

# Den moderna flerenhetsfranchisetagaren

---

## En studie i utformandet av kontrollsystem hos växande franchisetagare

Franchise theorists have to a large extent failed to keep up with the actual development in global franchise chains. The recent emergence of fast growing multi-unit-franchisees has fundamentally been ignored, and it has been claimed that the new phenomenon can be regarded as a mere replication of the franchisors' structure and control system into sub hierarchies. This study however, suggests that the reality is more complex. Through conducting case studies of two Nordic multi-unit-franchisees, new theories are built explaining how and why control systems are designed the way they are. The results show that one of the examined organizations employs a control system based on close monitoring of their restaurant managers, whereas the other one believes in self control of the restaurant manager due to economic incentives. To explain these large differences in a generalized approach, three factors that influence the construction of control systems within multi-unit franchisees are suggested. These include; the role of the franchisor in the franchise chain, the adaption of the franchisee to the geographic context as well as the organizational culture and background of the franchisee company. The three influencing factors are conclusively put into one summarized model.

*Keywords: franchising, multi-unit-franchisee, control system, incentive, monitoring*

**Författare:** John Arfwidsson & Martin Jallinder  
**Handledare:** Ingela Sölvell  
**Opponent:** Markus Danell & Christer Tour  
**Framläggning:** 2010-05-26

# Innehållsförteckning

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Inledning .....                                                           | 1  |
| 2 Flerenhetsfranchisetagaren i tidigare forskning.....                      | 3  |
| 3 Operationalisering .....                                                  | 6  |
| 4 Metod .....                                                               | 7  |
| 4.1 Studiens upplägg .....                                                  | 7  |
| 4.2 Val av metod.....                                                       | 8  |
| 4.3 Studieobjekten .....                                                    | 8  |
| 4.4 Datainsamling.....                                                      | 9  |
| 5 Empiri och analys .....                                                   | 11 |
| 5.1 Två flerenhetsfranchisetagares framväxt och verksamhet i Norden .....   | 11 |
| 5.2 Kontroll av ett stort och växande antal enheter.....                    | 15 |
| 5.2.1 Tillämpade kontrollverktyg med rötter hos franchisegivaren RBC .....  | 15 |
| 5.2.2 Egenutformad kontroll hos HAB – Övervakning och uppföljning .....     | 17 |
| 5.2.3 Egenutformad kontroll hos BAS – Självkontroll genom ägaranspråk ..... | 23 |
| 5.3 Faktorer som styr kontrollsystemens utformning – Tre förslag .....      | 28 |
| 5.3.1 Aktiv eller passiv franchisegivare.....                               | 29 |
| 5.3.2 Anpassning till geografisk kontext.....                               | 30 |
| 5.3.3 Påverkan från organisationskultur .....                               | 33 |
| 5.3.4 Kontrollsystemens utformning i en sammanfattande modell.....          | 34 |
| 6 Slutsatser .....                                                          | 35 |
| 7 Referenslista.....                                                        | 37 |

# 1 Inledning

Det engelska ordet franchise har utvecklats ur det gammelfranska ordet *franche*, vilket på svenska kan översättas till fri eller undantagen. Under medeltiden medförde ett franchisekontrakt privilegiet att – med tillåtelse från kung, kyrka eller annat styre – utföra aktiviteter såsom upprättande av marknader, konstruktion av vägar, upprätthållande av civilrättsliga lagar eller indrivning av skatter (Lafontaine, 2008). Den individ, grupp, eller organisation som åtnjöt privilegiet betalade som motprestation en avgift till den samhällsinstitution som utfördat kontraktet. Denna avgift benämndes med den engelska termen *royalty*, ett ord som används ännu i våra dagar.

I dagens, allt mer globala marknadsekonomi, har franchising blivit ett ovärderligt alternativ som kontraktslösning vid expansiva affärsstrategier. Under de sista årtiondena av förra seklet har enorma franchisekedjor, med ursprung i den amerikanska kapitalismen, växt fram med en uppseendeväckande vigör. I just USA, där världens största franchisesektor finns, uppgår franchisekedjornas inkomster till 13,6 procent av BNP vilket motsvarar \$ 1,37 trillioner årligen (Blair & Lafontaine, 2005). Bland de största franchisekedjorna finns snabbmatsjättarna McDonalds och Burger King, vilka också är de som tydligast drivit en utomamerikansk expansionsstrategi och på så vis givit franchisingen som organisationsform ett ansikte för oss européer.

Den moderna, teoretiska kunskapsbildningen kring franchising tog fart först på 70-talet då forskare inom industriell organisation på allvar intresserad sig för de växande kedjeorganisationerna. En skara etablerade tänkare (se exempelvis Caves & Murphy, 1976; Rubin, 1978; Klein, 1980) startade då arbetet i att teoretisera franchisingen genom ansatser fokuserade på varför franchising uppkommer och varför kontrakt mellan franchisegivare och franchisetagare tar de former de gör (Lafontaine, 2008). Franchisingens starka koppling till USA var tydlig då och är än idag, vilket lett till att den andel av forskningsfloran som uppkommit ur en ickeamerikansk kontext är försumbart liten. En annan uppenbar egenskap hos franchiseforskningen är att de som genom åren försökt analysera organisationsformen, nästan enbart gjort det utifrån ett franchisegivarperspektiv. Logiken i att välja en sådan ansats har enligt oss varit rimlig, och rent av naturlig, historiskt sett. Vid franchisingens begynnelse var nämligen franchisetagarna normalt sett enkla familjeföretag i kontrast till franchisegivarna, vilka utgjordes av enorma organisationer. Att man som organisationsforskare vid denna tid, i jakt på intressanta processer och strukturer, såg franchisegivarna som givna studieobjekt förefaller därför som logiskt. Det finns dock en utveckling inom franchisekedjornas form och design

som i grunden rubbar denna logik och gör att forskningen bör ta nya vägar för att en godtagbar koppling mellan teori och verklighet skall upprätthållas. Denna utveckling, som enligt oss förbigåtts av franchiseteoretiker, har sin grund i franchisetagarens nya, förändrade roll i kedjan.

I det tidiga 70-talets franchisekedjor var som sagt franchisetagare oftast familjeföretag med rättigheten att driva en enhet, inom ramen för det – av franchisegivaren – specificerade affärskonceptet. Denna bild, som teori ännu propsar för, står i dag i kontrast mot en verklighet där franchisetagare utgörs av allt större och mäktigare aktörer. Investmentbolag har penetrerat franchisekedjorna och tagit på sig rollen som flerenhetsfranchisetagare<sup>1</sup>. Denna utveckling, som framkallat tillväxt av allt större och mäktigare franchisetagare är, för den som nära följt utvecklingen, ingen nytt. Sedan åttiotalet har trenden mot färre franchisetagare och fler enheter per franchisetagare varit påtaglig i amerikansk branschdata. Kaufmann och Lafontaine (1994) visade tidigt på hur 61,5 procent av alla McDonaldsrestauranger som öppnades under 80-talet initierades av befintliga franchisetagare. Vidare visade, i början av det nya millenniet, den amerikanska undersökningen *Profile of Franchising* utförd av IFA Educational Foundation att elva procent av alla franchisetagare ägde rättigheter till att driva fler än en enhet (Johnson, 2007). Utvecklingen har sedan fortsatt åt samma håll och under 2004 visade industridataanalysföretaget FRANDdata att ungefär hälften av alla franchiseenheter kontrollerades av flerenhetsfranchisetagare. Vidare förutspåddes i rapporten att trenden skulle bestå och under de kommande åren leda till ytterligare koncentration i franchisetagarnas ända av kedjan (Johnson, 2007).

I våra ögon uppstår ett tydligt problem då franchiseforskningen nu, precis som då, letar organisationsteoretiska fynd med franchisegivarens glasögon som främsta avgränsningsmekanism. Detta trots att franchisetagarens roll i kedjan utvecklats på ett för organisationsdesignen genomgripande sätt och den teoretiska bilden av franchisetagaren som ett litet familjeföretag nu står i kontrast mot en verklighet där franchisetagaren ofta är ett professionellt investmentbolag med ett mycket stort antal franchisekontrakt. Om forskningen skall komma på rätt köl och på allvar spegla den rådande situationen i de världsomspännande kedjeorganisationerna, måste induktiva forskningsansatser till som speglar franchisetagarna som de är; inte som de en gång var.

I denna uppsats presenterar vi berättelsen om två moderna franchisetagare vars verksamheter innefattar driften av ett stort, och växande antal restaurangenheter. I en djupgående, dubbel

---

<sup>1</sup> Den engelska termen, som också är den vanliga i tidigare tryckt material är "multi-unit franchisee"

fallstudie illustrerar vi de kontrollsystem som möjliggjort – och möjliggör – vägen till ett lyckat liv som flerenhetsfranchisetagare.

## 2 Flerenhetsfranchisetagaren i tidigare forskning

Precis som redan propagerats för, såddes idén till denna studie just ur insikten om kedjeorganisationernas förändrade utseende, och avsaknaden av nedskriven kunskap om hur de framväxande flerenhetsfranchisetagarna i praktiken fungerar. Med anledning av detta har våra studier av tidigare litteratur i viss mån fått gå en alternativ väg, där vi förkovra oss i två slag av material. Den första är branschlitteratur där franchisekedjornas aktörer själva skildrat sina problem och utmaningar. Sådana texter ges, precis som i andra branscher ut genom månatliga tidskrifter. När det gäller franchising finns de dominerande tidningarna i USA, där *Franchising World* får anses vara en viktig källa till upplysning. Ett problem med denna kunskapskälla finns i form av att de normer för formalia och akribi som vanligen förutsätts för vetenskaplig kunskapsproduktion och deltagande i ekonomisk debatt inte möts på ett tillfredställande sätt. Vi anser dock att det faktum att etablerad franchiseforskning i så stor mån nonchalerat de växande franchisetagarna gör att branschlitteratur erbjuder ett av de få alternativ till upplysning som finns att tillgå, och därmed ej bör negligeras. Den andra litteraturformen vi granskar utgörs av forskning vars egentliga forskningsobjekt varit franchisegivaren eller möjligen franchisekedjan som helhet, men som ändå till viss del skildrar flerenhetsfranchisetagaren som organisation, om än på ett indirekt vis. I sådana forskningsbidrag syns oftast franchisetagaren bara i förbifarten eller i form av en liten beståndsdel i författarens argumentation. Även om dessa verk, vart och ett för sig, inte ger – eller ens försöker ge – en god bild av flerenhetsfranchisetagaren som organisation, kan viss kunskap ackumulativt bildas genom studier av denna forskningsflora.

