumer needs and has an overview of the trends on the market.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	13
1.3 Frågeställning.....	16
1.4 Syftet	16
1.5 Avgränsningar.....	16
2. Metod och datainsamling	18
2.1 Tillvägagångssätt	18
2.2 Insamling av sekundärdata.....	20
2.3 Källkritik	21
3. Definitioner, teori och tidigare studier	23
3.1 Definitioner	23
3.2 Teori	25
3.3 Tidigare studier.....	27
4. Empiri	29
4.1 Företagspresentation	29
4.2 Sammanställning av intervjuerna med franchisetagarna.....	32
5. Analys	38
5.1 Styrning och kommunikation	38
5.2 Franchiseavtalet	39
5.3 Samarbetshinder/Konflikter	40
5.4 Förändring i varuutbudet	40
6. Resultat	42
7. Slutsats	44
7.1 Avslutande diskussioner	46
7.2 Förslag för fortsatta studier	48
7.3 Egna reflektioner	48
8. Källförteckning	49
9. Bilaga	52

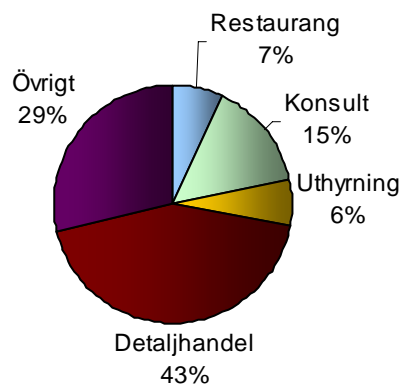
1. Inledning

I detta kapitel kommer inledning samt bakgrunden till uppsatsen att tas upp för att vidare leda in på frågeställning och syfte. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en bakgrund till ämnet samt klargöra problematiken med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Franchisefenomenet

I Sverige startade franchising redan på 30-talet. Själva begreppet franchising kom dock först i början på 70-talet med hjälp av affärskedjorna 7-eleven och McDonald's.¹ Idag bedrivs franchising i stort sett inom alla näringsgrenar i Sverige, men vanligast inom parti- och detaljhandel, hotell- och restaurangverksamhet och inom fastighets- och uthyrningsverksamhet.² Det finns omkring 15 000 företag i Sverige som bedriver sin verksamhet på detta sätt. Några exempel på företag som bedriver franchising är Pressbyrån, Gallerix, Polarn o Pyret, Fuji Foto Center, Burger King, JC och Hemglass.³ Franchising är vanligast inom klädesaffärer, det vill säga inom detaljhandeln med hela 43 % enligt Svenska Franchiseföreningens⁴ hemsida.⁵



Figur1: Franchiseföretagens fördelning på bransch

Källa: SFF, 2006

¹ Ericsson, Ideström, Pässe, Trygg, (2001). *Tips och råd för blivande franchisetagare*. Sid. 14

² <http://www.franchiseforeningen.se/> (2007-01-23)

³ <http://www.expowera.com> (2006-09-22)

⁴ SFF: "Svenska Franchiseföreningens ändamål är att sprida kunskap om franchising och att verka för att franchising bedrivs på ett klanderfritt sätt. Visionen är att franchising ska uppfattas som en allmänt accepterad och uppskattad företagsform i Sverige." <http://www.franchisenet.net> (2006-11-22)

⁵ <http://www.e24.se> (2006-11-22)

Franchisekonceptet

Franchise är en affärsmodell där ett varumärke, koncept eller produkt kan användas av (distribueras av) en oberoende näringsidkare mot en avgift till varumärkesägaren.⁶

Franchising innebär kortfattat att någon har ett affärskoncept för marknadsföring av varor och tjänster som andra kan ta del av för att tillämpa en egen affärsverksamhet mot en avgift.⁷

Franchising är en form av samverkan mellan två näringsidkare; franchisegivaren och franchisetagaren.⁸ Ett gemensamt avtal skrivs där det klart och tydligt regleras på vilket sätt konceptet skall användas. När en franchiseverksamhet startas kan franchisegivaren beskrivas som en entreprenör genom att det är franchisegivaren som utvecklade affärsidé som står i centrum.⁹ Den som hyr ut sin affärsidé, sitt koncept, varumärke¹⁰ eller produkt kallas för franchisegivare och den som erhåller rätten att använda det kallas franchisetagare. Det bör poängteras att dessa parter är ägarmässigt oberoende av varandra.¹¹

Grundtanken bakom franchising är att parterna kan prestera bättre tillsammans än vad de skulle ha gjort var en för sig. Detta samarbete skall resultera i en såkallad ”win-win” situation för bägge parterna det vill säga att båda parter tjänar på det.¹² Franchisingkonceptet bygger på en enhetlighet. Konceptet skall vara detsamma för alla inom franchising, med ett gemensamt ansikte utåt. Kunden skall känna igen sig och veta exakt vad han/hon kan förvänta sig.¹³

Det som skiljer franchising ifrån andra företagsformer är att ansvaret för affärsidéns hållbarhet ligger på franchisegivaren som driver den centrala enheten men endast i kommersiellt avseende, inte juridiskt.¹⁴ Dock har franchising som affärsmetod olika innebörd beroende på från vems synvinkel man betraktar fenomenet.

⁶ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Franchise> (2006-11-15)

⁷ Engström, Fernlund, Ottoson, Edvarsson, Brodén, (2005), *Franchising i praktiken*. Sid. 18-19

⁸ Ericsson, Idestrom, Pässe, Trygg, (2001). *Tips och råd för blivande franchisetagare*. Sid 11-13

⁹ Castrogiovanni och Justis (1998), Franchising configurations and transitions. Journal of consumer marketing.

¹⁰ Kotler definierar brands (varumärken) som ett namn, term, tecken, symbol, design eller en kombination av dessa. Dessa används för att identifiera produkter eller tjänster. (Kotler, 2002, Principles of marketing, sid.469)

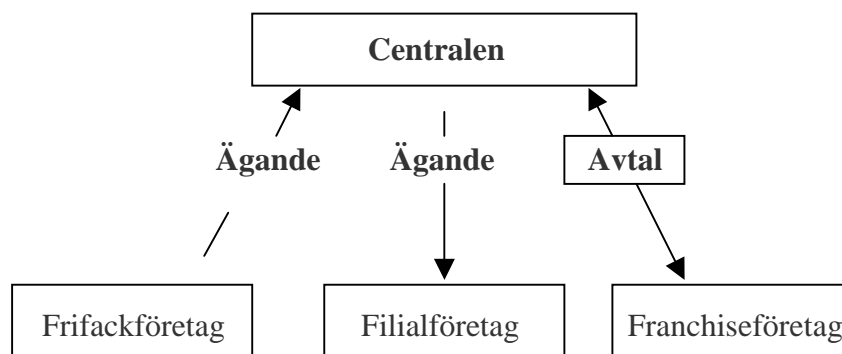
¹¹ <http://www.expowera.com> (2006-11-17)

¹² . Solberg, Stig, 2001, *Franchisejuridik*.

¹³ <http://www.expowera.com> (2006-11-15)

¹⁴ Sohlberg, Stig, (2001), *Franchisejuridik*, s 14

För franchisegivaren ses franchising som ett sätt att expandera och marknadsföra sina varor eller tjänster. Franchisetagaren här ses som en finansieringskälla. Medan franchising för franchisetagaren ses som en möjlighet att starta en verksamhet med ett affärskoncept som är färdigstrukturerat och beprövat på marknaden. Genom det får de ta del av vissa fördelar såsom inköpspriser, leverantörer, marknadsföring samt vara delaktig i ett nätverk med andra franchisetagare.¹⁵ Eftersom franchising grundar sig på kollektivt samarbete kan detta ses som en nackdel i den bemärkelsen att alla måste följa samma regler och ha samma riktlinjer som franchisegivaren har satt upp. De har inte den personliga friheten som en egen företagare har. Franchisetagarna får varken sälja eller köpa in produkter från icke godkända leverantörer.¹⁶ Dessutom är handlingsfriheten begränsade när det till exempel gäller marknadsföring, prissättning och val av leverantörer.¹⁷



Källa: Engström (2005)

Figur 2: Ägarsambandet i kedjekoncepten.

Det som skiljer franchising från frivillig- och filialkedjor är att parterna i ett franchiseförhållande är helt fristående från varandra. Det som förekommer är ett avtal med vissa rättigheter och skyldighet men inget ägande över centralen. Inom ett franchisesystem ägs affärskonceptet av franchisegivaren som även står för driften av den gemensamma kedjecentralen. Inom en frivillig fackkedja är det detaljisterna som gemensamt äger kedjecentralen. Medlemskapet i kedjan bygger på frivillig samverkan som tillsammans bygger upp hela affärskonceptet. Ett exempel på ett sådant företag är ICA. Dessa butiker ägs och drivs av enskilda köpmän men de verkar under samma namn.¹⁸

¹⁵ <http://foretagarguiden.nutek.se> (2006-09-22)

¹⁶ Ericsson, Idestrom, Påsse, Trygg, (2001). *Tips och råd för blivande franchisetagare*. Sid 16-17

¹⁷ <http://foretagarguiden.nutek.se> (2006-09-22)

¹⁸ Engström, Fernlund, Ottoson, Edvarsson, Brodén, (2005), *Franchising i praktiken*. Sid 27-28.

Inom en filialkedja äger ett företag kedjans affärskoncept, huvudkontor samt även kedjans enskilda enheter. H&M är ett exempel på ett sådant företag. H&M äger affärskoncept, huvudkontor samt även de enskilda filialerna det vill säga butikerna.¹⁹

Olika typer av franchising

Man brukar skilja mellan tre olika sorters franchisesystem.

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

Gemensamt för de tre är grundtanken med samverkan mellan självständiga företagare.²⁰ Här nedan tänkte vi ta upp innebörden av de tre olika franchisesystem samt ge ett exempel på respektive system för läsaren.

”Product distribution franchising”

Innebär att samarbetet främst fokuseras till varudistribution. Det kan vara ett företag som behöver en exklusiv distributionsapparat som de inte kan bygga upp själva.²¹

*Ett exempel: Bryggerier köper rätten att ha tillåtelse till försäljning av kända internationella läskedrycker.*²²

”Trade name franchising”

Innebär att franchiserätten används av en franchisetagare till att bedriva affärsverksamhet under ett visst varumärke. Rättigheten att utnyttja franchisegivarens varumärke är den väsentliga i denna form. Franchisegivaren erhåller sig rätten till ett varumärke men intresserar sig mindre för driften och själva innehållet. Här ansvarar franchisetagaren själv för hur denne ska bedriva och marknadsföra sin verksamhet. Vilket kan medföra att verksamheter kan utseendemässigt skilja sig åt, dock är grundtanken att kunden ska känna igen sig.²³

*Ett exempel: Hotellkedjor såsom Sheraton bedrivs på detta sätt.*²⁴

¹⁹ Engström, Fernlund, Ottoson, Edvarsson, Brodén, (2005), *Franchising i praktiken*. Sid 27-28.

²⁰ Ericsson, Idestrom, Pässe, Trygg, (2001). *Tips och råd för blivande franchisetagare*. Sid. 14

²¹ Engström, Fernlund, Ottoson, Edvarsson, Brodén, (2005), *Franchising i praktiken*.

²² Ericsson, Idestrom, Pässe, Trygg, (2001). *Tips och råd för blivande franchisetagare*.

²³ Engström, Fernlund, Ottoson, Edvarsson, Brodén, (2005), *Franchising i praktiken*.

²⁴ Ericsson, Idestrom, Pässe, Trygg, (2001). *Tips och råd för blivande franchisetagare*.

”Business format franchising”

Formen innebär ett konceptsamarbete enligt ett avtal som innefattar det mesta såsom utbildningar, manualer för att driva företaget samt fortlöpande stödverksamhet från franchisegivaren under avtalstiden. Denna form av franchising är den mest utvecklade formen och är vanligast förekommande.

*Ett exempel: McDonald's.*²⁵

”Business format franchising” måste vara uppbyggd på några huvudprinciper:

- Samarbete på basis av ett gemensamt affärskoncept.
- Konceptet ägs och kontrolleras av franchisgivaren.
- Ägarmässigt självständiga parter.
- Angivna rättigheter och skyldigheter.
- Avser såväl varor/tjänster som immateriella tillgångar.
- Innebär en överföring av ”know how”²⁶
- Riktat sig till slutförbrukare.
- Standardiserad produkt-/tjänstutbud.
- Gemensam identitet utåt.
- Fortlöpande stödverksamhet under avtalstiden.
- Franchisetagaren gör en egen kapitalinvestering.
- Franchisegivaren tar på ett eller ett annat sätt betalt.
- Regleras av kontrakt.²⁷

Typ av franchising	Rättighet	Relation	Exempel
Product Distribution Franchising	Återförsäljning	Inget samarbete	Pripps
Trade Name Franchising	Verksamhet under varumärke	Något samarbete	Hard Rock Café
Business Format Franchising	Helt system	Nära samarbete, hög integration, hög grad av kontroll	Polarn o Pyret, McDonalds

Figur 3: Typer av franchising

Källa: Egen sammanställning

²⁵ Engström, Fernlund, Ottoson, Edvarsson, Brodén, (2005), *Franchising i praktiken*.