När det gäller den förstnämnda typen av litteratur – alltså material i branschens egna tidsskrifter – är den praktiska förankringen tydlig. En mängd publicerade rön antar normativa ansatser, där någon delar med sig av sina framgångsrecept till andra aktörer, oftast andra franchisegivare. Typiska aktuella bidrag ges exempel av Kartarik (2009) och i viss mån D'Arezzo (2008) som beskriver hur man som franchisegivare bör gå tillväga för att attrahera flerenhetsfranchisetagare, Chalupnik (2009) som delar med sig av erfarenheter kring hur flerenhetsfranchisetagare kan förstärka en kedjeorganisations tillväxt, och Wodd (2009) som propagerar för att franchisegivare måste anpassa sin kommunikation för att hjälpa sina flerenhetsfranchisetagare att växa. Vid studier av detta material

framstår det som uppenbart att franchisegivare och annat branschfolk ser förekomsten av flerenhetsfranchisetagare som en positiv möjlighet för sina affärer. De vrider och vänder på möjligheter till hur man skall attrahera dessa och leda dem till framgång. Tydligt lyckas alltså de nya allt större franchisetagarna att driva sina enheter på ett sätt som dess nära intressenter anser vara till gagn för kedjan som helhet, men om hur detta i praktiken går till sägs knappt något.

Inom franchiseforskningen ryms ett antal verk där förekomsten av franchisetagare med flera enheter skildras som ett empiriskt fynd och ibland som en paradox, vilken kräver förklaring. Ett framträdande exempel ges av Kaufmann och Dant (1996), vilka använder framväxten av flerenhetsfranchisetagare till en argumentation där de förkastar agentteorins klassiska synsätt, där franchising ses som ett alternativt kontrollsystem vilket hanterar problem så som snedvridet urval<sup>2</sup> och moralisk risk<sup>3</sup>. Den agentteoretiska motiveringen till franchising som organisationsmodell tar avstamp i ett scenario där en entreprenör för att kunna expandera och till fullo exploatera sitt affärskoncept, måste börja anställa fler medarbetare för att ansvara för driften av de nya enheterna (se exempelvis; Caves & Murphy, 1976; Rubin, 1978; Blair & Kasserman, 1982). Att tillhandahålla hundra procentig information om eventuella medarbetare blir i praktiken omöjligt och incitament uppstår därmed för sökande att framställa sin kunskapsnivå och kompetens som högre än den egentligen är. Om sådana möjligheter finns uppstår ett scenario där dåligt lämpade kandidater, vilka har mest att tjäna på en anställning, blir överrepresenterade i urvalet. Kostnaden för att erhålla godtagbar information och motverka rekrytering av ett snedvridet urval blir då, i takt med expansionen, ett växande problem för entreprenören.

Vidare följer av agentteorin att en av, entreprenören, anställd enhetsansvarig inte fullt ut bär kostnaderna för ineffektivitet i det arbete som nedläggs på enheten, vilket medför att det uppstår incitament att byta arbete mot fritid (Alchian & Demsetz, 1972). Detta problem beskrivs ofta som en moralisk risk som entreprenören på något sätt måste tackla. Franchisingen har av agentteoretiker setts som det kontrollsystem, bestående av en mix mellan hierarki och marknad, som behövs för att komma till rätta med de ovan nämnda suboptimeringar som uppstår till följd av snedvridet urval och moralisk risk. Genom att den som ansvarar för en, till kedjan tillagd enhet, investerar eget kapital och med ägande gör anspråk på delar av resultatet ändras på ett radikalt sett relationen mellan principal och agent. Den individ som egentligen ej tror sig vara en god kandidat för arbetet att driva

---

<sup>2</sup> Den engelska, och i forskning vanligen förekommande termen är "adverse selection"

<sup>3</sup> Den engelska, och i forskning vanligen förekommande termen är "moral hazard"

en enhet kommer inte längre att vilja ansöka om tjänsten, eftersom en svag prestation leder till egna ekonomiska förluster. Dessutom elimineras incitamenten att byta arbete mot fritid, eftersom även det agerandet – och allt annat som slår negativt mot enhetens resultat – även slår mot den ekonomiska ersättningen som den ansvarige anhåller. Kaufmann och Dant (1996) belyser fullt riktigt den paradox som uppstår då en och samma franchisetagare plötsligt skall driva flera enheter. Så fort antalet enheter ägda av en och samma franchisetagare går över den kritiska gräns för vad en person kan kontrollera, kommer den enhetsansvariga återigen att utgöras av en vanlig anställd. Enda skillnaden blir då att enhetschefen är anställd av en stor franchisetagare istället för av den ursprungliga entreprenör som först mötte problemen med snedvridet urval och moralisk risk, och därför valde franchising som expansionsmodell. Kaufmann och Dant (1996) väljer att se utvecklingen mot allt större franchisetagare som ett skäl till att helt eller delvis förkasta agentteori som förklaring till franchisemodellens storhet. Istället nämner de möjligheten till expansion med relativt liten andel kapital som den drivande kraften. Författarnas argumentation är genomgående tydlig men någon utredning kring hur flerenhetsfranchisetagarna faktiskt organiserar och kontrollerar sina enheter görs inte, trots att även de så klart måste tackla risken för – de av agentteorin – föreslagna suboptimeringarna.

En annan viktig teoretiker som givit flerenhetsfranchisetagaren plats i sitt arbete är Bradach (1995). Efter att först uttrycka sin förvåning över forskarkårens oförmåga att skildra franchisetagare som de all oftare ter sig – nämligen som stora flerenhetsfranchisetagare – visar Bradach (1995) med bred empirisk bas hur fler kedjeorganisationer som satsar på stora franchisetagare uppnår högre tillväxt i antal enheter och ökad adaptionsförmåga vid förändringsprocesser. Genom vidare arbete visade sedan Bradach (1997) på hur de flesta kedjeorganisationer i själva verket består av en franchisegivare som väljer att äga en andel av enheterna själv och att låta franchisetagare äga de resterande. Genom att tillämpa denna plurala form av kontroll möter kedjan bäst de avvägningar som krävs för att uppnå de, för kedjan grundläggande målen, i form av kedjevid adaptionsförmåga samt simultan enformighet. Bradach (1997) väljer ej att – som många andra gjort – bortse från franchisetagarens förändrade roll i kedjan. Han är istället den som gör det mest ambitiösa försöket att presentera flerenhetsfranchisetagaren och dess verksamhet. Förekomsten av de växande franchisetagarna används sedan i en argumentation där den plurala organisationsdesignen, i form av både egenägda och franchisade enheter, anses underlätta arbetet mot enformighet i kedjan. Logiken här bygger på att man, precis som Bradach (1997), ser flerenhetsfranchisetagarna som passiva underhierarkier i

kedjan, vilka bara kopierar den form av kontroll som franchisegivaren använder för att styra sina egenägda enheter. För den som delar Bradachs (1997) syn på flerenhetsfranchisetagaren – vilket vi inte gör – framstår troligen resonemanget som fullt logiskt. Eftersom kedjans stora franchisetagare hela tiden kopierar vad franchisegivaren själv gör med sina enheter borde kedjan över tid vara tämligen enförmig och homogen. För att visa på att så är fallet målar Bradach (1997) upp en citatrik empiri där ledande franchisetagares röster görs hörda: ”Dom har mycket erfarenhet av att driva sina egna enheter så vi kan lära från dem” och ”Det funkar där, så varför ändra det” är exempel på citat där Bradach (1997) försöker visa på hur ledningarna hos flerenhetsfranchisetagarna enbart kopierar kontrollsystem som franchisegivarens utformat för sin egen drift. Vidare finner Bradach (1997) teoretisk grund för den plurala organisationsdesignen i form av teorier om situationsanpassning<sup>4</sup>, vilka först presenterades av Lawrence och Lorsch (1967). Dessa författare förslög just att en framgångsrik aktör måste anpassa sin organisationsdesign eller sitt kontrollsystem efter den situation eller utmaning som står för dörren. Då antalet enheter ökar inom kedjan ökar också de olika situationer franchisegivaren ställs inför, argumenterar Bradach (1997). För att tillämpa en organisationsdesign som på ett bra sätt kan kontrollera ett växande antal enheter, vars kontexter varierar, bör franchisegivaren därför äga själv ibland och låta en franchisetagare äga ibland, fortsätter sedan resonemanget.

### 3 Operationalisering

Befintlig franchiseforskning ger onekligen bilden av en standardkedja där franchisetagaren är tämligen passiv i relation till franchisegivaren. Bradach (1997) fastslår att franchisegivare då antalet enheter växer, genom en kombination av egenägda och franchisade enheter, begagnar ett situationsanpassat kontrollsystem (eller organisationsdesign om man så vill). Detta är en följd av att kedjan blivit för stor och enheterna alltför heterogena för att kunna bemästras av ett och samma kontrollsystem. Våra tankar kring denna utveckling går enligt följande: Om detta nu är sant; hur kan då flerenhetsfranchisetagarna nå framgång och växa som de gör, om de alla tillämpar ett kontrollsystem som franchisegivaren försett dem med. Vi ställer oss frågande till om verkligheten är så enkelspårig och rent av ologisk. I denna studie avser vi dock inte att primärt använda Bradachs (1997) skildring av flerenhetsfranchisetagaren för hypotesbildning som vi sedan testar. Istället är det vår uppfattning att den generella brist av nedskrivna kunskaper om denna typ av organisation

---

<sup>4</sup> Den engelska, och i forskning vanligen förekommande termen är ”contingency theory”

berättigar en ansats till induktiv teoribildning och studier utefter en öppen frågeställning där ordet: ”hur” måste – eller i vart fall bör – ingå. Den forskningsfråga, sprungen ur ovanstående resonemang, vilken genomsyrar det material vi under de kommande sidorna presenterar är:

*Hur utformas kontrollsystem inom dagens växande franchisetagare, och varför utformas de som de gör?*

När vi använder ordet kontrollsystem här, rör det sig om en vid definition av begreppet som eventuellt skulle kunna likställas vid termen organisationsdesign. Vad vi genomgående syftar till är det sammansatta system, bestående av olika andelar marknadsmekanismer, hierarkiska element, och kulturbeteenden, vilka tillsammans får organisationen att arbeta mot på förhand utsatta mål. Denna definition av kontroll har tidigare använts av exempelvis Ouchi (1979). Vidare är tanken att frågans varförkomponent skall utredas först efter att kontrollsystemens faktiska utformning fastslagits. Oavsett om kontrollsystemen vid detta skede visat sig vara i enlighet med vad befintlig teori förslår eller inte, uppkommer därmed möjligheter till generalisering och teoribildning.

## **4 Metod**

Detta avsnitt syftar till att beskriva hur studiens upplägg tog form, hur vi resonerade kring val av metod, hur empiriinsamlingen har genomförts samt bakgrunden till val av studieobjekt.

### **4.1 Studiens upplägg**

I ett initialt skede kontaktades vi av en svensk franchisetagare i hamburgerbranschen. De hade genom en kraftig expansion växt i enhetsantal och hade börjat diskutera inom ledningen huruvida deras sätt att kontrollera restaurangernas drift var optimalt. Vi blev intresserade av deras problematik och ville undersöka möjligheten för oss att skriva vår kandidatuppsats om hur företag använder kontrollsystem för att driva sina enheter. Vi tog i detta skede kontakt med andra företag, med liknande karaktäristiska i det hänseende att de drev ett flertal enheter med någon form av kontrollsystem. Ett av de företag vi undersökte var en norsk flerenhetsfranchisetagare i samma franchisegivarorganisation som det svenska företag vi initialt hade kontakt med. Parallellt läste vi forskningsartiklar fokuserade på franchising. En av dessa forskningsartiklar, skriven av Bradach (1997), behandlade till viss del hur flerenhetsfranchisetagare kontrollerar sina enheter. Dock hade vi förstått av inledande diskussioner med det norska och svenska företaget att verkligheten var en annan. Vi ansåg att detta var ett empiriskt fynd och att en uppsats, baserad på två kvalitativa fallstudier om dessa företag, som grundligt undersökte hur kontrollsystemen fungerade i praktiken

skulle innebära ett viktigt forskningsbidrag. När vi hade beslutat oss kring uppsatsens utformning i stora drag kontaktade vi återigen de båda företagen och berättade om vår studies upplägg, varefter de båda erbjöd sig ställa upp på intervjuer samt andra databidrag.

## **4.2 Val av metod**

Även om mängden forskning kring flerenhetsfranchisetagare har växt på senare år, är det enbart Bradach (1997) som har uttalat sig om flerenhetsfranchisetagarnas kontrollsystem. Vi ansåg att Bradachs (1997) teori var alltför bristfällig i forskningsfältet och ville genom vår uppsats induktiva ansats stimulera teoribildning. Dock hade vi respekt för den bild Bradach (1997) målade upp – då hans studie ger tyngd åt hans resonemang – och ville även i vår uppsats se om Bradachs (1997) teori stämmer i den verkliga världen. Detta tvåfaldiga syfte med en studie talade McGrath (1967) om, där han lyfter fram fallstudier som ett ypperligt verktyg för att bilda teori samt testa etablerade teories validitet. Vår forskningsfråga har vi därför valt att besvara med hjälp av två kvalitativa och djupgående fallstudier, i enlighet med Eisenhardts (1989) resonemang kring denna metods lämplighet vid teoribildning. Även enligt Edmondson och McManus (2007) är kvalitativa fallstudier ett lämpligt val av metod vid forskningsfrågor som fokuserar på hur och varför.

I senare delar av studien där vår teoribildning påbörjas har vi, i syfte att tydliggöra länken mellan empiri och nybildad teori för läsaren, avsett kategorisera våra fynd för att sedan generalisera de upptäckter vi har gjort i en illustrativ modell. En sådan systematik vid teoribildning föreslås exempelvis av Eisenhardt (1989).

## **4.3 Studieobjekten**

De två studieobjekten i vår uppsats är som nämnts ovan två flerenhetsfranchisetagare inom samma franchisegivarorganisation och även inom en liknande geografisk kontext i och med att de båda företagens verksamhet är baserad i Norden. Genom vår kontakt med ledningen på båda företagen har vi fått tillgång till intervjuobjekt på flera hierarkinivåer i respektive företag. Via det svenska företagets ledning fick vi även kontaktuppgifter till högsta instans på det nordiska franchisegivarkontoret och de erbjöd sig delta i en intervju samt bidra med övrig data. En bidragande orsak till varför vi slutligen valde våra två studieobjekt är att vi genom personliga kontakter har haft en mycket god empirisk ingång till dessa två företag. Vi försöker inte hävda att våra studieobjekt är representativa fall för flerenhetsfranchisetagare världen över, utan anser istället i

enlighet med Siggelkow (2007) att just på grund av den särskilda insyn vi fick tillgång till – som andra företag inte hade kunnat ge oss – berättigas studieobjektsvalen i vår uppsats.

I vår uppsats har vi, efter studieobjektens instruktioner, anonymiserat samtliga företag genom fiktiva namn och även anonymiserat samtliga intervjuobjekt. I syfte att underlätta för läsaren följer nedan en beskrivning av de olika företagen och de fiktiva namn vi har valt.

#### *Royal Burger Corporation (RBC)*

Internationell franchiseorganisation som bedriver verksamhet inom snabbmatsbranschen, med hamburgare som främsta produkt. Har 11925 restauranger världen över.

#### *Hamburgare AB (HAB)*

Svenskt noterat börsbolag som främst bedriver verksamhet inom snabbmatsbranschen, med hamburgare som främsta produkt. Flerenhetsfranchisetagare till RBC.

#### *Burgare AS (BAS)*

Norskt bolag som bedriver verksamhet inom snabbmatsbranschen, med hamburgare som främsta produkt. De är del i en stor norsk koncern med varierande verksamheter. Flerenhetsfranchisetagare till RBC.

### **4.4 Datainsamling**

Totalt sett har vi genomfört intervjuer med åtta personer på olika hierarkiska nivåer i de två primära studieobjekten. Vi har även utfört en intervju med franchisegivarens Nordenchef. I vissa fall har personerna i fråga intervjuats vid ett flertal tillfällen, och vid två tillfällen intervjuades två personer samtidigt, varpå det totala antalet genomförda intervjuer uppgår till tio stycken. Våra intervjuer är sammanställda nedan.

| <i>Intervjuobjekt</i> | <i>Plats</i>    | <i>Datum</i>                       |
|-----------------------|-----------------|------------------------------------|
| VD HAB                | Stockholm       | 2010-02-02, 2010-02-09, 2009-03-15 |
| Personalchef HAB      | Stockholm       | 2010-02-02                         |
| Rörelsechef HAB       | Stockholm       | 2010-03-15, 2010-05-05             |
| Regionchef HAB        | Stockholm       | 2010-03-15                         |
| Restaurangchef HAB    | Göteborg        | 2010-03-26                         |
| Nordenchef RBC        | Göteborg        | 2010-03-29                         |
| Personalchef BAS      | Telefonintervju | 2010-04-23                         |

|                  |                 |            |
|------------------|-----------------|------------|
| Kommissionär BAS | Telefonintervju | 2010-04-23 |
| Kommissionär BAS | Telefonintervju | 2010-04-23 |

Initialt var intervjuerna relativt ostrukturerade och öppna. Respondenterna fick till stor del leda intervjuernas riktning, då vi i detta skede ännu inte hade beslutat oss för uppsatsens slutgiltiga syfte och frågeställning. Dessa tidiga intervjuer, med generella frågor kring kontrollsystem, bidrog till att givande diskussioner startade mellan oss och intervjuobjekten. Diskussionerna tillsammans med den vägledning tidigare forskning gav oss, hjälpte oss att fastslå syfte samt frågeställning. Hädanefter var intervjuerna av en semistrukturerad karaktär, där vi hade förberett frågor grupperade efter främst tre ämnen:

|                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vilka formella strukturer, system och processer som kontrollerar enheterna inom flerenhetsfranchisetagarens verksamhet.             |
| Vilka svårigheter som finns inom det system som tillämpas och inom utformningen av kontrollsystem generellt i branschen.            |
| Huvudargumenten till varför det aktuella kontrollsystemet tillämpas och vilka förhållanden som gör just det systemet mest lämpligt. |

Vi använde sedan ämnena för att anpassa intervjufrågorna utefter de svar vi erhöll från respektive intervjuobjekt. I takt med att vi genomförde fler intervjuer och vår empiriinsamling växte blev de element som saknades för vår sakframställning tydligare, vilket ledde till att vi i slutskedet ökade struktureringsgraden på intervjuerna till att innehålla mer specifika frågor kring företagets kontrollsystem. Dock har vi varit noga med att öka tillförlitligheten i studien, i enlighet med Jicks resonemang kring triangulering (1979), och ställt viktiga frågor på flera hierarkinivåer i en och samma organisation. På så sätt har även vi minskat feltolkningar som härrör från sociala situationer samtidigt som uppsatsens systematisering har ökat.