²⁶ Enligt Svenska franchiseföreningen innebär; know-how en praktisk information (ett kunnande) som erhållits av franchisegivaren genom erfarenhet, där informationen är i stort sett konfidentiell utanför den gällande verksamheten.

²⁷ Engström, Fernlund, Ottoson, Edvarsson, Brodén, (2005), *Franchising i praktiken*. Sid. 21

Styrning och kontroll

För att få en klarare syn på fenomenet franchising som organisationsform måste man beskriva hur styrningen och kontrollen sker inom denna organisation. Inom franchising sker detta genom ett avtal. Avtalet har en central roll i samarbetet mellan franchisegivaren och franchisetagaren. Det finns ingen lag som kontrollerar hur samarbetet skall se ut, utan detta anges i själva avtalet och skiljer sig från fall till fall.²⁸

Franchiseavtalet är ett avtal mellan två oberoende parter, som förblir oberoende på både juridiskt och ekonomiskt sätt. Det skriftliga kontraktet definierar båda parterers rättigheter och skyldigheter samt ansvarsfördelningen mellan dem.²⁹

SFS (Svensk författningssamling) definition av franchiseavtal:

*” 2 § Med franchiseavtal avses i denna lag ett avtal varigenom en näringsidkare (franchisegivaren) kommer överens med någon annan (franchisetagaren) om att denne mot ersättning till franchisegivaren skall använda franchisegivarens särskilda affärsidé om marknadsföring och försäljning av varor eller tjänster. Som ytterligare förutsättningar för att ett avtal skall anses vara ett franchiseavtal enligt denna lag gäller att franchisetagaren enligt avtalet skall använda franchisegivarens näringskännetecken eller andra immateriella rättigheter samt medverka vid återkommande kontroller av att avtalet följs.”*³⁰

Det som kännetecknar en fri företagare är bland annat att denne kan förhandla med olika leverantörer, samt är fri att byta leverantör. Denne äger själv eller åtminstone disponerar det materiella underlaget för verksamheten, har rätt att fritt överlåta verksamheten till annan och så vidare. Dessa beteckningar saknas i ett franchiseavtal.³¹

²⁸ Coughlan A, Andersson, E, Stern, L & El-Ansary, A (2001) *Marketing channels*, 6upplagen

²⁹ <http://franchisenet.chainformation.com> (2006-11-16)

³⁰ <http://rixlex.riksdagen.se> (2006-11-15)

³¹ <http://www.riksdagen.se> (2006-11-15)

De avtal som förekommer i Sverige är oftast direkt översatta från amerikanska avtal eller är inspirerade av dessa. (Lagstiftningen om franchising finns idag bland annat i Frankrike, Italien, Kanada, Spanien, Japan, Korea och USA). Franchiseföretag kan bedrivas under oseriösa former och det finns många problem i branschen.

För att minska problemen har en ny lag trätt i kraft i Sverige den 1 oktober 2006 ”franchisegivarens informationsskyldighet”. Syftet med denna lag är att reglera franchisegivarens informationsskyldighet mot franchisetagaren vid utformning av ett avtal.³²

Syftet med avtalet från franchisegivarens sida förutom att styra är bland annat att kontrollera latent konflikter. Den så kallade formella styrningen (avtalet) kan bara till en viss gräns hantera konflikter. Det är därför informell styrning förekommer.³³ I de flesta organisationer kan det dyka upp oklarheter och det är därför en informell styrning behövs vid sidan av den formella styrningen.³⁴ Dessutom förekommer det en handbok för franchisetagarna som är en samling av kunskap på alla områden i verksamheten. Handboken är konfidentiell och är oftast en del av avtalet.³⁵

Som tidigare nämnt ses avtalet från franchisegivarens perspektiv som formell styrning på sin/sina franchisetagare. Forskning om hur denna styrning uppfattas och påverkar franchisetagaren är begränsad. Därför tror vi att en studie där vi väljer att utgå ifrån franchisetagarnas synvinkel kan ge svar som kan vara till intresse för både franchisetagare och franchisegivare och berika detta forskningsområde.

³² Ibid

³³ Mukerjee (2003), Franchise management, a model of service-quality interactions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, sid. 325-344.

³⁴ <http://www.riksdagen.se> (2006-11-21)

³⁵ Ericsson, Idestrom, Pässe, Trygg, (2001). *Tips och råd för blivande franchisetagare*. Sid. 34

1.2 Problemdiskussion

Förmågan till förändring och förnyelse är viktigt och nödvändigt för att organisationer skall upprätthålla sin långsiktiga effektivitet.³⁶ I takt med världens allt snabbare förändringar förkortas även livscyklerna för diverse produkter och tjänster. Detta ställer högre krav på företagens aktiviteter och på kundanpassning.³⁷ Därför är utveckling och anpassning centrala begrepp speciellt inom modebranschen. Finns inte denna åtanke i grundkonceptet kan det ha negativa effekter för företaget. Det kan bidra till att företag förlorar sina konkurrensfördelar, eller förlorar kunder. Därför är det viktigt att ta hänsyn och anpassa sig till marknadens efterfråga. Detta anser vi gälla för alla former av verksamhet, även franchising.

Den viktigaste drivkraften till förnyelse i en marknadsekonomi är konkurrensen mellan företag. Tävlan om kunders gunst tvingar företagen att ständigt försöka överträffa sina konkurrenter. De företag som inte klarar konkurrensen på grund av för höga kostnader eller oförmåga att förnya och anpassa verksamheten till efterfrågeförändringar på marknaden förlorar marknadsandelar eller utkonkurreras helt.³⁸

En franchisekedja kännetecknas av att konceptet följs precist, då måste franchisetagarna acceptera de riktlinjer och beslut som är tilldelade även om dessa kanske inte alltid gynnar det egna företaget konkurrensmässigt. Denna riktlinje bestäms av franchiseavtalet som upprättas mellan franchisegivaren och franchisetagaren.³⁹

Det bör poängteras att ”styrningen och stödet inte bör gå så långt att detta har en förlamande effekt på franchisetagares agerande.”⁴⁰ Här i Sverige har ”franchising” fått en allt mer negativ klang. Det har förekommit rubriker i pressen som ”Franchiseavtal blev en fälla”, ”Franchisetagare missnöjda med 7-Elevens avtal”, detta skall man inte bortse ifrån eftersom det är en viktig beskrivning av verkligheten. Franchisetagare är typiska småföretagare som har en mycket utsatt ställning.⁴¹

³⁶ Bruzelius, Skärvad, Integrerad organisationslära, 1995, sid 364.

³⁷ <http://www.nutek/foretag/euroinfo/bullen/4bulle99.pdf>, s 82 (2006-11-19)

³⁸ Johannisson, Lindmark, Företag, företagare, företagsamhet 1996, sid 22-26.

³⁹ Tonndorf, H.G., (2001), Franchising som egen företagsform

⁴⁰ Tonndorf, H.G., (2001), Franchising som egen företagsform s.17

⁴¹ <http://www.riksdagen.se> (2006-11-19)

Det förekommer diverse olika konflikter inom franchising. Det kan vara generella konflikter såsom olikheter i försäljning, vinst samt andra motiv från både parterna.⁴² En typ av konflikt kan vara franchisetagarens bundenhet till sin franchisegivare och att avtalet dem emellan skapar problem. Även utbudet kan vara en sådan faktor. En franchisetagare har mer kontakt med kunden än en franchisegivare och har därmed mer kännedom om efterfrågan. Men deras handlingsmöjligheter att anpassa sig till förändringar är begränsad på grund av det strikta avtalet. I detta skede uppstår problematiken kring franchising, det vill säga franchisetagaren ser ett behov av att skapa förnyelse och förändring i utbudet från ett annat perspektiv än franchisegivaren. Avtalet kan här medföra svårigheter till att skapa sådan förändring som ska ske nedifrån och upp i organisationen (från franchisetagaren till franchisegivaren).

Det förekommer även latenta konflikter mellan franchisegivare och franchisetagare.⁴³ Dessa konflikter är oftast redan inneboende inom franchisesystemet. Detta eftersom franchisegivaren tjänar pengar på franchisekedjans välgång medan franchisetagarna tjänar på dennes enskilda verksamhet och samtidigt vill båda parterna maximera sin egen vinst. Detta kan medföra att vissa franchisetagare inte tar sitt ansvar att bevara kvaliteten i sina insatser och istället försöker endast maximera sin egen vinst. Vilket resulterar i att hela franchisekedjan kommer till skada.⁴⁴

Franchisekedjornas väg från signalerna från marknaden till ledningen och dess beslutande tar längre tid än de företag som lättare kan anpassa sig till omgivningens förändringar, ta till exempel en fri företagare. Om många kunder efterfrågar till exempel en viss typ av vara kan butiken oftast beställa in varan så fort som möjligt. Men i ett franchiseföretag är denna möjlighet begränsad eller nästan helt utesluten eftersom butiksägaren måste följa ett avtal som begränsar dennes handlingsfrihet att beställa en vara utan samråd med ledningen, det vill säga franchisegivaren.

⁴² Castrogiovanni och Justis (1998), Journal of consumer marketing

⁴³ Ibid

⁴⁴ Ibid

En parallell mellan franchiseorganisationer och organisationer som är byråkratiska till karaktären är påtaglig. Där styrningen i organisationer som är byråkratiskt till karaktär är beroende av att det finns en legitim auktoritetshierarki som kan hantera de byråkratiska mekanismerna. Byråkratier förlitar sig på en kombination av regler, procedurer och övervakning för att kunna styra verksamheten.⁴⁵ Detta speglas även inom franchising, mer specifikt i företagsformens avtal.

Byråkratiska organisationer kan ses som negativa på genom att de hämmar kreativitet och enskilda initiativ, vilket i sin tur kan sänka de anställdas motivation. Medarbetarna kan inte direkt ta initiativet eller agera självständigt samt kommunikationen sker främst av skriftlig karaktär inom dessa organisationer.⁴⁶ Om omgivningen är komplex och förändras snabbt kan dock byråkratin inte uppfylla organisationens behov av styrning och kontroll.⁴⁷

Diskussioner ovan visar tydligt att det finns en viss problematik kring franchising som företagsform. De konflikter som förekommer kan bero på att parterna befinner sig i två olika markpositioner. Där franchisegivaren styr franchisetagaren med olika styrningsmedel. Framför allt vid förnyelse och marknadsanpassning som är styrda av avtalet. En viktig fråga är hur franchisetagaren ser på dessa problem.

Det är intressant att studera om franchisetagaren överhuvudtaget är medvetna om dessa problem. Samt om de är medvetna om den utsatta situation som de befinner sig i. Eller väljer de medvetet att ha ett avtal där handlingsfriheten är begränsad? I så fall vilka är motiven till att de väljer att ha avtalet trots att det kan begränsa möjligheten att anpassa sig till marknadsförändringar? Vilka handlingsmöjligheter anser de sig själva ha för att anpassa sig till förändringar i utbudet trots avtalets eventuella begränsningar? Vilka möjligheter anser de sig ha att påverka franchisegivaren i dessa avseenden? Hur ser processen ut om de vill ha en förändring i utbudet?

Dessa tankar leder oss till att undersöka följande frågor.

⁴⁵ Wolvén, (2000), Att utveckla mänskliga resurser i organisationer.

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Mary Jo Hatch, *Organisationsteori*. Kap.11 Styrning, kontroll och ideologi i organisationer

1.3 Frågeställning

Hur påverkar styrningen och kontrollen franchisetagarens möjlighet att förändra varuutbudet och anpassa sig till marknadsförändringar?

1.4 Syftet

Syftet med denna uppsats är att förstå franchisetagarens syn på franchiseverksamhet och till vilken grad varuutbudet påverkas av styrning från franchisegivaren.