I den mån det har varit möjligt har alla intervjuer genomförts vid personliga möten. På grund av det geografiska avståndet kunde vi ej besöka de norska intervjuobjekten, varför dessa intervjuer istället gjordes per telefon. Samtliga intervjuer har spelats in efter intervjuobjektets godkännande och har i efterhand renskrivits. Om vi efter en intervju anade en misstolkning från antingen vår eller intervjuobjektets sida har vi i efterhand kontaktat intervjuobjektet i fråga för att säkerställa empirins giltighet. Vi har även varit noggranna att under intervjuerna ställa om frågor som vi anat kan ha misstolkats. Genom att både vara vaksamma på misstolkningar under intervjuerna och i efterhand

säkerställa vår empiri har vi undvikit påverkan från eventuella tillfälligheter och uppnått en god reliabilitet. Vi har båda haft tillgång till de renskrivna intervjuerna under uppsatsens gång och har genom diskussioner av empiri samt teori gemensamt nått våra analyser och slutsatser.

De styrkor vi ser med vår empiri är att vi har haft tillgång till ett stort antal intervjuobjekt, att vi har förberett oss väl inför varje intervju, att vi har ökat tillförlitligheten genom triangulering samt att vi har säkerställt våra fynds giltighet. Under studiens gång har vi även varit noga med att samla kvalitativ och öppen data – som Edmondson och McManus (2007) framhåller är viktigt i induktiva studier – vilken vi sedan har interpreterat gemensamt för att förstå meningen och implikationen av empirin.

En eventuell svaghet vi ser med vår empiri är att vissa intervjuobjekt, på lägre hierarkinivåer i företagen, kan ha varit alltför positiva i sin inställning till de kontrollsystem som respektive företag använder. Dock har vi varit mycket noga med att tydliggöra anonymiteten i vår studie, vilket vi upplevde bidrog till en ökad objektivitet hos intervjuobjekten.

## **5 Empiri och analys**

Här i uppsatsens sakframställning presenterar vi berättelsen om två moderna flerenhetsfranchisetagares verksamhet i Norden. Först illustreras hur den tidigt presenterade förändringstrenden inom franchising lett till framväxten av de två studieobjekten. Sedan flyttas fokus mot de tillämpade kontrollsystem som möjliggjort HAB:s och BAS:s snabba tillväxt i enhetsantal. I senare delar förskjuts den relativa sammansättningen av empiri och analys mot det senare då flerenhetsfranchisetagarnas ansatser till effektiv kontrollutövning diskuteras. Detta, allt medan vi fortlöpande bildar teori kring de skepnader kontrollverksamheterna tar, och varför de antar dessa former.

### **5.1 Två flerenhetsfranchisetagares framväxt och verksamhet i Norden**

HAB:s resa som flerenhetsfranchisetagare startades 2004, genom ett förvärv av 21 enheter som tidigare drivits direkt under franchisegivaren, RBC. Dessa restauranger såldes på grund av att RBC önskade fördela sina resurser till marknader där de inte var etablerade. När RBC väl har etablerat sig på en ny marknad läggs ansvaret hellre över på franchisetagare. Samtidigt som dessa restauranger såldes förvärvades nya på den amerikanska marknaden. Över tid har RBC en uttalad strategi att man globalt sett skall inneha tio procent egenägda enheter av det totala antalet. Det finns dock inget

uttalat mål om en procentuell fördelning mellan flerenhetsfranchisetagare och singelenhetsfranchisetagare. Tvärtemot vad man kan tro givet tidig franchiseforskning, där en singelenhetsfranchisetagare föredras på grund av den enhetsansvariges ekonomiska incitament, noterade istället RBC:s Nordenchef att flerenhetsfranchisetagare ofta föredras. Denne berättade för oss: ”Det bästa är om en franchisetagare på sikt öppnar upp fler och fler restauranger”.

Genom att växa främst genom förvärv, likt ett investmentbolag, har HAB således inte gått den historiskt sett naturliga vägen från singelenhetsdrift till flerenhetsdrift via nyöppningar.

Verksamheten utökades ytterligare under 2006 då sju enheter i Danmark förvärvades av en dansk franchisetagare. Under 2009 öppnade HAB fyra egna enheter, samt förvärvade nio stycken av en existerande svensk franchisetagare.

Utöver hamburgerverksamheten har HAB drivit ytterligare restaurangkoncept i Sverige. Under 2006 samt 2007 förvärvades tre olika restaurangkoncept i syfte att skapa en portfölj av olika snabbmatsverksamheter. Sedan styrelse- och VD-byte 2009 har dock HAB verksamhet renodlats, och man fokuserar idag på det hamburgerkoncept vilket man är franchisetagare för.

BAS:s verksamhet å andra sidan har genomgått en mer klassisk expansionsprocess och startades 1989 genom upprättandet av ett franchisekontrakt vilket gav dem rätt att driva en enhet under RBC:s varumärke. Till BAS historia hör att de är dotterbolag i en stor norsk koncern med varierande verksamheter. Förutom hamburgerkonceptet som de har rätt att driva genom franchiseavtal från RBC, driver restaurangfallangen av koncernen andra franchisekoncept inom både snabbmats- och traditionell restaurangservering. Utöver restaurangdelen bedriver även koncernen verksamhet inom bioenergi, teknikinstallationer, IT-kommunikation, konstruktion av och tillbehör till fartyg, samt finansiella investeringar (Årsredovisning, 2009). BAS har sedan uppstarten av sin första enhet verkat som ensam franchisetagare till RBC på den norska marknaden och har genom fortsatta nyöppningar utökat sitt enhetsantal. 2009 etablerade man sig även på den svenska marknaden genom nyöppningar av två restauranger. Utöver driftsrelaterade försäljningsmål och dylikt har numera BAS även som långsiktigt mål att öppna cirka tre enheter per år i Sverige och Norge, i syfte att innan 2015 uppnå en miljard NOK i omsättning. Jämfört med HAB:s tillväxtstrategi genom främst ackquisitioner, har BAS istället växt genom avtal med RBC till nya franchisekontrakt. Gemensamt för både HAB och BAS är dock att samtliga franchisekontrakt är separata för en specifik restaurang. När det gäller flerenhetsfranchisetagare finns det annars andra typer av avtal som är särskilt

framtaga för att innefatta driften av mer än en enhet. Avtalen varierar främst i hänseende till hur många enheter man får lov att öppna, i vilka geografiska områden man får öppna enheter, vilka operationella funktioner som franchisetagaren övertar från franchisegivaren och till vilken grad man kan delegera ner ansvar till en tredje part. Det finns främst tre typer av kontrakt till flerenhetsfranchisetagare. Det kontrakt som innebär flest rättigheter, men samtidigt flest åligganden, är ett så kallat masterfranchisekontrakt<sup>5</sup>. Det ger franchisetagaren rätt att i en specificerad region öppna egna enheter och att själv skapa så kallade underfranchiseavtal<sup>6</sup>, det vill säga bevilja en tredje part att öppna enheter under franchisegivarens koncept. Avtalet kräver dock att masterfranchisetagaren själv, och inte franchisegivaren, tillhandahåller service för konceptet i den region avtalet gäller. Utöver masterfranchisekontraktet finns dessutom två typer av så kallade etableringsavtal. Av dessa innebär ett områdesetableringsavtal<sup>7</sup> att franchisetagaren får rättigheter att öppna enheter i ett specifikt område under en bestämd tidsperiod. Det finns dock ett krav att antal enheter franchisetagaren öppnar under den bestämda tidsperioden inte understiger ett avtalat minimum. De enheter som öppnas under ett områdesetableringsavtal är jämförbara med enheter som öppnas under separata franchisekontrakt i hänseende till åligganden och rättigheter gentemot franchisegivaren. Genom det andra etableringsavtalet blir franchisetagaren en så kallad etableringsagent<sup>8</sup>. Denna typ av kontrakt innebär att etableringsagenten refererar potentiella franchisetagare till franchisegivaren och erhåller ersättning för denna referering. Etableringsagenten får normalt sätt inte skapa underfranchiseavtal till en tredje part, utan hänvisar istället dessa till franchisegivaren. Däremot kan etableringsagenten få rättigheten att öppna egna enheter under separata franchiseavtal. Vanligtvis tillhandahåller även etableringsagenten service för franchisekonceptet gentemot de enheter som öppnats genom referering och erhåller ersättning för detta (Fitzgerald & Schott, 2008). Det finns dock ingen franchisetagare till RBC i Norden som har ett avtal anpassat till flerenhetsfranchisetagare. Etableringsavtal föredras dock normalt sett inte, vilket RBC:s Nordenchef uttryckte: ”Det finns etableringsavtal, men vi skriver inte dem så ofta. Det krävs en prognos för hur många restauranger man ska öppna över en viss tidsperiod. Vi skriver hellre separata franchiseavtal”.

---

<sup>5</sup> Den engelska termen som används i franchisesammanhang är ”Master Franchise Agreement”

<sup>6</sup> Den engelska termen som används i franchisesammanhang är ”Subfranchise Agreement”

<sup>7</sup> Den engelska termen som används i franchisesammanhang är ”Area Development Agreement”

<sup>8</sup> Den engelska termen som används i franchisesammanhang är ”Development Agent”

**Figur 1.** De vita symbolerna illustrerar HAB:s enheter och de svarta symbolerna illustrerar BAS:s restauranger. Siffrorna anger enhetsantal.



HAB:s och BAS:s framväxter sett ur en bredare kontext exemplifierar franchise-teoretikers resonemang om en global trend mot ett färre antal franchisetagare men där företagen i fråga driver många enheter (Kaufmann & Dant, 1996). Innan HAB etablerade sig på den svenska marknaden drevs enheterna antingen av RBC själva, av singelenhetsfranchisetagare eller i undantagsfall av flerenhetsfranchisetagare där antalet enheter var av ringa storlek. I BAS fall var RBC:s franchisekoncept ej etablerat i Norge innan företaget i fråga upprättade sitt första franchisekontrakt. I takt med en expansion hos HAB och BAS har antalet enheter stadigt ökat och i dagsläget kontrollerar BAS hela den norska marknaden samtidigt som HAB kontrollerar näst intill halva svenska och halva danska marknaden. Inom denna specifika kedja är HAB och BAS de i särklass största flerenhetsfranchisetagarna i Norden. I jämförelse kan nämnas att den tredje största flerenhetsfranchisetagaren med hänsyn till antal enheter driver fyra restauranger.