1.5 Avgränsningar

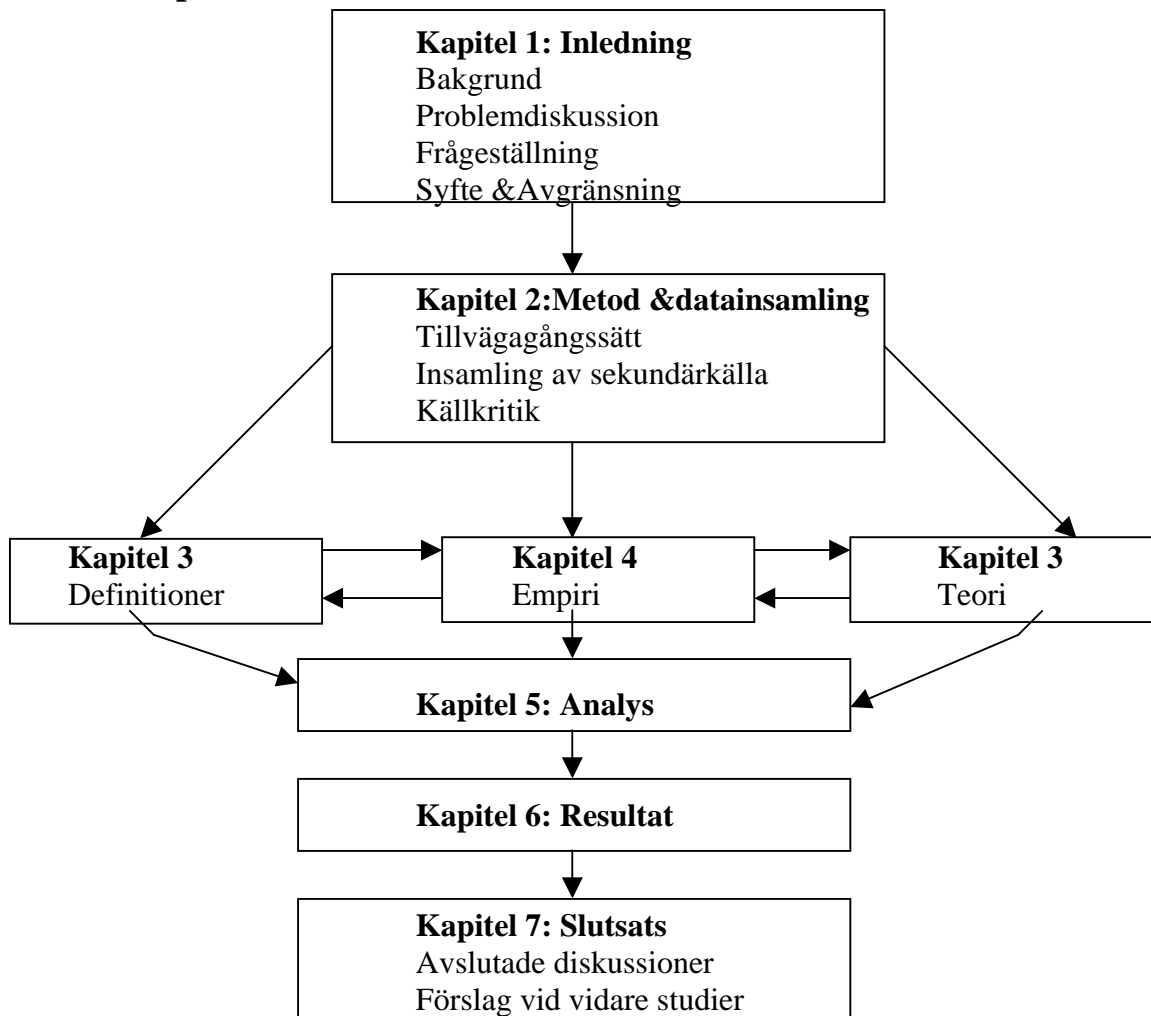
Denna studie har begränsats genom olika avgränsningar. Vår huvudsakliga avgränsning omfattar franchisetagare eftersom vårt syfte med arbetet är att belysa problemområdet utifrån franchisetagarnas perspektiv.

För att få besvara vårt problem och syfte har vi valt att avgränsa studien till tre varumärkesbutiker inom modebranschen i Stockholmsområdet som ingår i koncernerna RNB (Retail and Brands) och Bestseller. De valda varumärkesbutikerna är JC, Polarn och Pyret (P.O.P) från RNB koncernen och Vero Moda från Bestseller koncernen. Alla tre butiker är ”Business format franchising”.

Valet av begränsningen till modebranschen förfaller oss vara naturligt eftersom denna bransch är i ständigt förändring och är konkurrensutsatt. Anpassning till förändring för att vara konkurrenskraftig är en viktig del i vår studie. Därför tycker vi att det skulle vara intressant att se hur franchisetagarna i dessa butiker agerar.

Vi har även avgränsat studien till varuutbudet, det vill säga att undersöka styrning och kontroll endast i varuutbudet i butikerna. Denna avgränsning på grund av att vi är intresserad av att se hur utbudet anpassar sig till de förändringar som förekommer i denna bransch.

1.6 Disposition



Figur 4: Studiens disposition

Källa: Egen

Uppsatsen är indelad i sju kapitel. Inledningsvis presenterar vi i en bakgrund om franchising. Sedan presenterar vi en problemdiskussion som behandlar ämnesområdet.

Problemdiskussionen leder läsaren vidare till uppsatsens frågeställning, syfte och kapitlet avslutas med uppsatsens avgränsning. I kapitel två presenterar vi metod och datainsamling, läsaren får här tillgång till hur vi har gått tillväga, hur insamlingen av sekundärkälla har skett och detta kapitel avslutas med källkritik. Utifrån metoden har vi sedan arbetat med kapitel tre som bearbetar definitioner och teori. Empirin kapitlet innefattar intervjuer med franchisetagarna samt med Svenska Franchiseföreningens Vd. Kapitel tre och fyra integreras sedan i analysen som leder fram till vårt resultat som besvarar uppsatsens syfte.

Resultatkapitlet leder slutligen fram till våra slutsatser där vi ger svar på uppsatsens frågeställningar. Vi slutför kapitlet med en avslutande diskussion och ger förslag till vidare studier.

2. Metod och datainsamling

I detta kapitel kommer vi att klargöra vårt tillvägagångssätt samt den valda metoden som besvarar vår forskningsfråga. Därefter följer en utvärdering av den valda metoden.

2.1 Tillvägagångssätt

Vårt intresse för ämnet ifråga väcktes i och med att vi hade föreläsningsbesök från Karin Kisker, Svenska Franchiseföreningens VD under studieåret 2005, då vi fick kännedom om franchise fenomenet. Därmed stod det i tidigt skede klart för oss att vår uppsats skulle utgå ifrån frågor gällande franchising. Därför valde vi genomföra en intervju med Karin Kisker. Denna intervju skall ses som ett komplement, för att ge en generell förståelse över fenomenet franchising. Därför förekommer inte sammanställningen av intervjun med Karin Kisker under empiri kapitlet utan vi hänvisar läsaren till bifogad bilaga (se bilaga 3).

För att få svar på vår forskningsfråga behövde vi begränsa oss till att undersöka ett antal franchisetagare, som har liknande verksamhet och har likartade branschförutsättning. Ett bra sätt att finna dessa önskvärda franchisetagare var att begränsa oss inom en bransch. Dessutom ville vi studera franchisetagare som ständigt påverkas av marknadens förändringar. Därför valde vi modebranschen, eftersom franchisetagarna inom denna bransch handskas dagligen med förändringar. Vi kom i kontakt med de önskvärda franchisetagarna genom Svenska Franchiseföreningen (SFF) hemsida. Eftersom vi ville utföra personliga intervjuer och få en bättre kontakt med franchisetagarna var det angeläget för oss att franchisetagarna fanns i Stockholm. Ytterligare en fördel är besparing av resurser i form av tid och diverse resekostnader, detta jämförelsevis med en intervju i en annan stad.

De valda franchisetagarna kontaktades via telefon. Vi kontaktade tio stycken franchisetagare med förhoppning om att minst hälften av dem skulle ställa upp. Till vår besvikelse var det endast tre franchisetagare som var villiga att ställa upp på intervjuer. Det visade sig att två av franchisetagarnas varumärkesbutiker ingick i RNB koncernen och den andra ingick i Bestseller koncernen. Detta var snarare en slump än ett medvetet val. Tidsbrist var det främsta skälet till att de andra franchisetagarna tackade nej till att medverka.

Sammanfattningsvis är denna fallstudie baserad på intervjuer med tre franchisetagare samt en intervju med Svenska franchiseföreningens VD Karin Kisker. Intervjun med Kisker är avsedd att ge en vidare förståelse för franchising.

Val av franchisetagare

Eftersom vi endast studerat tre franchisetagare framhävs inte en generell situation, syftet är istället att med resultatet skapa en förståelse utifrån de tillfrågade franchisetagarnas syn på marknadsanpassning och till vilken grad varuutbudet påverkas av styrning från franchisegivaren. Val av franchisetagare gjordes mestadels av praktiska skäl och av anträffbarhet. Praktiskt i den bemärkelsen att personintervjuer kunde genomföras. Anträffbara i den bemärkelsen att det inte förekommer många franchisetagare inom avgränsningsområdet, Stockholm. Vi är även medvetna om franchisetagarna värnar om sina rykten. Därför har vi frågat våra franchisetagare om de vill vara anonyma. Det fanns inga direkta önskemål från franchisetagarna att vara det.

Intervjuerna gjordes inte samtidigt, detta på grund av intervjupersonernas upptagna schema. Vi utgick ifrån delvis strukturerade frågor på grund av att det ger en bra balans mellan standardisering och flexibilitet.⁴⁸ Detta gjordes med hjälp av våra intervjufrågor som vi tidigare hade iordningställt (se bilaga 1 och bilaga 2). Dessutom kompletterade vi med spontana följdfrågor för att djupare förståelse. Vissa intervjuer spelades in och andra skrevs ner beroende på intervjuernas längd. De längre intervjuerna dokumenterades med inspelning och med anteckningar. En kortare intervju dokumenterades endast genom anteckningar. Vi har även frågat franchisetagarna innan intervjutillfället om de hade några önskemål om anonymitet.

Intervjuerna var planerade att pågå i cirka en timme, trots detta förekom det avvikelser. En intervju utfördes på tjugo minuter, detta på grund av intervjupersonens tidsbrist. Detta medförde att det inte förekom något direkt tillfälle för följdfrågor. Därför kompletterades denna intervju via mail. Ytterligare en avvikelse var att en intervju gjordes via fax. Vilket var ett önskemål från franchisetagarens sida. Detta på grund av att denne inte hade möjligheten att vara borta från sitt arbete under den tid som intervjun skulle ta i anspråk. Även denna intervju kompletterades i ett senare skede med ett telefonsamtal.

⁴⁸ A. Johannessen och P.A. Tufte, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 2002 s. 97

Två intervjuer varande i drygt en timme, dessa spelades in samt skrevs ner. Detta på grund av variation och för att inte förbise betydelsefull information. Intervjuer som spelats in på band har i efterhand transkriberats och även kompletterats med hjälp av anteckningar. Intervjuerna har ägt rum på franchisetagarnas arbetsplatser och det förekom inga direkta avbrott.

Intervjupersoner:

Marlene Kempe - JC.

Anna Nyberg, - Polarn o Pyret.

Maria Bern - Vero Moda.

Samt Karin Kisker - Svenska Franchiseföreningens VD.

2.2 Insamling av sekundärdata

Insamling av sekundärdata har gjorts för att bygga upp en bra grund till uppsatsen samt för att skapa förståelse för ämnet. Sökningstillvägagångssättet har skett på följande sätt:

Sökning av artiklar: Libris, Kungliga biblioteks artikeldatabaser, J-Store och Södertörns Högskolebiblioteks tidskriftsdatabas.

Vi fick flest träffar med sökorden: ”franchising”, ”franchisetagare”, ”franchiseavtal”, ”franchisekoncept” och ”styrning”.

Sökning av böcker: Libris, Södertörns högskolebibliotek

Dessutom har vi använd oss av största redskapet inom informationsteknologins utveckling det vill säga Internet.

Övrig litteratur har använts för att finna generella översikter om upplägg av uppsatser, teorier samt för att finna bakgrundsinformation om franchising.

2.3 Källkritik

Materialinsamling

De källor vi har använt till vår uppsats utgörs både av primära (intervjuerna) och sekundära källor. När det kommer till sekundära källorna är vi fullt medvetna om den subjektiva bilden som kan uppstå. Vilket även kan förekomma hos primära källor. Denna subjektiva bild kan exempelvis innebära att svaren eller forskningen har blivit ändrat utifrån tillfrågande personens ställningstagande, därmed hänsyn tagits till att historier kan bli förskönade. Deras personliga intressen och avtalet kan ha lett till undanhållning av viss information. Trots detta har vi haft en känsla av att intervjupersonerna har gett oss uppriktiga svar.

Vissa av de sekundära data har varit av äldre upplagor och vi är ytterst medvetna om att dessa kan innehålla informationer som kan vara inaktuella. Därför har vi försökt att komplettera det med hjälp av diverse aktuella artiklar. Ytterligare kan man kritisera de sekundära källorna vilket även gäller våra primära källor till vårt arbete, författarna till källorna är på ett eller ett annat sätt förknippade med franchising. Vilka oftast kan förmedla som tidigare nämnt en positiv bild. Vi har även försökt att få tillgång till relevant data och för att åstadkomma detta har vi gått igenom en stor mängd information om ämnet franchising. De informationer som vi fann gav oss snarlika definitioner och förklaringar kring franchising och dess styrning, dess fördelar/nackdelar och avtalet. Dessvärre fick vi inte ta del av något avtal, detta på grund av att avtalet är konfidentiellt och är inte tillgänglig för utomstående. Även om vi inte exakt vet hur ett avtal ser ut har vi trots detta fått en inblick av avtalet utifrån diverse material samt utifrån diskussioner med undersökta franchisetagare.

Empirin

För att minimera effekten av diverse feltolkningar har vi försökt förklara för respondenterna vilket område som frågorna behandlar det vill säga varuutbudet och avtalet. Dessutom har vi för att undvika missöden gjort sammanställningar av intervjuerna direkt efter att de avslutades. Vi är även medvetna om somliga frågor inte går att besvara på grund av avtalet, eftersom vissa innefattade punkter i avtalet är konfidentiella och inte får diskuteras med utomstående. Trots denna sekretess anser vi att det sammanställda materialet har gett svar på studiens syfte.

Intervjun med franchisetagaren i Polarn och Pyret gjordes via fax, detta utifrån franchisetagarens önskemål. Denna intervju kompletterades med telefonsamtal med följdfrågor. Detta kan ses som en nackdel på grund av att direkta följdfrågor kunde inte ställas, vilket ökar möjligheten av bortfall av information. Ytterligare en nackdel med denna intervju var att den personliga kontakten mellan intervjuaren och franchisetagaren saknades. Intervjuerna med JC och Vero Moda gjordes på franchisetagarnas butiker, vilket gav oss en mer helhetssyn och en mer personlig intervju.

Intervjun med franchiseföreningens VD, Karin Kisker genomfördes på Södertörns Högskola som var en kort intervju på tjugo minuter på grund av hennes tidsbrist. Denna intervju kompletterades med e-mail. Denna intervju som tidigare nämns är ämnad för att ge en mer kompletterande karaktär på uppsatsen.

3. Definitioner, teori och tidigare studier

För att läsaren skall ha klart för sig vad vi menar med vissa begrepp, kommer vi i detta kapitel förklara och definiera relevanta begrepp och teorier som är betydelsefulla för vår studie. För att klargöra för läsaren har vi även efter varje vald teori skrivit varför de är relevanta för vår undersökning. Kapitlet avslutas med en presentation av tidigare studier.

3.1 Definitioner

3.1.1 Franchising [fráːntsaˈziN] (eng.), licens att tillverka eller sälja en vara eller tjänst, varvid utrustning eller förnödenheter tillhandahålls eller tillverkas av franchisegivaren. Denne utarbetar ett komplett affärssystem som andra, s.k. franchisetagare, kan få möjlighet att använda mot att de betalar någon form av royalty. På detta sätt kan en företagare snabbare och lättare arbeta med en tjänsteverksamhet i stor skala. Franchising finns inom bl.a. försäkringsväsendet, varuhandeln, hamburgerrestaurang- och rostskyddsbehandlingsbranscherna.⁴⁹

3.1.2 Royalty (eng., eg. 'kunglig rättighet', av *royal* 'kunglig', ytterst av likbetydande lat. *regalis*, av *rex* 'kung'), den ersättning som brukar utbetalas till författare och vissa andra kategorier av upphovsmän samt till dem som upplåter licens till andra att utnyttja patent, mönster, varumärken m.m. Royalty brukar beräknas som en procentsats på uppnådd intäkt av försäljning e.d. Alternativet är vanligen en engångsersättning, och det är inte ovanligt att en viss sådan ersättning kombineras med royalty.⁵⁰

3.1.3 Styrning, administrativt sett alla de åtgärder som ledningen i en organisation vidtar för att påverka dess processer och resultat. Statlig och kommunal förvaltning styrs av såväl politiker som högre tjänstemän. Styrningen av administration eller förvaltning går ut på att påverka personalens förståelse av samt vilja och förmåga att genomföra organisationens uppgifter. Den kan utgöras av i stort sett vilka åtgärder som helst. Viktiga inslag i styrningen är regler (lagar, förordningar, anvisningar), personal, pengar, utrustning, utbildning, information, organisering osv. Olika metoder för att skapa motivation hos personalen är av särskild betydelse i moderna organisationer.⁵¹

⁴⁹ <http://www.ne.se> (2006-09-25)

⁵⁰ Ibid

⁵¹ <http://www.ne.se> (2006-09-25)

3.1.4 Makt

Makt är ett relativt begrepp, som förutsätter minst två parter: en part A som begär något, och en annan part B som uppfyller denna begäran. Premissen för att A skall ha makt är att B är beroende av A. Beroendet kan vara olikartat till karaktären, och A kan i vissa fall framkalla detta förhållande.⁵²

Det finns fem olika maktkällor:

Belöningsmakt

Legitim makt

Referent makt.

Expert makt.

Tvingande makt⁵³

Den tvingande makten (*coercive power*) förutsätter att *B* känner en rädsla och förväntar sig negativa konsekvenser om inte *A:s* makt iakttages. Vilket kan bland annat kan leda till att *A* kan utesluta *B* från en önskad position.⁵⁴ Därav passar denna form av makt bäst för att beskriva franchiseavtalet, där icke-tillmötesgående termerna i kontraktet kan leda till bestraffning genom sanktioner eller genom att avtalet upphävs. Franchiseavtalet tillsammans med royaltyn och avgifterna är huvudsakligen ett sätt för franchisegivaren att styra och utöva makten i en franchise- relation. Tillsammans med den tvingade makten förekommer även icketvingande makt (*non-coercive power*) med syftet att stödja de aktiviteter som franchisegivaren förser franchisetagaren med. Det för att ha inflytande över franchisetagarnas beteende och för att öka styrningen och kontrollen.⁵⁵

⁵² <http://sv.wikipedia.org> (2007-01-23)

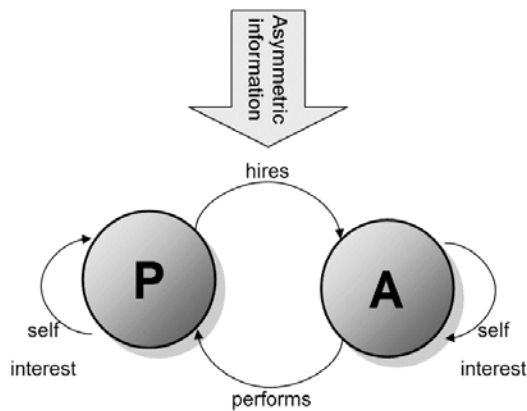
⁵³ Källan till makt inom en organisation refererar Doherty & Alexander till Franch and Raven's (1959).

⁵⁴ <http://sv.wikipedia.org> (2007-01-18)

⁵⁵ Doherty & Alexander,(2005), power and control in international retail franchising

3.2 Teori

Agency theory



Figur 5: Basic idea of Agency Theory (P: Principal, A: Agent) Källa: wikipedia.org

Agency theory problemet behandlar olika situationer där det uppstår problem på grund av ofullständig och asymmetrisk information⁵⁶. Detta i samband med när en principal (huvudmannen) anlitar en agent (exekutiven).⁵⁷

Utgångspunkten för denna teori är att det handlar om en situation där en person (huvudmannen) vill att en annan person (exekutiven) skall representera denne gentemot en tredjeperson. Dessutom skall detta vara på ett rättsligt sätt. Ytterligare en viktig aspekt för denna teori är kontrollanten (monitor) det vill säga en person som ser till att exekutiven verkligen gör det som huvudmannen vill att han/hon ska göra. Detta på grund av den andra personen (exekutiven) inte följer order utan istället väljer att följa sina egna intressen och genom det skapas en konflikt mellan dessa två parter. Kontrollanten måste även betalas för sitt uppdrag och detta resulteras i att själva problemet skjuts upp istället för att lösas. Agentproblemet kan förekomma inom de organisationer där det existerar en relation mellan två individer i olika maktpositioner.⁵⁸ Som tidigare nämnt så kan det uppstå konflikter mellan parterna på grund av att de har olika mål. Enligt teorin väljer agenten att agera på ett sätt som gynnar dennes egen målsättning. Detta medför att principalen utsätts för risker som troligen kunnat undvikas.⁵⁹

⁵⁶ **Asymmetrisk information** används inom nationalekonomi för att beskriva situationer där ena parten i ett avtal har tillgång till mer information än den andra.

⁵⁷ <http://en.wikipedia.org> (2007-01-18)

⁵⁸ Ahrne och Hedström, (1999). *Organisationer och samhälle*. Sid. 110-114

⁵⁹ Nygaard & Bengtsson, Nygaard, C & Bengtsson, L, *Strategizing* (2002), en kontextuell organisationsteori.

Ett kontrakt ska dock se till att agenternas (exekutivens) intressen hamnar i linje med principalernas (huvudmannens) intressen och kontraktet utlovar belöningar så att agenterna tjänar när de uppfyller kontraktets krav.⁶⁰ Detta på grund av att båda principalen och agenten är nyttomaximerare. Det vill säga att de både vill få ut det mesta utifrån sin relation och maximera sina vinster. Principalen belönar agenten för dennes insats eftersom principalen vill försäkra sig om att agenten verkar i principalens intresse.⁶¹ Agenterna agerar åt principalernas vägar och i och med att principalerna inte är ständigt närvarande, innebär detta att de är föremål för opportunistisk från agenter som inte utför sina uppgifter. Dessutom kan man inte alltid lita på att agenter betar sig på överenskommet sätt.⁶²

Relevans för undersökningen:

Denna teori är relevant för uppsatsen eftersom den kan underlätta att se förhållandet mellan franchisegivaren (huvudmannen) och franchisetagare (exekutiven) med tanke på att de befinner sig i två olika maktpositioner. Teorin kan även hjälpa till att ge svar på om deras gemensamma intresse sammanfaller eller avviker i de företag som undersöks.

⁶⁰ Mary Jo Hatch, *Organisationsteori*. Kap.11

⁶¹ Nygaard & Bengtsson, Nygaard, C & Bengtsson, L, *Strategizing* (2002), en kontextuell organisationsteori.

⁶² Mary Jo Hatch, *Organisationsteori*. Kap.11

3.3 Tidigare studier

Det finns många tidigare studier som behandlar fenomenet franchising som företagsform, dess utveckling och dess betydelse som företagsform. Eftersom all tidigare forskning förefaller vara irrelevant och utdraget kommer vi härmed kommer vi endast att ta upp de tidigare studier som vi tyckte var intressanta för vår studie och som gav oss mer förståelse för franchising som ett fenomen.

En studie av Mukherjee (2003), tar upp problematiken kring franchising och latent konflikter. Dessa konflikter menar han uppstår på grund av både parterna (franchisegivaren och franchisetagaren) har lika rätt till franchisekedjans verksamhetsnamn. Vad den ena partnern gör reflekteras på den andra partnern vice versa. Detta styrs igenom en formell styrning, det vill säga genom avtalet.⁶³ Vidare åskådliggör en fallstudie med sex fall gjord av Doherty & Alexander (2005) inom detaljhandel i England att det finns flera olika sätt att styra och kontrollera franchisetagarna. Främsta sättet av styrning och kontroll är avtalet, men det finns även andra sätt att styra och kontrollera franchisetagarna på. Till exempel utgör den stödjande funktionen till franchisetagarna ett annat sätt att kontrollera dem. Studien konstaterade olika stödjande funktioner från franchisegivaren såsom; hjälp vid uppstarten av butiken, besök och råd från franchisegivaren, utbildning av franchisetagaren och av personal med mera. Även uppbyggnaden av en relation/förtroende mellan parterna är också ett viktigt verktyg för att styra och kontrollera. Bästa sättet att skapa denna relation bör bygga på bra kommunikation mellan parterna.⁶⁴

Sherman (2003) hävdar i annan undersökning att dagens franchiseföretag bör ha en inledande och pågående engagemang för att vara kreativ och konkurrenskraftig. Marknadsvillkoren och teknologi som påverkar franchisingföretagen förändras ständigt och framtidens franchisegivaren bör hålla jämna steg. Förmågan att adoptera ens franchisesystem att tillåta tillväxt och marknadsgenombrott på ett annorlunda sätt kan vara avgörande.⁶⁵

⁶³ Mukherjee, A. (2003), Franchisee management, a model of service-quality interactions. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(3), 325-344

⁶⁴ Power and control in international retail franchising, Anne Marie Doherty & Nicholas Alexander (2005).

⁶⁵ Franchising and Licensing : Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy. Sherman (2003).