## **5.2 Kontroll av ett stort och växande antal enheter**

Eftersom tidigare publicerat material – främst i form av Bradach (1997) – målar upp teori där flerenhetsfranchisetagare framställs som replikerade underhierarkier i sina kedjeorganisationer, vilka enbart tillämpar kontrollverktyg tillhandahållna från franchisegivaren, inleder vi denna del med att kartlägga de kontrollmekanismer inom HAB och BAS som faktiskt har ett sådant ursprung. Eftersom vi, genom vår studie, insett att dessa aktörer lever ett långt mycket mer aktivt och självständigt liv än vad tidigare forskning tillskrev dem, följer sedan en ingående kartläggning av den samlade kontrollutövning som varje enskild flerenhetsfranchisetagare själv utformat, och nu tillämpar.

### **5.2.1 Tillämpade kontrollverktyg med rötter hos franchisegivaren RBC**

En gemensam aspekt hos HAB och BAS, och även övriga franchisetagare till RBC världen över, är hur de kontrolleras av franchisegivaren. RBC har en standardiserad uppföljning för samtliga franchisetagare, RBC:s Nordenchef noterade exempelvis: ”Eventuella skillnader i enhetsantal påverkar ej hur kontrollen utförs. Det är samma kontroll som utförs oavsett franchisetagare”. Dels sker kontroll direkt över franchisetagaren och dels följs varje enskild restaurang upp, dock sker huvudkontakten via franchisetagaren. Utöver direkt kontroll genom övervakning är även driften av varje restaurang standardiserad genom en så kallad operationsmanual<sup>9</sup>. Särskilt för franchiseorganisationer är det viktigt att kontrollera och följa upp enhetlighet i driften så att kundupplevelsen blir densamma i varje restaurang världen över. Strävan efter enhetlighet känns

---

<sup>9</sup> Den engelska termen som används av RBC är ”Operations Manual”

tydligt igen i hur varje restaurang använder operationsmanualen. Under den inledande utbildningen för varje ny medarbetare och externrekryterad restaurangchef eller arbetsledare är operationsmanualen central. Efter en inlärningsperiod genom praktisk och teoretisk utbildning utifrån operationsmanualen examineras nyanställda med ett test som skall säkerställa att RBC:s koncept efterföljs på ett uniformt sätt i alla restauranger.

Den direkta övervakningen med återkoppling gentemot franchisetagaren sker genom så kallade affärsplaneringsmöten<sup>10</sup> som hålls två gånger per år. Vid dessa möten går man igenom franchisetagarens organisation och utbildning, restaurangernas driftstandard samt ett övervakningsverktyg i form av en standardiserad och restauranganpassad resultaträkning. Under mötena får franchisetagarna respons på sin prestation och framtida handlingsplaner genereras. Dessa skall sedan franchisetagarna efterfölja i syfte att förbättra sin verksamhet. Det finns ett tydligt mål hos RBC att hela tiden förbättra franchisetagarnas resultat, vilket görs med utveckling och uppföljning av nya handlings- och etableringsplaner.

Utöver att generellt diskutera användandet av övervakningsverktyget vid affärsplaneringsmötena så utförs även viss enhetsspecifik uppföljning från RBC:s sida. RBC:s Nordenchef noterade: ”Vi följer upp resultaträkningarna en gång per kvartal så att det inte sker några överraskningar”. Det primära verktyget vid dessa tillfällen är den restauranganpassade resultaträkningen, där viktiga nyckeltal skall kunna jämföras. Framförallt är verktyget väldigt detaljerat i de olika resultaträkningsstegen, där restaurangchefen ingående skall specificera kostnad sålda varor, lönekostnader samt de kontrollerbara kostnaderna vilka inkluderar bland annat lokal marknadsföring, resekostnader, kontorsutrustning och liknande. Då RBC:s restauranger världen över är standardiserade i sin drift utgör övervakningsverktyget ett viktigt redskap för att utvärdera restaurangernas resultat och prestation. Eftersom alla restauranger inte är direkt jämförbara på grund av deras olika förutsättningar, grupperas istället restauranger med liknande karaktäristiska ihop så att dessa enheters försäljning, resultat och andra nyckeltal kan jämföras med hjälp av verktyget.

Den restaurangspecifika kontrollen sker förutom uppföljning av restaurangernas standardiserade resultaträkning också genom en så kallad utvärdering av verksamhetens kvalitet<sup>11</sup>. Denna uppföljning sker via oannonserade besök när RBC så önskar och syftar till att utvärdera restaurangens drift. Efter besöket utformas en handlingsplan med både kortsiktiga och mer långsiktiga behov av åtgärder,

---

<sup>10</sup> Den engelska termen som används av RBC är “Business Planning Meetings”

<sup>11</sup> Den engelska termen som används av RBC är “Operations Excellence Review”

baserat på vad utvärderaren anser att restaurangen behöver förbättra i drifthanseende. Varje restaurang som utvärderas får ett betyg, med varierande implikationer beroende på hur väl de presterar vid besöket.

En övrig kontrollmekanism som HAB och BAS har involverat i sin drift är en så kallad hemlig gäst<sup>12</sup>, vilken härstammar från RBC. Den hemliga gästen skall agera som en vanlig kund och besöker i HAB:s fall samtliga restauranger tre gånger per månad, medan i BAS:s fall samtliga restauranger besöks en gång per månad. Besöket syftar till att utvärdera kundupplevelsen, hur väl franchisekonceptet efterföljs och även upptäcka tänkbara opportunistiska beteenden som exempelvis kostnadsbesparing genom underbemanning. Beroende på den hemliga gästens utvärdering vidtas eventuellt åtgärder för att förbättra restaurangens drift. Tidigare har även RBC kontrollerat franchisetagarna genom hemliga gäster, men de har nu övergivit denna kontrollmekanism och överlåter istället detta till franchisetagarna.

Utav den sammanlagda kontrollen som RBC bedriver gentemot sina franchisetagare har BAS och HAB inkorporerat flertalet kontrollprocesser i sin drift. Operationsmanualen används för att säkerställa konceptets uniformitet, vilket även är syftet med den hemliga gästen.

Resultaträkningsverktyget används dels enligt ovanstående beskrivning som en övervakningskontroll från RBC gentemot sina franchisetagare, men också – och troligtvis främst – som ett redskap för franchisetagarna att övervaka sina restauranger. Verktöget ger franchisetagarna en välbeprövad och standardiserad metod för att kontrollera restaurangernas viktiga nyckeltal och kostnader.

Ovanstående resonemang visar att Bradachs (1997) teori om att franchisetagaren kopierar franchisegivarens kontrollsystem inte är plockad ur luften. Vi uppfattade det som att detta till stor del beror på behovet av att behålla enhetlighet gentemot franchisegivarens koncept i driften av restaurangerna. Detta har även bekräftats av HAB:s VD, som dock tillade: ”Många av våra kontrollsystem kommer från RBC, dock är de endast en förhållandevis liten del i den totala kontroll vi har över våra restaurangenheter”.

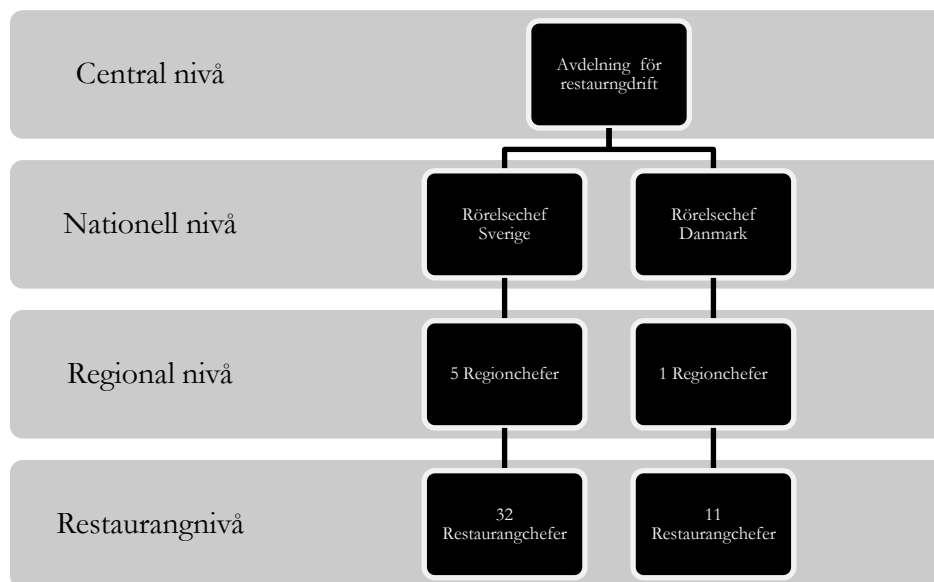
### **5.2.2 Egenutformad kontroll hos HAB – Övervakning och uppföljning**

Vid våra studier av HAB:s verksamhet fann vi en organisation med tydlig hierarki. Arbetet på huvudkontoret indelas funktionsbaserat i tre avdelningar vilka ansvarar för finans- och administrationsfrågor, restaurangdrift, respektive affärsutveckling. Finans- och

---

<sup>12</sup> Den engelska termen som används av RBC är ”Mystery Shopper”

administrationsavdelningen fungerar som en ren stödfunktion och avdelningen för affärsutveckling spelar en viktig roll i HAB:s expansionsstrategi, vilken delvis bygger på förvärv. Förra året förvärvade HAB en mindre franchisetagare med nio enheter, vilket till stor del initierades och genomfördes av denna avdelning (Årsredovisning, 2009). Den hierarkiska struktur som utgör kontrollerande länk mellan företagets ledning och de enhetsansvariga restaurangcheferna, som vi vid våra studier främst intresserat oss för, ryms inom restaurangdriftsfunktionen. Det var inom denna del av organisationen som vi främst fördjupade oss i när vi sökte insikt gällande HAB:s syn på hur restaurangerna bör kontrolleras. Denna funktion präglas av en tydlig hierarkisk trappa vars översta steg utgörs av två landsspecifika rörelsechefer vilka ansvarar för Sverige respektive Danmark (se figur 2). Den rörelsechef som ansvarar för den svenska marknaden har mellan sig själv och de olika restaurangenheter fem stycken regionchefer. Inom den danska organisationen är antalet regionchefer istället endast en person. Det ringa antalet regionchefer i Danmark faller sig helt naturligt eftersom antalet restaurangenheter också är färre där och företaget har en uttalad tro på att varje restaurangchef enbart kan övervaka och kontrollera ungefär sex till åtta restauranger. ”Ett mål är att de skall kunna närvara vid samtliga sina enheter under en och samma dag” berättade den svenska rörelsechefen för oss. Nästa trappsteg i hierarkin utgörs av enhetsspecifika kontaktytor mot restaurangerna i form av restaurangchefer. Dessa ansvarar för varje restaurangs operativa prestation och träffar vanligen berörd regionchef varje vecka, och berörd rörelsechef på månatlig basis. Vid dessa möten ges frågor relaterade till personalkostnader och schemaläggning mycket utrymme.



**Figur 2.** Organisationsstruktur inom HAB:s restaurangdrift.

Samtliga personer inom HAB:s restaurangdriftsavdelning är knutna till franchisetagaren genom anställningsavtal med en fast lön som utbetalas på månatlig basis. Utöver denna lön tillämpas ett bonussystem där HAB försöker ge sina restaurangchefer ekonomiska incitament till att lägga ned ett gott arbete i restaurangens drift. Detta bonussystem har ändrats vid ett flertal tillfällen under företagets liv som franchisetagare men ser i dagslivet ut enligt följande: Det finns ett antal grundförutsättningar som måste satisfieras för att bonusberäkningen ens skall bli aktuell. Här rör det sig exempelvis om att restaurangchefen på ett ingående vis följer upp sina arbetsledares insatser och utvecklar dessa, att man varje månad utser månaden medarbetare, och att man klarar av att betjäna en av franchisetagaren utsänd gäst på under 180 sekunder. Möts all de grundläggande kriterierna beräknas ett underlag för bonus som står i relation till enhetens förmåga att hantera kostnaderna för direkt material. För varje vara som säljs i restaurangerna finns en teoretisk materialkostnad, som beräknas som summan av alla varans ingredienser i exakt rätt mängd utan något svinn. Den faktiska materialkostnaden är självklart alltid högre än den teoretiska men de restaurangcheferna som anses ligga tillräckligt lågt belönas med en bonus. Denna bonus sprids ibland även ner till de arbetsledare varje restaurang utsett för sin enhet. Den högsta bonusen som kan erhållas genom att minimera gapet mellan teoretisk och faktisk materialkostnad är, givet att de grundläggande parametrarna redan uppfyllts, 15 000 kronor per kvartal. Den totala bonusen för ett kvartal kan dock bli lite högre utifall att en restaurang möter någon annan specifik parameter på ett utmärkande gott vis. Ett exempel på detta kan vara att man lyckas betjäna den av HAB utsända gästen på under 120 sekunder. Vidare beräknas den slutliga bonusen olika beroende på den aktuella restaurangens storlek. Det belopp som framräknats genom de ovan beskrivna parametrarna multipliceras för en liten restaurang med 0,75 och för en stor restaurang med 1,25. För en medelstor restaurang sätts multiplikatorn helt enkelt till 1. Trots att meningen med bonussystemet är att ge restaurangcheferna extra ekonomiska incitament till att utföra ett gott arbete tycks det tveksamt om den tänkta effekten faktiskt infinner sig ute i organisationen. En restaurangchef vi samtalade med uttryckte till exempel: ”Det [bonussystemet] driver tyvärr inte så bra som man önskar att det gjorde. Varje år kommer nya bonussystem vilket gör det svårt att förmedla ut till arbetsledarna”. Bristen på kontinuitet i bonussystemets utseende tycks alltså fått effekten att de enhetsansvariga och dess medarbetare inte har tydligt kommunicerade mål att arbeta mot. Även om den enhetsansvarige känner till alla parametrar i bonussystemet, är detta inte det enda som avgör systemets funktion. Eftersom dagens bonussystem, precis som de tidigare använda, har tydlig koppling till kostnadsbesparingar i materialförbrukningen krävs självklart också att de som faktiskt gör hamburgarna har en tydlig bild av systemet. En situation där

restaurangcheferna inte ens anser sig hinna kommunicera denna information till arbetsledarna talar därför för att HAB:s bonussystem ej utgör en central motivationsfaktor i driften av organisationens 43 enheter. Vad som dessutom förstärker denna tes är att få restaurangchefer i praktiken erhåller bonus. En starkt bidragande orsak tycks här vara att det budgetmål, vilket utgör en av grundförutsättningarna för att en enhetschef skall vara aktuell för bonus, uppjusteras kraftigt vid satisfierade resultat. Följden av detta blir att den som en gång erhåller bonus får väldigt svårt uppfylla budgetkraven och bli aktuell för bonus under tiden därefter. En restaurangchef som fick frågan om hon någon gång erhållit bonus svarade: ”Ja, på en annan restaurang jag var chef för gick det väldigt bra under ett halvår. Men då man säljer bra ökar också förväntningarna genom nya budgetar och så vidare. Detta gör det svårt att nå upp till bonusen nästa period”. HAB:s bonussystem innefattar även viss rörlig ersättning till de regionchefer som arbetar ovanför enhetscheferna i hierarkin. Även för dessa rör det sig om kvartalsvisa utbetalningar och de parametrar som styr huruvida någon får – eller inte får – bonusen är i grunden de samma som för enhetscheferna. Eftersom arbetet som regionchef innebär ytterligare ansvar på ett högre trappsteg i hierarkin är maxbeloppet för dessa bonusbetalningar satt till 55 000 kronor i jämförelse med restaurangchefernas 15 000 kronor. Även bland de fem regioncheferna verkar det dock vara relativt ovanligt att de faktiska prestationerna möter bonussystemets krav. Här syns emellertid ett tydligt undantag i form av en regionchef som ansvarar för en geografiskt tät grupp av restauranger i ett storstadsområde.

Trots att vi, efter våra studier av HAB, knappast kan hävda att det tillämpade bonussystemet verkade skapa några avgörande ekonomiska incitament eller drivkrafter till mer effektiva enheter, verkade franchisetagarens ledning nöjda med kontrollen och driften av sina restaurangenheter. Rörelsechefen med ansvar för den svenska marknaden kommenterade frånvaron på incitamentskapande i bolagets samlade ansats till kontrollsystem med följande uttalande: ”Det är klart det är bra med ekonomiska incitament, men vi vill inte ha för mycket entreprenörer som driftsansvariga för våra enheter. För mycket ekonomiska incitament får följden att de slarvar med driften för att få upp enhetens kortsiktiga resultat. De arbetar själva långa pass och slarvar med bemanningen”.

Med grund i detta, av rörelsechefen delgivna synsätt, tycks HAB istället ha fokuserat på att utforma ett kontrollsystem som i mycket stor utsträckning bygger på kontinuerlig övervakning och uppföljning genom rigorösa IT-system. Ett delelement i detta system utgörs av den tidigare beskrivna standardresultaträkningen som HAB och alla andra franchisetagare i kedjan använder

eftersom franchisegivaren själv utformat den. Detta övervakningsverktygs del i de samlade IT-baserade kontrollsystemet var dock ringa. Istället fann vi ett mycket ambitiöst internt utformat budgeterings- och övervakningssystem i form av en daglig uppföljningsplan (DUP). Detta övervakningssystem bygger på att samtliga HAB:s enheter på daglig basis rapporterar hur en mängd verksamhetsvariablers faktiska utfall möter historiska – och på förhand budgeterade – nivåer. Variablerna faller i huvudsak inom områdena intäktskontroll samt kostnadskontroll där personalkostnaden specifikt ges mycket utrymme. Arbetet kring DUP-systemet startar med att budgetdata matas in i systemet inför kommande kvartals verksamhet. Budgetdata genereras i princip nedifrån och upp genom att restaurangchefen, i en första budgeteringsfas föreslår värden till den kommande budgeten. Den föreslagna budgeten hamnar sedan på regionchefens bord, där otänkbara förslag faller bort. I ett slutligt skede sitter sedan region- samt rörelsechef ned och fastslår den slutliga kvartalsbudget, vilken tillsammans med förgående års utfall sedan utgör jämförelsedata i DUP-systemet. I detta läge uppstår därmed ett skal i systemet, där det enda som saknas är de faktiska utfallen vilka skall sammanställas på daglig basis direkt i restaurangen. Allteftersom data löpande förs in i systemet uppstår sedan möjligheten för region- samt rörelsechef att övervaka och återkoppla till restaurangen angående hur de uppnådda resultaten möter de man förväntat sig utifrån historiska och budgeterade värden. Vid ett tillfälle då vi tillsammans med en rörelsechef och en regionchef granskade data ur DUP-systemet framkom att bevakningen av utfallsdata från företagets restauranger skiljer sig ingående. ”Vissa restauranger följer jag dag för dag. Med andra räcker det att man tittar till dem ibland” resonerade rörelsechefen då han förklarade att de finns enheter där man jobbar med uppenbart problematiska aspekter i driften. Dessa restauranger övervakas därför mer ingående av både region- och rörelsechef och man försöker tillsammans med restaurangcheferna att komma till rätta med problemen, vilka inte sällan berör schemaläggning. En ingående illustration av DUP-systemets funktion samt de variabler som kontrolleras ges av figur 3.