En magisteruppsats gjort av Hernström & Ohlsson skriver om ”styrning inom franchising”. Syftet med deras undersökning var att undersöka vad franchisegivare ämnar uppnå genom att styra sina franchisetagare samt att beskriva hur de styr. Dessutom beskriver de vilka styrproblem som den aktuella styrningen kan motverka och vilka bieffekter som kan uppstå. Detta gjorde det igenom litteraturstudie av texter som på olika sätt relaterade till franchising. De kom fram till att franchisegivare strävar mot att få franchisetagare att fokusera på enhetlighet, mot en tillfredställande kvalitet och en hög omsättning. De kom även fram till att styrning sker främst genom ”direktstyrning”, det vill säga i form av franchiseavtal och drifhandböcker. Vilka både begränsar franchisetagarnas handlingar samt klargör vilka handlingssätt som är önskvärda. De framhäver även personalstyrning som ett viktigt styrverktyg.⁶⁶

⁶⁶ Ohlsson, Hernström, Styrning inom Franchising, Linköping University, Department of Management and Economics (2007-01-21)

4. Empiri

Detta kapitel kommer att presentera de empiriska resultaten. Informationen som presenteras nedan är baserad på intervjuerna med Marlene Kempe (franchisetagare för JC), Anna Nyberg (franchisetagare för P.O.P), Maria Bern (franchisetagare för Vero Moda), samt Karin Kisker (Vd för Svenska franchiseföreningen). Utifrån svaren från intervjuerna har vi i detta kapitel inledningsvis tänkt presentera våra franchisetagare och deras verksamhet. Vilket som har strukturerats upp i bokstavsordning. Vi har till sist även gjort en sammanställning av intervjun med Karin Kisker.

4.1 Företagspresentation

Här presenteras information om varumärkesbutikerna som ingått i vår undersökning. De valda varumärkesbutikerna är ifrån RNB (Retail and Brands) - och Bestseller koncernen. Först presenteras koncernerna sedan presenteras franchisetagarna och deras verksamhet. Dessa intervjuade varumärkesbutikerna är av typen Business Format.

RNB Retail and Brands

Bolaget beskrivs som en distributionsplattform för nationella och internationella varumärken som driver och utvecklar butikskoncept.⁶⁷ Från och med den 1 juli 2005 är bolaget noterad på Stockholmsbörsen och har ett marknadsvärde som överstiger tre miljarder kronor.⁶⁸

RNB varumärken är:

Polarn O. Pyret - ett varumärke med inriktning på baby- och barnkläder.

JC – Vänder sig till killar och tjejer i åldern 14-25. Erbjuder ett stort utbud av jeansprodukter.

J-store – Konceptet vänder sig till barn mellan 6-13 där jeansprodukter utgör basen.

Solo – erbjuder kläder och accessoarer till modemedvetna killar och tjejer.

Sisters – är för kvinnor mellan 20-45 som föredrar välklätt mode.

Brothers – erbjuder casualkläder och uppklätt mode till män mellan 20-45 år.

Dessutom har RNB varuhus (NK Stockholm, NK Göteborg och Steen & Ström i Oslo).⁶⁹

⁶⁷ <http://bors.www.dn.se> (2007-01-23)

⁶⁸ <http://www.rnb.se/> (2007-01-23)

⁶⁹ <http://www.rnb.se/> (2007-01-23)

I dagsläget har koncernen ca 410 butiker, fördelat både på egna och franschise-butiker i Sverige och i utlandet.⁷⁰

Bestseller

Veromoda ägs av familjeföretaget Bestseller som grundades 1975 i Danmark av Troels Holch Povlsen. Deras målgrupp är barn, tonåringar samt unga kvinnor och män. Idag förekommer det förutom Vero Moda även andra märken såsom:

- EXIT (1986) – modekläder för kvinnor.
- Jack & Jones (1990) - modekläder för herr med jeansprodukter som bas.
- VILA (1993) - modekläder för självständiga karriärkvinnor.
- Name It (1996) – säljer barnkläder till barn mellan 0-6 år.
- ONLY (1996) - modekläder för unga kvinnor.
- Selected (1997) – elegant mode till män mellan 20-35.
- TDK (1999) - ett jeansmärke för unga män.
- PH Industries (1999) - erbjuder kläder till målgruppen coola och trendiga unga killar.
- phink industries (2003) - erbjuder sportiga och trendiga kvinnokläder.
- Pieces accessories (2003) - säljer accessoarer till tjejer.
- Object Collectors Item (2003) - en sub- märke till ONLY som vänder sig till kvinnor som gillar en tuff och vågad design.
- Gosha by Vero Moda (2005) – märket säljs i bland annat Vero Moda butiker och erbjuder kläder till modemedvetna unga kvinnor.
- Mama-licious (2005) – glamourös mode till gravida kvinnor.

Bestseller äger inte själva några fabriker utan de samarbetar med diverse leverantörer.

Bestsellers kläder och accessoarer säljs bland annat i Europa, Kina samt Canada. Mestadels av försäljningen sker via deras återförsäljare.⁷¹

⁷⁰ <http://www.rnb.se/> (2007-01-23)

⁷¹ <http://www.bestseller.com> (2007-01-03)

De undersökta franchisetagares varumärkesbutiker.



Konceptet står för en aktiv livsstil med jeans som bas. JC vänder sig till mode- och kvalitetsmedvetna tjejer och killar med en mentalt ung och livfull livsstil. Det egna jeansmärket Crocker är ryggraden i sortimentet som erbjuder ett stort utbud av jeansprodukter. Konceptet är etablerat i Sverige i Norge och i Finland. Nuläget för JC är att koncernen har blivit uppköpt av RNB (Retail and brands) som anser sig vara en av Sveriges främsta modeföretag. Sedan 1 augusti, 2003 är RNB indelat i två tydliga affärsområden Polarn O. Pyret samt Departments & Stores. Departments & Stores är en distributionsplattform för nationella och internationella varumärken genom butiker på varuhusen NK och Steen & Ström samt butikskoncepten SOLO och SAKS.⁷²

POLARN O. PYRET

Polarn O. Pyret är ett varumärkesbolag som designar, producerar och distribuerar via egna butiker och franchisebutiker. Polarn O. Pyret är det ledande varumärket för barnkläder inom kvalitetssegmentet i Sverige. Polarn och Pyret ingår sedan juni 2000 i RNB (Retail and Brands) koncernen.⁷³ Polarn och Pyret grundades år 1973 av Tommy Adamsson. De tillverkar funktionella, slitstarka och bekväma plagg för barn. Tidigare tillverkade de även damkläder men nu koncentrerar de sig bara på barnkläder och riktar sig till mode och kvalitetsmedvetna kunder.⁷⁴ I Stockholm förekommer det bara en franchisetagare och butiken ligger ute vid Åkersberga. Franchisetagaren heter Anna Nyström.



År 1987 lanserade familjeföretaget Bestseller Vero Moda, en klämlinje för modeintresserade kvinnor med kvalitetskrav till överkomliga priser. Idag finns det fler än 800 stycken Vero Moda-butiker och tusentals återförsäljare runt om i världen och i Sverige har de 90 stycken egna butiker.⁷⁵ I Stockholm förekommer det bara en franchisetagare och det är Vero Moda butiken i Farsta centrum (södra delen av Stockholm). Maria Bern har varit franchisetagare från februari 1998.

⁷² <http://www.rnb.se> (2007-01-23)

⁷³ <http://www.rnb.se> (2007-01-23)

⁷⁴ <http://www.polarnopyret.se> (2007-01-23)

⁷⁵ <http://www.veromoda.se/> (2006-11-23)

4.2 Sammanställning av intervjuerna med franchisetagarna



Styrning och kommunikation

Franchisetagaren berättar att avtalet är den centrala styrningsmekanismen då hon betonar att hon alltid måste handla inom avtalsramen. Dessutom finns det en handbok. Kommunikationen mellan henne och franchisegivaren sker via intranät, telefon, e-mail, inköpsmöte, och månatliga möten med regionchefen, franchisegivaren och butikshefer från hela regionen Stockholm.

Franchiseavtalet

Franchisetagaren tycker att varken avtalet eller handboken behövs som någon sorts riktlinje i butikens dagliga verksamhet. Hon har jobbat inom JC länge och har därmed bra koll på att hon inte bryter mot avtalet på något sätt. Bortsett från avtalsförhandlingstillfällen har hon personligen inte behövt titta på avtalet ideligen under hennes tid som franchisetagare.

I och med att RNB's uppköp av JC kommer ett nytt avtal skrivas i början på nästa år. Det tidigare avtalet har hon haft sen hon började men avtalet har ändrats en aning genom åren. Ett exempel på detta är:

"Förut kunde vi beställa varor från leverantörer som inte behövde vara godkända av JC. Konsekvensen av detta var då att vi fick betala en straffavgift. Avtalet har ändrats i det avseende att idag får vi inte ta några som helst varor från icke godkända leverantörer."

Enligt henne motiverar JC ändringen i avtalet med att de vill ha likartat sortiment i alla butiker för att kunderna ska känna igen konceptet oavsett vilken butik de besöker.

Personligen skulle hon vilja förbättra avtalet genom att hyreskontraktet skrivs på franchisetagarens namn för att det är denne som går in med sitt privata kapital. Nu är det fortfarande JC som står på hyreskontraktet.

Samarbetshinder/Konflikter

Franchisetagaren berättade att JC är från grunden uppbyggda av separata handlare, vilket betyder att franchisegivaren är medvetna att om franchisetagarna har stora kompetenser. Det

är därför det inte förekommer några direkta konflikter. ”Det måste förekomma en bra kommunikation, för annars så funkar det inte.”

Förändring i varuutbudet

Sortimentet idag består av 75% av JC's egna märken och 25 % av andra märken såsom Replay, Levi's med mera. Det är inköparna på huvudkontoret som bestämmer vilka produkter som ska ingå i sortimentet. ”Inköparna är anställda för att utforma sortimentet efter olika trender på marknaden. De är utbildade, kompetenta personer med fingertoppkänsla för mode och för kommersiella trender.” Eftersom hon är franchisetagare för två JC-butiker ser hon att kundernas efterfråga skiljer sig. Hon har regelbunden kundkontakt och ser att modet ändras snabbt. Därför känner hon att det skulle vara bättre att anpassa sortimentet mer efter kundernas efterfråga. Vilket hon förklarade med ett exempel. ”En klänning som är efterfrågad på marknaden men förekommer inte dessvärre i JC sortiment. Med det aktuella avtalet kan jag inte ta in varan även om jag ser att efterfrågan finns.”

Hon berättar även att vissa produkter som ingår i JC's sortiment är efterfrågestyrd. Det vill säga om försäljning går bra för en viss vara sker påfyllningen snabbt (tre till fyra dagar) jämfört med om hon personligen vill ta in en vara. Vilket då skulle ta åtta till tio veckor. Om varusortimentet består av fel varor finns det möjlighet att klaga genom telefon eller mail. Dock är det inte lika enkelt att påverka inköparnas utformning av sortiment. Det enda tillfället att komma med synpunkter är vid produktrådsmötet. Franchisetagaren vill gärna ha mer inflytande över sortimentet än vad hon har idag. I dagsläget har hon rätt att ge förslag om förändringar men dessa förslag verkställs sällan. Att återgå till det gamla avtalet då hon hade möjlighet att beställa varor från icke godkända leverantörer kan vara ett alternativ. Hon berättade att även om hon betalade straffavgift för varorna, var det ändå lönsamt för butiken.

POLARN O. PYRET

Styrning och kommunikation

Kommunikationen sker via mail och telefonsamtal. Franchisetagaren anser att hon kan bestämma/styra som vanliga företagare dock inom ramen av avtalet. Trots det anser hon sig själv vara egenföretagare. Det som hon inte kan bestämma är sortimentet, kampanjer, utseendet i butiken. *”Det mesta är styrt uppifrån och all verksamhet utanför avtalet är icke godtagbart.”*

Franchiseavtalet

Allting sköts inom ramen av avtalet enligt franchisetagaren, det är inte så mycket som hon kan säga till om. Hon berättade även om att franchisegivaren rekommenderar sina franchisetagare att ta kontakt med en juridisk person innan kontraktet skrivs under. Detta för att franchisetagare ska förstå sig på avtalet. När det kommer till avtalet är ingenting direkt förhandlingsbart. Detta förklarar hon *”genom åren har de finslipat avtalet så att det har blivit vattentätt”*. Hon berättar även om en handbok som hon och andra franchisetagare får del av när de går med i ett franchiseföretag. *”Det är vårans bibel som klargör vissa saker och ger oss riktlinjer.”*

Samarbetshinder/Konflikter

Franchisetagaren anser att det inte är vanligt med konflikter mellan franchisegivare och franchisetagare. Hon chansar på att dessa konflikter kan röra sig om likviditetsproblem. Hon skulle även vilja ha mer handlingsfrihet när det kommer till att välja sortiment. Vissa saker som hon anser inte är passande för hennes butik, måste hon ta emot trots att de kanske inte kommer att säljas. Franchisetagaren berättade även att:

”Om man vet vad det innebär att vara franchisetagare så vet man att handlingsfriheten är reglerad. De mesta är styrt uppifrån och som franchisetagare slipper man då oroa sig för sånt”.

Förändring i varuutbudet

Franchisetagaren anser att det är viktigt att anpassa sig till kundens efterfråga. Genom sortimentrådet kan hon som franchisetagare genomföra praktiska förändringar i varuutbudet. Detta är alltid lättare om till exempel om försäljningen står still. I andra fall påpekar hon att hennes möjligheter till förändring är väldigt små. Trots detta säger franchisetagaren att

franchiseavtalet motverkar väldigt lite eller ingen när det kommer till anpassning till förändringar i efterfrågan på marknaden. Samtidigt som hon säger att ett franchiseföretag har svårare att genomföra förändringar i varuutbudet än en icke franchiseföretag.

Franchisetagaren berättar om att hon skulle vilja *”ha tillbaka damkläderna inom P.O.P”*.



Styrning och kommunikation

Kommunikationen mellan parterna sker genom bland annat via e- mail, brev samt vid ägarmöten som hålls 1gång per år i Danmark. På detta möte får franchisetagare diskutera och ställa frågor samt framföra önskemål.

”När det kommer till styrningen finns det möjlighet för mig att välja utifrån Vero Moda’s sortiment, hur mitt butikssortiment ska se ut, mer har dock jag inte att säga till om. Även sortimentets priser, färger eller antal, är styrt uppifrån.” Franchisetagaren berättade även att tidigare så kunde franchisetagarna ta in diverse accessoarer men franchisegivaren har skärpt dessa regler. Franchisetagaren menar att *”detta på grund av att butikerna ska vara så homogena som möjligt”*. Hon säger även att franchising handlar mycket om ge och ta från både parterna.

Franchiseavtalet

”Man vet vad man kliver in i, det är på ett visst sätt och man måste acceptera det annars ska man inte skriva på avtalet. Jag personligen kan inte bestämma någonting när det kommer till avtalet. Eftersom det är så många franchisetagare är avtalet väldigt standardisera. Men man måste vara väldigt noggrann innan man skriver på det.”

Antalet tillfällen där franchisetagaren har haft möjlighet att uttrycka sin egen åsikt har varit få. Det handlade om inköp av varor vid årets slut. Det är då centrallagret måste rensa årets lager och då kan man som franchisetagare få köpa in varorna lite billigare. *”Detta för att de gynnar oss båda två, det vill säga de vill rensa deras lager och jag är villig att köpa”*.

Franchisetagaren berättade om att avtalet kan vara väldigt orörligt. Som ett exempel tog hon upp hennes nuvarande situation det vill säga ombyggnaden av hennes butikslokal. *”Jag måste stå för kostnaderna för ombyggnaden men jag får inte säga till om någonting om ombyggnaden. De bestämmer om allt, vart provhytten skall stå och vart kassan ska stå. I vissa sammanhang kan vi som franchisetagare veta mer om vår butik. Det kan vara att jag kanske*

inte vill att kassan ska stå just där på grund av stöldrisk men jag måste gå med på det på grund av att butikerna måste vara homogena.”

De riktlinjer som en Vero Moda franchisetagare får är hjälp med skyltning, öppet köp. *”Det kommer dessutom ut en tjej som hjälper till med skyltningen och lite andra saker 10ggr per år. Vi får även information med bilder om hur exakt vi ska skylta. Dessutom får vi löpande information via mail samt brev.”* Detta anser franchisetagaren som nånting positivt. Hon poängterar även att *”om vi går dåligt så går det dåligt för dem”*.

Samarbetshinder/Konflikter

Franchisetagaren berättar att hon inte har någon kännedom om det förekommit några direkta samarbetshinder mellan parterna. Det som hon kan tänka sig vad det kan röra sig om är vart en franchisetagare vill öppna sin butik. Sen tar hon sig själv som ett exempel:

”I mitt fall handlar det nog om diskussioner om ombyggnaden. Just för att jag vet vad som är bäst för min butik men att en person ska säga till vart jag ska ha min kassa. Det är därför jag skulle vilja ha mer handlingsfrihet när det kommer till dessa. Franchisegivaren måste försöka lyssna mer på sina franchisetagare, det är trots allt våra pengar.” Det handlar om att ge och ta”.

Förändring i varuutbudet

Franchisetagaren anser att det är viktigt att anpassa sig till kundens efterfråga hon påpekar dock att det är svårt. *”Eftersom modet förändrats snabbt är det svårt att hänga med i svängarna. Vi hade nätlinnen som var jätte populära dock så försvann de över en sommar. Då stod vi där med massor med nätlinnen och ingen efterfråga.”*

De praktiska möjligheterna som hon har vid inköp är, att hon kan välja sina produkter inom begränsningen av Vero Moda's sortiment. *”Detta görs vid möte med huvudkontoret, sex gånger per säsong. Nu brukar detta infalla två till tre månader innan leveransdatumet på grund av att man lättare skall kunna anpassa sig till marknaden.”*

Dessutom har hon som franchisetagare möjligheten att framföra sina synpunkter eller önskemål gällande varusortimentet. Dock är hon skeptisk till om synpunkterna som framförs mottas seriöst av franchisegivaren. Detta kan enligt henne bero på att Vero Moda är ett stort

företag och varje beslut påverkar även andra franchisetagare. Även beslutsprocessen är lång, men hon anser att denna process skulle kunna effektiviseras.

”För tillfället så måste vi beställa in ett helt pack, det vill säga med alla storlekar trots att vi kanske bara behöver några x small eller small.” En förenkling av hennes aktuella situation skulle kunna vara att hon själv skulle få friheten att köpa in storlekar som passar sin butik, tillägger hon.

Personligen så tyckte hon inte att det finns någonting direkt att ändra på förutom det som hon nämnde. Hon är trots allt ganska nöjd med sin situation.

5. Analys

Vi kommer i detta avsnitt koppla ihop den bearbetade empirin med de teorier som vi tidigare har presenterat.

5.1 Styrning och kommunikation

Franchisetagarnas gemensamma syn på styrning och kommunikation är att det mesta är styrd uppifrån det vill säga från franchisegivaren. Styrningen och kontrollen sker främst igenom avtalet. De måste alltid handla inom avtalsramen eftersom butikerna skall se likadana ut. Därför kan inte franchisetagarna bestämma butikens utseende, de kan inte påverka diverse kampanjer, priser eller påverka hur sortimentet skall se ut. Det visade sig att franchisetagarnas möjlighet skiftar. Vissa franchisetagare ansågs sig mindre styrda i sitt val av sortiment. De kunde välja utifrån företagets sortiment urval och själva bestämma vilka av de varorna ska ingå i sitt butikssortiment. Kommunikationen mellan franchisegivaren och franchisetagaren var väldigt lika mellan de undersökta objekten, vilket skedde oftast genom intranät, via telefon, e-mail, inköpsmöten och genom bestämda årliga möten.

Utifrån undersökningen får vi uppfattningen att det förekommer skillnader i graden av styrningen av franchisetagare. Skillnaden är dock små. Detta visas i figuren nedan:

Skala 1-3 Där 3 betyder en stark styrning från franchisegivaren, 2 betyder medelstark styrning och 1 betyder ett mindre starkt styrning från franchisegivaren.

	Avtalet	Förändring i varuutbudet
JC	3	2
Polarn o Pyret	3	3
Vero Moda	3	2

Figur 5: Graden av styrning

Källa: Egen sammanställning

I linje med Agency teorin är det franchisegivaren är som delar med sig av sin affärsidé till franchisetagaren, resultatet blir därför automatiskt att franchisegivaren vill att franchisetagaren agerar på ett visst sätt, eftersom franchisetagaren skall vara representativ när det kommer till en tredjeperson. Dessutom vill franchisegivaren att affärsidén inte skall avvika från sitt ursprung.

5.2 Franchiseavtalet

Det som är gemensamt för alla undersökta franchisetagare är att avtalet utgör den ultimata styrningsverktyget i deras verksamhet. Samt att ingen annan aktivitet förutom det som står i avtalet är godtagbart. Avtalet är inte förhandlingsbart efter att det har undertecknats.

Kontraktet anses vara väldigt styrt, bundet och oflexibelt. Franchisetagarna är medvetna om detta och säger även att de vet vad de har klivit in i. Trots att de vet vad de har klivit in i så förekommer det ändå vissa önskemål om ändringar. Det kan vara viljan att förbättra vissa villkor i avtalet. Ändringarna skiljer sig mellan franchisetagarna, allt från hyreskontrakt till ombyggnad av lokaler. Karin Kisker berättar dock att franchisetagarna kan i viss mån påverka avtalet.

Andra riktlinjer förutom avtalet är handboken. Avtalet refererar till handboken som är en viktig riktlinje för en franchisetagare i deras dagliga arbete. Trots att handboken är tillgänglig känner de flesta av de tillfrågade att de klara sig utan den. Detta på grund av att de har varit franchisetagare under en lång period och känner sig självsäkra.

En relation mellan franchisetagare och franchisegivare byggs automatiskt upp när en franchisetagare går in i ett avtal precis som ett förhållande som agency teorin tar upp. Kontraktets huvudsakliga syfte är att se till att franchisegivarens mål blir det samma som franchisetagarens. Eftersom franchisegivaren inte kan vara på alla ställen på en och samma gång så måste franchisetagarna få riktlinjer och handlingsramar. Man kan även se avtalet som en tvingade (coercive power) makt. Eftersom det kan förekomma icke-tillmötesgående termer i avtalet. Detta kan resultera i att franchisetagarna blir bestraffade genom sanktioner eller genom att avtalet upphävs. Franchiseavtalet tillsammans med royaltyn (beräknas som en procentsats på uppnådd intäkt av försäljningen) och avgifterna är huvudsakligen ett sätt för franchisegivaren att styra och utöva makten i en franchise- relation.

5.3 Samarbetshinder/Konflikter

De flesta franchisetagare är eniga om att det inte förekommer direkta konflikter mellan dem och respektive franchisegivare. Dock så säger de även att diskussioner av diverse slag kan förekomma och dessa löses oftast internt. De gemensamma för franchisetagarna var att de ansåg att en bra kommunikation mellan parterna måste förekomma. Att franchisegivaren måste försöka lyssna mer på sina franchisetagare och vice versa. Karin Kisker säger dock att franchisetagarnas hastiga påskrivande av avtalet kan vara en orsak till att dessa tvister uppstår.

Olikheter mellan parterna kan förekomma, men samtliga franchisetagare ansåg att det inte förekom några direkta konflikter mellan parterna. De ansåg sig själva sträva åt samma håll som franchisegivaren det vill säga att göra det som är bäst för företaget. Överenskommelsen mellan dessa parter avgör hur relationen ser ut. Om dessa parter inte har samma motiv eller mål med företaget uppstår det konflikter. Dock som situationen ser ut för dessa tillfrågade franchisetagare förekommer inte detta problem vilket innebär att agentproblematiken hanteras på ett relativt effektivt sätt.

<i>Inget agency problem:</i>	Franchisegivarens målsättning = Franchisetagarens målsättning.
<i>Agency problem:</i>	Franchisegivarens målsättning \neq Franchisetagarens målsättning.

Figur 6: Förklaring till agency problematiken

Källa: Egen

5.4 Förändring i varuutbudet

Samtliga franchisetagare är medvetna om att det är viktigt att kunna anpassa sig till kundens efterfrågan. Eftersom de har mer kundkontakt än vad franchisegivaren har, ser de även hur marknaden ändras. Modebranschen befinner sig ständigt i förändring. Dock så har de mycket lite att säga till om för att ändra på sortimentet. Det är inköparna på huvudkontoret som bestämmer vilka produkter som ska ingå i sortimentet. Sortimentet presenteras inför alla franchisetagare på ett inköpsmöte, där franchisetagarna får se hur sortimentet kommer att se ut inför nästkommande säsong. Franchisetagarna har inte själva möjligheten att bestämma sortimentet, kampanjer, utseendet i butiken. De måste alltid hålla sig till det utbud av sortiment respektive franchisegivare erbjuder. Dock så uppskattade franchisetagaren för Polarn o Pyrets att hon inte behövde ta ansvar för sortimentet, inköp eller marknadsföring.

De tillfrågade upplever att vissa varor är svåra att sälja men de är tvungna att försöka sälja dessa ändå. Dock när de ser att viss varuförsäljning står stilla kan detta påtalas genom sortimentrådet. Detta visar att vissa förändringar går att diskutera. En tanke är att det är gynnsamt för både parter. De flesta av de tillfrågade känner att de vill ha lite mer inflytande när det kommer till att kunna bestämma mer och ta in varor som de tror på. Franchisetagarna vill generellt ha mer frihet att utveckla sin egen verksamhet. Dessutom var dessa franchisetagare eniga om att som franchisetagare så är handlingsfriheten begränsad. Trots detta var franchisetagarna positiva till företagsformen franchising.

Ett företag som befinner sig i modebranschen där det sker snabba förändringar måste i princip hela tiden anpassa sin verksamhet till omgivningens förändringar. De kan även handla om små strategiska planeringar som företagen gör. Ett exempel är JC, viss procentantal av sortiment utgörs av efterfrågestyrda varor. Vilket medföljer mer flexibilitet samt att företaget kan bibehålla sina mål och inte slukas helt in i omgivningens häftiga förändringar.

6. Resultat

I detta avsnitt besvaras syftet. Inledningsvis på detta kapitel att börja repetera vårt syfte med uppsatsen för att klargöra för läsaren. Därefter besvara syftet.