**2 Budgetdata genereras**

Rörelsechef

Kvartalsvisa budgeteringsmöten

Regionchef

Budgetdata

**Övervakning och uppföljning möjliggörs**

Rörelsechef

Feedback

Regionchef

Övervakning och uppföljning

**Daglig uppföljningsplan (DUP) – per dag och per**

| Data för intäktskontroll                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Data för kostnadskontroll                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Uppnådd försäljning ställs mot förra årets försäljning samt budgeterad försäljning</li> <li>Antal försäljningstillfällen för dagen ställs mot motsvarande värde för samma datum föregående år.</li> <li>Värde på ett kalkylerat snittförsäljningstillfälle ställs mot motsvarande värde för samma datum föregående år.</li> <li>Uppnådd försäljning under dagens bästa timma, samt under dagens bästa 15 minuter beräknas</li> <li>Antal fel vid inmatning i kassasystemet beräknas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Antal timmar förbrukad arbetskraft under dagen ställs mot schemalagt antal timmar arbetskraft</li> <li>Dagens lönekostnad, dagens lönekostnad som andel av dagens försäljning samt budgeterad lönekostnad som andel av dagens försäljning beräknas</li> <li>Medarbetarnas genomsnittliga timlön under dagen beräknas</li> <li>Presterat antal försäljningstillfällen per timma arbetskraft, samt presterad försäljning per timma arbetskraft beräknas</li> <li>Produktionsspill och råvaruspill beräknas</li> </ul> |

Primära förslag gällande budget

Restaurangchef

utfallsdata

Restaurangchef

**3**

Den högteknologiska övervakning och uppföljning som HAB utövar genom sitt DUP-system utgör otvivelaktigt en dominerande kontrollmekanism och framgångsfaktor i företagets verksamhet. Vid sidan om detta system framstår möjligheten till befordran inom HAB:s hierarkiska trappa som en motivationsfaktor och över tid som en kontrollerande faktor. I organisationens övre hierarkinivåer finns det gott om exempel på individer som en gång startat som medarbetare i en restaurang och sedan avancerat genom företagets karriärtrappa. ”Det är klart att man blir motiverad när man tänker på de möjligheter som finns inom organisationen” förklarade en restaurangchef för oss, då vi samtalade om regionchefer och rörelsechefer bakgrunder i företaget. Det faktum att man inom HAB hela tiden arbetar nära den hierarkinivå man har över sig tycks framkalla en kontrollerande effekt i form av att varje anställd ser och lockas av den position som kan bli nästa steg i karriären.

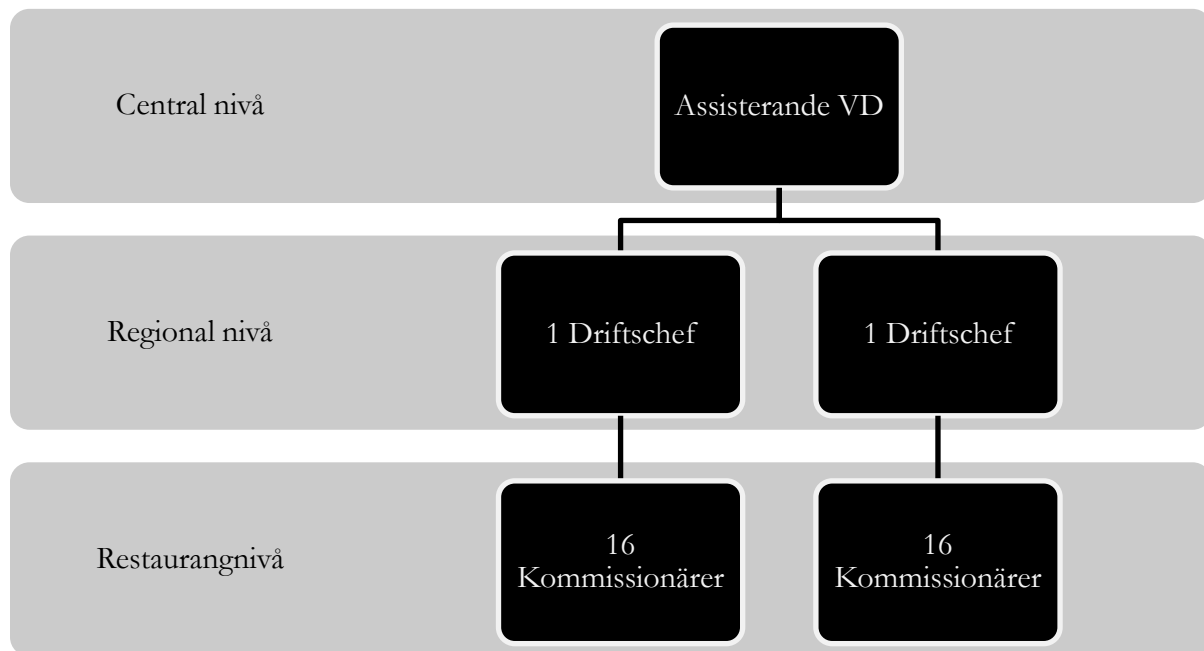
### **5.2.3 Egenutformad kontroll hos BAS – Självkontroll genom ägaranspråk**

En oerhört kännetecknande del i BAS:s kontrollsysteem är hur deras anställningsavtal till de enhetsansvariga restaurangcheferna – och i förlängningen till alla medarbetare – är utformade. De har valt att anställa restaurangchefen som en kommissionär, där denne person åtar sig att själv anställa hela restaurangens personal i ett eget företag. Själva anställningen av kommissionären går till enligt vanliga premisser, där BAS letar efter en lämplig kandidat för en enhet. När en lämplig sådan har valts ut upprättas ett kommissionärsavtal med personen i fråga. Förutom åtagandet hos kommissionären att själv anställa all restaurangpersonal, erlägger även kommissionären en bankgaranti om 500 000 NOK vilken fungerar som en deposition. Om inte kommissionären driver enheten enligt de konceptspecifika regler som finns – eller driver restaurangen i strid mot norsk lag – kan kommissionären bli tvungen att betala delar eller hela summan av bankgarantin till BAS när kommissionärsavtalet avslutas. Bankgarantin fungerar således som ett sätt att skydda både BAS:s och RBC:s varumärke. På grund av den ekonomiska risk kommissionären utsätter sig för har det därför historiskt sett aldrig hänt att en kommissionär har missbrukat restaurangdriften. För att hantera restaurangens personalkostnad erhåller kommissionären en förutbestämd procentandel av restaurangens omsättning, kallad kommission, baserad på en budget över varje enskild restaurangs resultaträkning. BAS har identifierat personalkostnaden som den mest kritiska för att uppnå resultat, vilket är anledningen till att kommissionärsmodellen är baserad på just denna kostnad. Kommissionen varierar mellan 29 – 35 procent av omsättningen. Denna summa använder sedan kommissionären på månadsbasis för att ersätta sina anställda och mellanskillnaden blir egen lön för kommissionären. Denna aspekt gör kommissionärsmodellen väldigt incitamentbaserad. BAS har

precis som HAB identifierat personalkostnaden som extremt viktig, men genom kommissionärssystemet blir varje enhet självkontrollerande med avseende på denna kostnad och dyr övervakning kan undvikas. Båda de intervjuade kommissionärerna framhöll BAS:s incitamentsbaserade kontrollsystem som positivt. En kommissionär uttryckte sig exempelvis: ”Jag kan styra min egen vardag och min intäkt är baserad på omsättning minus lönekostnader. Är jag då duktig på bemanning kan jag få extra ersättning”. Då kommissionären erhåller högre ersättning själv om denne kan sänka restaurangens personalkostnader, arbetar kommissionärerna aktivt med att förmå medarbetarna på restaurangen att stanna länge genom att göra restaurangen till en attraktiv arbetsplats. På så sätt besparas onödiga utbildningskostnader för ny personal och även transaktionskostnader då oerfaren personal utför arbetsuppgifter kan undvikas. Detta har lett till att samtliga av BAS:s restauranger har väldigt låg personalomsättning sett till andra restauranger i snabbmatsbranschen. Däremot finns det en personalrelaterad risk för BAS med kommissionärssystemet. Då kommissionären anställer samtliga medarbetare i sitt eget företag, kan i princip denne ta med sig samtlig personal då dennes eget anställningsavtal avslutas. Dock har detta aldrig skett hittills och BAS:s personalchef framhöll att det till stor del berodde på den goda företagskultur som genomsyrar både BAS och hela koncernen. Även för kommissionären finns en risk i att det är ett separat företag som anställer personalen. Går det dåligt under en period, och restaurangen levererar undermåliga resultat, kan det leda till att den procentuella delen av omsättningen som kommissionären skall löna sina anställda med inte är tillräcklig. På sikt kan detta leda till konkurs för företaget, med personliga konsekvenser för kommissionären som följd. BAS har dock aldrig låtit detta ske, utan går istället in och hjälper kommissionärens företag ekonomiskt för att ta denne ur krisen. Som BAS:s personalchef uttryckte det, ”Vi har aldrig låtit en kommissionär gå i konkurs. Till viss del behandlar vi en kommissionär som en anställd restaurangchef med fast lön och hjälper vid kriser, men samtidigt behandlar vi dem som självständiga kommissionärer. Behandlar vi dem gott, behandlar de oss gott”.

BAS:s organisationsstruktur är inte särskilt hierarkisk, utan upplevs istället som relativt platt av de kommissionärer vi har intervjuat, och det är tämligen få personer anställda på huvudkontoret. Under företagets VD finns fyra chefer vilka är ansvariga över olika delar av organisationens verksamhet. Dessa är personalchefen, marknadschefen, etablerings- och utbyggnadschefen samt restaurangdriftschefen, vilken även är assisterande VD. Det är först under assisterande VD som ett

visst inslag av hierarki finns (se figur 4). Assisterande VD har som främsta uppgift att fungera som en länk till övriga centrala funktioner och till de som är underställda honom i hierarkin.