Syftet med denna uppsats är att förstå franchisetagarens syn på franchiseverksamhet och till vilken grad varuutbudet påverkas av styrning från franchisegivaren.

Undersökningen visade att avtalet är den centrala styrningsmekanismen för dessa franchiseverksamheter. Avtalet är någonting som alla franchisetagare måste anpassa sig till för att vara en del av kedjan. Alla dagliga rutiner anpassas efter ramen av avtalet och tanken på att bryta avtalet förekommer inte hos de tillfrågande franchisetagarna. Avtalet är inte förhandlingsbart när det väl har undertecknats. Trots att franchisetagarna är medvetna om detta förekommer det ändå önskemål om diverse ändringar.

Förutom avtalet sker styrningen även informellt, det vill säga i form av olika typer av kommunikationsmedel. Detta görs med hjälp av intranätkontakt, e-mail, telefonkontakt samt möten. Franchisetagarna gav en positiv attityd till dessa kommunikationsformer. De tyckte att det är praktiskt att de kan ringa när de behövde hjälp. Dessutom har alla franchisetagarna tillgång till en handbok som är en sorts riktlinje för beteende och agerande. De tillfrågade anser sig inte tillämpa sig av handboken i högre utsträckning.

Det förekommer oenigheter mellan parterna vad gäller avtalet och när det gäller olika förändringar. Vissa franchisetagare var inte nöjda med somliga punkter i avtalet. De har inte heller möjlighet att påverka avtalet i den utsträckning som de egentligen skulle vilja. Detta förklarades av Karin Kisker att vissa franchisetagare undertecknar ett avtal utan att förstå innebörden av det. När man väl har skrivit på ett avtal går det inte ändra förrän nästa omförhandlingstillfälle. Franchisetagarna har möjlighet att komma med önskemål om förändringar. Dock så verkar franchisegivaren vara den partnern som har sista ordet för vilka förändringar som slutligen genomförs. Alla oenigheter försöker man oftast hantera internt mellan parterna.

Franchisetagare har ytterst små möjligheter att kunna påverka varusortimentet, inredningen eller påverka marknadsföringen. Dock så förekommer en önskan hos franchisetagarna, om lite mer handlingsfrihet utanför avtalets ramar, framförallt vad gäller att anpassa sig till kundefterfrågan eftersom det är de som dagligen bemöter kundernas behov och önskemål och ser vilka trender som förekommer på marknaden. Därför skulle de vilja ha lite mer handlingsfrihet i detta område och att ha mer frihet att utveckla sin egen enhet. Nu har de svårt att anpassa sig på grund av att det mesta av sortimentet är styrt från franchisegivaren. Önskan är delvis att själva kunna bestämma och kontrollera sortimentet i sina egna butiker.

Franchisetagares möjligheter till att påverka skiftar en aning bland de undersökta eftersom vissa är mer styrda än andra. Vero Moda kunde till exempel inte bestämma över vilka storlekar som skulle köpas in utan var tvungen att köpa in alla storlekar. Detta trots att butiken kanske behövde tre exemplar av storleken ”small”. Gentemot Polarn o Pyret som kunde bestämma själva vilka storlek som de ville ha i butiken. Vi fick ytterligare en uppfattning om att JC var mer flexibel när det kom till efterfrågestyrda varor. Trots att franchisetagarna är välmedveten om innebörden av begränsningar i franchisekonceptets uttrycks det en viss frustration över att de inte har större inflytande över vad de själva ska ha i butiken. De måste förlita sig på att huvudkontoret är kompetenta nog att ha en lämplig marknadsanpassningsstrategi. Trots denna frihetsbegränsande företagsform har majoriteten av de intervjuade franchisetagarna ansett sig trivas med sitt jobb och är relativt nöjda med sina situationer.

7. Slutsats

I detta avsnitt kommer vi att besvara uppsatsen problemformulering. Därefter för vi en avslutande diskussion kring ämnet samt presenterar våra förslag för fortsatta forskning.

Styrningen och kontrollen på franchisetagarnas varuutbud sker först och främst genom avtalet. Avtalet är den centrala styrningsmekanismen i franchising företag. Franchisetagarna är medvetna om att franchiseavtalet inte är förhandlingsbart efter att kontraktet har blivit påskrivet. Trots denna kännedom förekommer det önskemål till ändringar i avtalet. Vilket i vissa fall har gått igenom och i andra fall avslagits. Kommunikation är även ett sätt för franchisegivare att styra. Franchisetagarna anser att det förekommer tillräcklig bra kommunikation mellan parterna.

Franchisetagarna verkar vara ganska nöjda med sina situationer. Empirin visade att vissa franchisetagare är mer styrda än andra gällande möjligheter till förändring av varuutbudet. Vissa franchisetagare kunde ta in varor från företagets grundsortiment, som de själva ansåg passa i deras butik. Andra franchisetagare hade inte denna handlingsmöjlighet. Hos dessa företag bestämdes sortimentet från huvudkontoret oftast utan samråd med franchiseägaren. Franchisetagarna var tvungna att sälja dessa trots att det inte förekom någon direkt efterfråga på marknaden.

Franchisetagarnas praktiska möjligheter för att förändra varuutbudet finns oftast på inköpsmöten. Franchisetagarna kan komma med åsikter och önskemål. Detta mottas mer seriöst om det sker på ett kollektivt sätt tillsammans med flera andra franchisetagare inom samma kedja. Vanligast är att franchisegivaren har det sista ordet och tar det slutgiltiga beslutet. Detta eftersom franchisegivaren anser sig vara den som är bäst på att se marknadstrenderna och bestämmer lämpliga leverantörer. Studien visade dock att franchisetagarna inte riktigt håller med om detta och det förekom önskan om mer handlingsfrihet hos franchisetagarna för att kunna utforma ett sortiment som de själva tror på. Detta motiverades med att det egentligen är franchisetagarna själva som står för mestadels av investeringen i form av eget investerade kapital samt de har mest kundkontakt. Då borde det vara naturligt att få bestämma lite mer i vissa avseenden. Den generella bilden vi fick av franchisetagarna var att trots strikt styrning kände de sig som egna företagare. Detta kan dock

anses vara lite överraskande, med tanke på att de själva ansåg att de inte har samma handlingsfrihet som en egen företagare har.

Franchisegivaren vill gärna bibehålla grundkonceptet i butikerna som de tolkar som franchisekedjans identitet. Däremot tycker franchisetagarna inte alltid att utbudet i grundkonceptet är tillfrågade av kunderna. Då vill de gärna komplettera utbudet med andra varor som de tror skulle öka butiksförsäljningen. Men denna möjlighet är begränsad eftersom franchisegivaren har genom det formella avtalet makten att bestämma över vad franchisetagaren ska ha i sin butik. En sådan ansträngning från franchisegivaren att försöka franchisetagarna att hålla sig fast vid grundkonceptet påminner om en tvingande makt där franchisegivaren är den parten som utövar makten.

Franchisetagarna själva ansåg att avtalet hade till viss mån hämning till marknadens efterfrågeanpassning. Detta på grund av att avtalet gör franchisetagarnas verksamhet styrd efter franchisegivarens regler och lagar dock inte marknadens.

Modebranschen är en snabbföränderlig bransch, vilket medför att företag som vill överleva måste kunna anpassa sig. Försäljningen av en viss vara kan vara väldigt populär i två månader sen så dör den ut och kvar blir då franchisetagaren med varor som inte går att sälja.

7.1 Avslutande diskussioner

Den centrala mekanismen för styrning samt kommunikation mellan parterna är avtalet. Kontraktet ger franchisetagarna rätten att driva en verksamhet under vissa villkor. Detta avtal är viktigt när det kommer till franchisetagarens framtid. Franchisetagarna vet vad de får när de skriver på avtalet. Dock så vet inte franchisetagarna vilken framtid som väntar dem. Om det går dåligt för företaget blir resultatet att det även går dåligt för franchisetagaren. Det framgick att de trots allt var nöjda med att driva en franchiseverksamhet på grund av dess fördelar såsom att få möjligheten med löpande stöd under verksamhetens gång samt att få tillgång till ett beprövat affärskoncept.

Företagsformen franchising bygger på ett samarbete mellan franchisegivaren och franchisetagaren. Samarbetet och styrningen från franchisegivaren håll har en stor betydelse för framtiden för franchisetagaren. Dock så påverkar inte styrningen direkt franchisegivaren eftersom det är denne som sätter upp regler. Förekomsten av maktspel mellan parterna är inte helt oväntad. Detta på grund av att franchisegivaren gärna vill bibehålla grundkonceptet medan franchisetagarna i vissa sammanhang föredrar mer flexibilitet. De vill även ha mer inflytande till att anpassa varuutbudet mer till kundernas behov. Grundtanken för båda parterna verkar vara detsamma eftersom båda parterna vill gå i vinst. För att kunna göra det måste båda parterna stötta varandra istället för att motarbeta varandra. Vi tror att även om målet för båda parterna är homogent förekommer det olika synsätt och olika strategier för att uppnå samma mål.

Synen på utbudet och förändring kan skilja sig mellan franchisetagaren och franchisegivaren, vilket både parterna oftast är medvetna om. Det framkom tydligt att franchisegivaren har det sista ordet vid önskemål om olika förändringar. Därför kan man se att det förekommer en tvingande makt där avtalet är redskapet för maktutövande. Motiveringen från franchisegivarens sida är att detta är nödvändigt för att kunna bibehålla grundkonceptet. Dock uppfattar vi avtalet att vara för strikt. Detta påstående med tanke på att avtalet motverkar bland annat en viktig strategi, det vill säga att kunna vara flexibel till att snabbt kunna anpassa sig till marknadens förändringar. Märkligt är ändå att trots att franchisetagarna är medvetna om vikten av marknadsanpassning, verkar de vara nöjda med att infinna sig i en sådan utsatt situation. Detta kan delvis bero på att de helt enkelt inte öppet vågar eller vill berätta till

utomstående hur missnöjda de egentligen är. En annan orsak kan vara viljan att inte skada relationen med franchisegivaren genom att visa missnöje.

Det är onekligen att franchisetagarna vill ha mer handlingsfrihet än vad de får nu i dagsläget vad gäller utformning av sortimentet i sina egna butiker. Detta kan leda till förutom att de inte känner sig hörda av sina franchisegivare, att det uppstår samarbetshinder. Vilket kan leda till att konflikter kan förekomma i högre utsträckning på en längre sikt. I grund och botten är det franchisetagarna som satsar sitt egna investerade kapital i verksamheter som styrs av franchisegivaren. Rädslan av att förlora det eget investerade kapitalet kan leda till drastiska åtgärder från både parterna. Vi tror att risken för detta skulle öka avsevärt om butiksförsäljningen skulle sjunka. Det är då dessa brister syns klarare och motiven till förändringar förstärks. Dock om franchisetagarna vill ha en förändring av deras nuvarande situation ska ske borde de öppet visa sitt missnöje till franchisegivaren. Utan detta kommer inte en förbättring av deras utsatta situation inte ske.

På längre sikt kanske franchisegivaren inser vikten med att anpassa sig efter efterfrågan på marknaden och blir mer lyhörda om franchisetagares synpunkter. Vi anser att en homogen identitet kan bibehållas, om butikerna är uppbyggd till exempel av 80% av konceptet samt 20% tillfälliga mode och tillfälliga trender som förekommer på marknaden. Detta är franchisetagarna som ser det bäst och snabbast. De tillhandahåller viktig information och kunskap om kunderna och om marknaden som ignoreras av franchisegivaren. Detta är enligt oss beklagligt och anser att franchisegivaren borde se detta som en möjlighet av stor vikt och utnyttja det. Då måste de låta franchisetagarna få mer handlingsfrihet.

Franchisetagarna skulle kunna börja ställa krav på ett mer tillmötesgående avtal. Detta tror vi kommer att gynna båda parterna i avseende att butikerna kommer att bli mer anpassningsbara mot marknads förändringar och därmed vara mer konkurrenskraftiga. Med tanke på att både parterna vill nyttomaximera, tjänar bägge på detta.

7.2 Förslag för fortsatta studier

- Denna uppsats har väckt ytterligare frågor kring hur franchising som företagsform kan anpassa sig till marknadens förändringar. Dessa frågor kan röra sig om lagstiftelsen har något att tillföra franchisetagarna, att tämja på gränserna. Detta med åtanke att franchiseavtalet är ett samspel mellan två näringsidkare? Samt hur franchise fenomenet har lyckats överleva inom modebranschen?
- Denna uppsats är skriven utifrån franchisetagarnas perspektiv och det förefaller att vara intressant att undersöka motpartens perspektiv. Därför anser vi att det skulle vara intressant att reflektera över varuutbudets förändringar utifrån franchisegivarens perspektiv.
- Dessutom skulle det vara intressant att göra en uppföljning av de redan insamlade materialet. Göra uppföljande intervjuer av dessa franchisetagare för att se om deras företagande har förändrats över tiden.
- Samt att göra en internationell jämförelse med ett annat franchiseföretag för att se om franchiseformen utvecklas på olika sätt.

7.3 Egna reflektioner

Denna uppsats har i bästa mån varit anpassat att ge en bild av franchisetagarnas syn på deras verksamhet. Därför valde vi att använda oss av fallstudie baserad på tre franchisetagare, två utav dessa tillhörde en koncern och den tredje en annan. Studien skulle dock ge mer generell förståelse om franchisetagarna tillhörde tre olika koncerner. Utgången på hela vår studie baseras på att franchisetagarna har varit ärliga i sina berättelser. Detta är dock en antagande från vår sida där vi inte kan vara helt säkra på att vi har fått uppriktiga svar. Trots detta har empirin tolkats och de informationer som ansetts vara av vikt för arbetet har framställts. Dessutom förmedlar arbetet deras syn på verksamhet. Utifrån denna studie har även nya intressanta områden växt för vidare studier.

8. Källförteckning

Litteratur:

- Ahrne och Hedström, (1999). *Organisationer och samhälle*, (Lund : Studentlitteratur)
- Bruzelius, Skärvad, (1995), *Integrerad organisationslära*. (Lund : Studentlitteratur)
- Coughlan A, Andersson, E, Stern, L & El-Ansary, A (2001) *Marketing channels*, 6upplagen
- Engström, Fernlund, Ottoson, Edvarsson, Brodén, (2005), *Franchising i praktiken*. (Lund : Studentlitteratur)
- Ericsson, Idestrom, Påsse, Trygg, (2001). *Tips och råd för blivande franchisetagare*.
- Johannessen och P.A. Tufte, (2002) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*.
- Johannisson, Lindmark, (1996) *Företag, företagare, företagsamhet* (Lund : Studentlitteratur)
- Kotler, (2004), *Principles of Marketing*. (Upper Saddle River, N.J. : Financial Times/Prentice Hall, cop. 2004)
- Mary Jo Hatch, (2002), *Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. (Lund : Studentlitteratur)
- Nygaard & Bengtsson, Nygaard, C & Bengtsson, L, *Strategizing* (2002), *En kontextuell organisationsteori*.
- Tonndorf, H.G, (2001), *Franchising som egen företagsform*, (BDO Revision AB, Elanders Novum AB, Göteborg).
- Solberg, Stig, (2001), *Franchisejuridik*. Upplaga 3 Stockholm
- Wolvén, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. (Lund : Studentlitteratur)

Artiklar:

- Castrogiovanni och Justis (1998), *Franchising configurations and transitions*. *Journal of consumer marketing*. 15 (2) 170-190, (2006-10-11)
- Doherty & Alexander,(2005), *power and control in international retail franchising*. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 11/12, 2006, pp. 1292-1316 (2006-11-03)
- Mukerjee A (2003), *Franchise management, a model of service-quality interactions*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, sid. 325-344. (2006-11-03)
- Sherman, Andrew J, (2003), *Franchising and Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. sid. 11 (2006 -11-13)

Uppsatser:

Ohlsson & Hernström, (2005). Styrning inom Franchising.

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-290> (2006-01-21)

Internet:

<http://www.bestseller.com/bestseller/EN/aboutBestseller/Facts/Our+history.htm> (2007-01-03)

[http://bors.www.dn.se/dn/site/stock/stockabout.page?magic=\(cc%20\(detail%20\(TSID%2062066\)\)\)](http://bors.www.dn.se/dn/site/stock/stockabout.page?magic=(cc%20(detail%20(TSID%2062066)))) –(2007-01-23)

http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_14122599.asp (2006-11-22)

http://www.expowera.com/mentor/foretaget/tillvaxt_franchising.htm (2006-11-15)

http://www.expowera.com/mentor/starta/starta_franchising.htm (2006-09-22)

<http://foretagarguiden.nutek.se/sb/d/340/a/1259> (2006-09-22)

<http://www.franchisenet.se/> (2006-11-22)

[http://franchisenet.chainformation.com/DownloadArea/Franchising\(1\).pdf](http://franchisenet.chainformation.com/DownloadArea/Franchising(1).pdf) (2006-11-16)

<http://www.franchiseforeningen.se/> (2007-01-10)

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=174138, (2006-09-25)

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=317851 (2006-09-25)

<http://www.nutek/foretag/euroinfo/bullen/4bulle99.pdf> (2006-10-12)

<http://www.polarncpyret.se/Pages/FlashPresentationPage.aspx?id=564&FlashURL=/Pages/Article.aspx?id=28> (2006-12-21)

[http://rixlex.riksdagen.se/htbin/thw?\\${HTML}=SFST_LST&\\${OOHTML}=SFST_DOK&\\${SNHTML}=SFST_ERR&\\${MAXPAGE}=26&\\${TRIPSHOW}=format=THW&\\${BASE}=SFST&\\${FREETEXT}=&RUB=&BET=2006%3A484&ORG=](http://rixlex.riksdagen.se/htbin/thw?${HTML}=SFST_LST&${OOHTML}=SFST_DOK&${SNHTML}=SFST_ERR&${MAXPAGE}=26&${TRIPSHOW}=format=THW&${BASE}=SFST&${FREETEXT}=&RUB=&BET=2006%3A484&ORG=) (2006-11-15)

<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=410&sourceid=%7B6C2B6CF3-9DA9-4BA8-BF8E-B16D48B6697D%7D> (2006-11-15)

<http://www.riksdagen.se/debatt/9798/forslag/RR9/RR900042.ASP> (2006-11-21)

<http://www.rnb.se/> - (2007-01-23)

<http://www.rnb.se/00004/00356/> (2007-01-23)

<http://www.rnb.se/00002/00007/> (2007-01-23)

http://en.wikipedia.org/wiki/Principal-agent_problem (2007-01-18)

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Franchise> (2006-11-15)

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Makt> (2007-01-23)

<http://www.veromoda.se> (2006-11-23)

Muntliga källor/Intervjuer:



Marlene Kempe, *franchisetagare för JC.*

Intervjudatum: 2006-11-29, kl.10-11, Haninge Centrum, Stockholm.



Maria Bern, *franchisetagare för Vero Moda.*

Intervjudatum: 2006-11-21. Kl. 10-11, Vila, Haninge Centrum. Stockholm.



Anna Nyberg, *franchisetagare för P.O.P.*

Telefonintervju: 2006-11-24, 2006-11-27



Karin Kisker, *franchisetagare och Vd för Svenska franchiseföreningen.*

Intervjudatum: 2006-11-22, kl 12-12.15, Södertörns högskola.

9. Bilaga

Bilaga 1:

INTERVJU UNDERLAG FÖR FRANCHISETAGARNA

1) Företag/person

- a) Hur länge har du varit franchisetagare?
- b) Varför blev du franchisetagare?
- c) Hur sker kommunikationen mellan dig och franchisegivaren ?

2) Styrning och kommunikation

- a) Hur mycket kan du bestämma/styra i din egen verksamhet?
- b) Hur mycket är det styrt uppifrån?
- c) Om du ser en möjlighet att sälja andra varor vid sidan av. Styr din franchisegivare dig (genom avtalet, eller på annat sätt) så att du inte kan driva denna typ av kringverksamhet.

3) Franchising (Avtalet)

- a) Sköts allting inom ramen av avtalet?
- b) Hur mycket kan du bestämma vid utformning av avtalet?
- c) Vad är standard och vad är förhandlingsbart?
- d) Finns det några andra riktlinjer förutom avtalet inom organisationen?
- e) I så vilka och hur fungerar det?

4) Samarbetshinder/Konflikter

- a) Hur vanligt är det med samarbetshinder mellan franchisegivaren och franchisetagaren?
- b) Vad beror dessa oftast på?
- c) Hur hanteras dessa konflikter?
- d) Skulle du vilja ha mer handlingsfrihet och varför?

5) Förändringar i varuutbudet?

- a) Är det viktigt att anpassa sig till kundernas efterfråga?
- b) Vilken praktiskt möjlighet har du som franchisetagare till att förändra varuutbudet?
- c) Till vilken utsträckning kan du som franchisetagare påverka varuutbudsförändring?
- d) Vilka möjligheter finns det för dig att hitta egna leverantörer till ditt utbud?
- e) Vilka förbättringar tror du skulle förenkla förändringen i varuutbudet?
- f) Vilken inflytande har du haft i de förändringar som genomförts?
- g) Till vilken utsträckning motverkar franchisingavtalet anpassningen till förändringar i efterfrågan på marknaden?
- h) Har en franchiseföretag svårare att genomföra förändringar i varuutbudet än en icke franchiseföretag?
- i) Hur skulle du förändra varuutbudet om du själv var franchisegivare?

Bilaga 2:

INTERVJU UNDERLAG FÖR KARIN KISKER

A) Styrning och kommunikation

1. Hur sker kommunikationen mellan parterna ?
2. Hur tror du att styrningen och kontrollen påverkar franchisetagarens varuutbud?
3. Hur mycket kan en franchisetagare bestämma/styra sin verksamhet?
4. När det kommer till utformningen av avtalet, hur mycket kan franchisetagaren säga till om?
5. Om franchisetagaren ser en möjlighet att sälja andra varor vid sidan av. Styr franchisegivare denne (genom avtalet, eller på annat sätt) så att tagaren inte kan driva denna typ av kringverksamhet.

B) Franchising (Avtalet)

1. Sköts allting inom ramen av avtalet?
2. Vad är standard och vad är förhandlingsbart?
3. Finns det några andra riktlinjer förutom avtalet inom organisationen, i så fall vilka och hur fungerar det?

C) Samarbetshinder/konflikter

1. Hur vanligt är det med samarbetshinder mellan franchisegivaren och franchisetagaren?
2. Vad beror dessa oftast på?
3. Hur hanteras dessa konflikter?

Tror du att franchisetagarna skulle vilja ha mer handlingsfrihet och varför?

D) Förändringar i varuutbudet.

1. Är det viktigt att anpassa sig till kundernas efterfråga?
2. Vilken praktiskt möjlighet har en franchisetagare till att förändra varuutbudet?
3. Vilka förbättringar tror du skulle förenkla förändringen i varuutbudet?
4. Till vilken utsträckning motverkar franchisingavtalet anpassningen till förändringar i efterfrågan på marknaden?
5. Har en franchiseföretag svårare att genomföra förändringar i varuutbudet än en icke franchiseföretag?

E) Övrigt

1. Hur skiljer sig de olika franchiseformerna när det kommer till avtalet?
2. Hur många klädesaffärer som finns inom franchising? (statistik/hänvisning).

Bilaga 3:**Sammanställning av intervjun med Karin Kisker (Vd för SFF).****Styrning och kommunikation**

Kommunikationen mellan parterna förutom avtalet sker via handboken och information som skickas ut vid olika tillfällen. Hon anser att styrningen och kontrollen påverkar franchisetagarens varuutbud väldigt mycket och det som står i avtalet måste ses över. Det som franchisetagare får bestämma/styra står i franchiseavtalet.

Franchiseavtalet

Kisker betonar återigen att det mesta är styrt av avtalet och är dessutom reglerbart genom avtalet. Avtalet är standard för alla och gäller oftast från tre till fem år. Dessutom kan inte franchisetagaren hoppa av innan kontraktstiden har löpts ut. När det kommer till utformningen av avtalet kan franchisetagaren inte direkt säga till om något. Franchisetagaren har en liten eller ingen möjlighet att påverka. *"Det som de kan påverka kan vara saker såsom avgifter eller till exempel vilket område butiken skall befinna sig."* Andra riktlinjer förutom avtalet är handboken ett annat regleringsverktyg. Avtalet refererar till handboken, handboken är en viktig riktlinje för en franchisetagare.

Samarbetshinder/Konflikter

Kisker berättar att samarbetshinder förekommer och att det oftast beror på att franchisetagaren inte har läst igenom avtalet noggrant. *"Många har läst för fort, eller kanske inte tagit juridisk hjälp, så när de stöter på problem kan de bli överraskade när de tar fram avtalet."* Om det skulle uppstå konflikter hanteras dessa oftast internt. Hon betonar att dessa konflikter inte skulle ha uppstått om franchisetagaren hade läst igenom avtalet nogsamt. *"Visst kan franchisetagarna vilja ha mer handlingsfrihet men då skulle det inte längre vara franchising."*

Förändringar i varuutbudet

Kisker tycker att det är självfallet viktigt att anpassa sig till kundernas efterfråga men säger även att franchisetagarna har oftast inte möjlighet att göra det. Det är svårt inom franchising och en franchisetagare har väldigt svårt att påverka. De praktiska möjligheterna för en franchisetagare går alltid att diskutera med franchisegivaren. Hon anser att en franchisetagare måste läsa igenom avtalet noggrant innan denne skriver på och förstå innebörden.

Förändringen i varuutbudet skulle kunna förenklas genom att förbättra avtalet med godkända leverantörer. *"Det är självklart att ett franchiseföretag har svårare att genomföra förändringar i varuutbudet än ett icke franchiseföretag."* Det är vad franchising handlar om, påpekar hon.