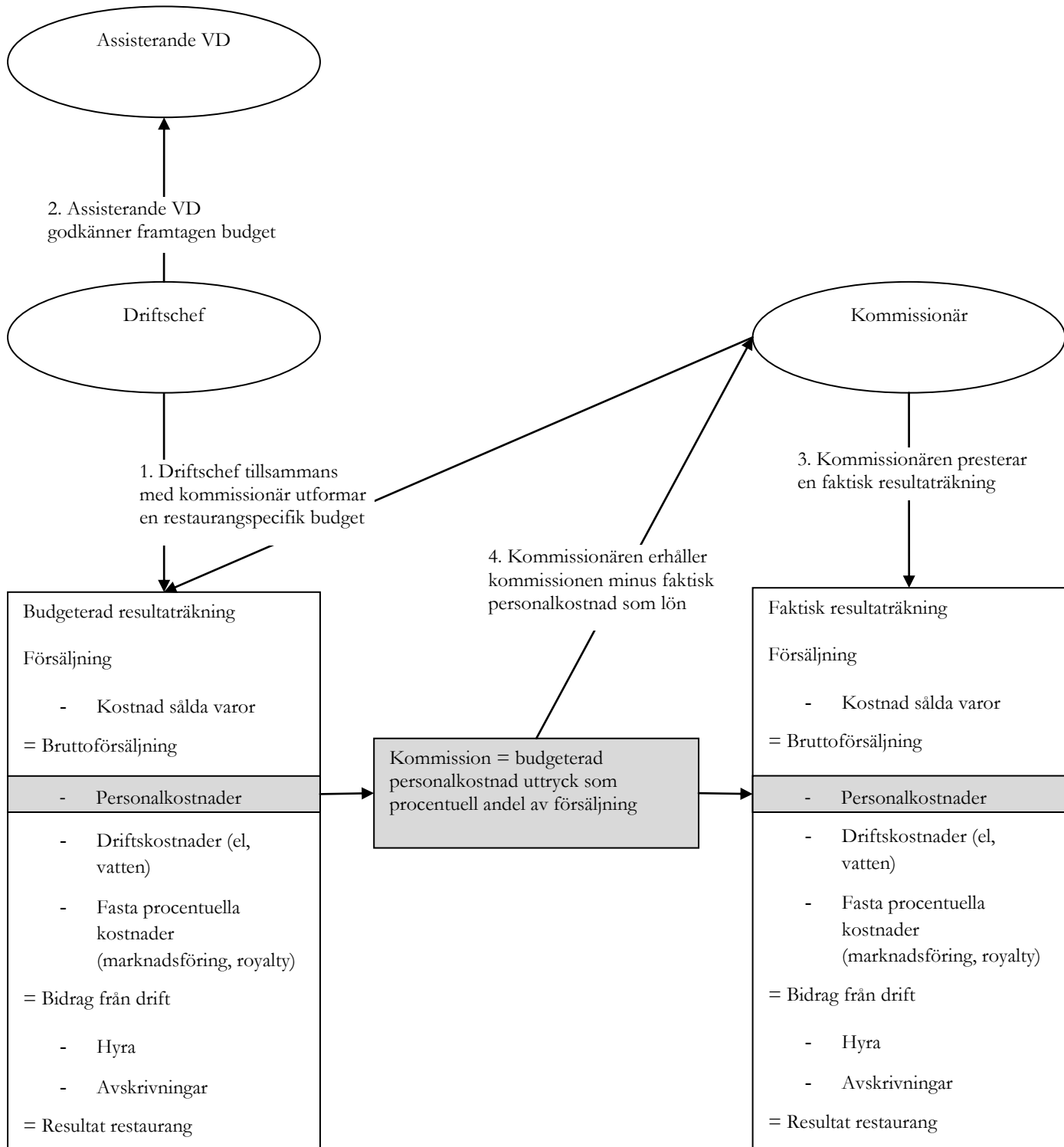


**Figur 4.** Organisationsstruktur inom HLAB:s restaurangdrift.

Driftscheferna är ansvarig för totalt sexton restauranger vardera. Anledningen till att de ansvarar över så pass många restaurangchefer, vilket är ovanligt i snabbmatsbranschen, beror på att det är relativt lite direkt övervakning som sker. I BAS:s modell skall inte driftschefen fungera som en kontrollant eller övervakare, utan istället som ett hjälpmedel för kommissionärerna. Det framgick tydligt i en intervju med BAS:s personalchef, som noterade: ”Driftscheferna skall inte styra för mycket utan skall istället fungera som en coach och diskutera driften med kommissionären. Det har nog att göra med vår ledningsfilosofi att göra. På alla nivåer vill vi ha ledare som är självständiga som själva kan ta beslut”. Driftscheferna utför restaurangspecifika besök för att diskutera driften med kommissionärerna cirka var sjätte vecka. Visar dock en restaurang i fråga upp bra resultat avtalar istället kommissionären och driftschefen själva hur ofta de skall ses. Vid mötena diskuteras främst driften av restaurangerna utifrån viktiga nyckeltal och försäljningsrelaterade ämnen som exempelvis merförsäljning. Inte heller från kommissionärerna upplevs driftscheferna som kontrollanter, utan ses istället som en stöttande funktion. En av de få övervakningsmekanismer som finns är den tidigare nämnda standardiserade resultaträkningen, vilken härstammar från RBC. Vid månadsslutet skickar kommissionären en rapport till BAS:s huvudkontor, där den sammanställs och vidarebefordras till RBC. Den dagliga driften och kontrollen är dock kommissionären själv ansvarig över och någon

övervakning från driftschefen förekommer inte. Kommissionärssystemets funktion samt hur de involverade hierarkinivåerna förhåller sig i denna klargörs tydligare i figur 5.

**Figur 5.** BAS:s kommissionärssystemet belyses här. Den ersättning som kommissionären erhåller beror dels på budgeterad kommission (1-2) och dels på en jämförelse med den faktiska personalkostnaden (3-4). Detta ekonomiska incitament fungerar som en självkontrollmekanism för kommissionären, då en god drift ligger i dennes intresse.



Utöver ekonomiska incitament baserade på den höga lön en kommissionär kan erhålla om denne bemannar restaurangen väl, finns även ett bonussystem involverat i kommissionärens totala ersättning. Den totala bonus en kommissionär kan erhålla beräknas i två steg. Beroende på hur väl restaurangen i fråga klarar av de oannonserade besöken från RBC och besöken från den av BAS utsända hemliga gästen får restaurangen ett betyg. Utifrån detta betyg beräknas sedan en potentiell bonus som kommissionären erhåller om restaurangen uppfyller BAS:s restaurangspecifika krav på omsättning, bruttomarginal och övrig budgetering. Bonusen kan, beroende på betyg från testen, variera mellan 5 000 och 100 000 NOK. Det är relativt enkelt att uppfylla kraven, och man kan som regel alltid erhålla sin bonus om man är noga med driften. Bonussystemet är utvecklat att fungera dels som ett incitamentsinstrument, men också som en form av övervakning gentemot kommissionären. Det finns en potentiell risk i att låta kommissionärens ersättning bero på hur låga personalkostnader restaurangen har. I princip skulle kommissionären kunna underbemanna restaurangen och på så sätt erhålla en högre lön. Skulle det hända upptäcks detta dock genom kontrollen som bonussystemet baseras på, och kommissionären är tvungen att betala tillbaka sin erhållna bonus. Denna risk förverkligas dock väldigt sällan, dels beroende på bonussystemet men till störst del beroende på att samtliga kommissionärer har ett långsiktigt perspektiv på driften på grund av det ägandeskap de känner. Känslan av ägandeskap kommer främst av det faktum att de driver ett eget företag där de själva anställer alla medarbetare på restaurangen, men också genom att kommissionären själv är involverad i framtagandet av restaurangens budget. En kommissionär noterade: ”Jag känner själv att det är min restaurang. Det är min utrustning och mina maskiner och går det dåligt är det mina pengar som försvinner. Känner man att man äger en restaurang istället för bara driver den så vill man att det ska gå så bra som det kan gå”. Från BAS:s sida är det i sökprocessen efter en ny kommissionär oerhört viktigt att personen i fråga upplever sig själv som en entreprenör som vill vara involverad i den dagliga driften av restaurangen. På BAS anser man att dessa personliga karaktäristiska är oerhört viktigt för att kommissionärsmodellen skall fungera som kontrollsystem. Angående detta noterade BAS:s personalchef: ”Det är en viktig grundprincip att vi anställer kommissionärer som är goda ledare och som är entreprenörer. De skall vilja tjäna pengar och skall vara drivna efter resultat. De skall tänka långsiktigt och inte kortsiktigt”. De två svenska restaurangerna som nyligen öppnades, har i dagsläget emellertid ej kommissionärssystemet. På grund av ett annorlunda juridiskt system än det norska, samt det faktum att den svenska marknaden är ny för BAS, har man istället valt att anställa restaurangchefer med fast lön. Dock har man i rekryteringsprocessen valt personer med liknande personliga karaktäristiska som de norska

kommissionärerna, och målsättningen är att även de svenska restaurangerna på sikt skall använda kommissionärssystemet.

BAS arbetar även aktivt för att skapa en god företagskultur för samtliga kommissionärer. Tre gånger om året träffas samtliga kommissionärer samt ledningen på så kallade restaurangchefssamlingar. Utöver de informationsdiskussioner som sker med alla samlade genomförs även ledarutbildningar och andra kulturfrämjande aktiviteter. BAS personalchef framhöll att framförallt gemenskapen i företaget är en viktig del i deras verksamhet, och noterade: ”Det är viktigt att vi har ett bra nätverk i företaget. Kommissionärerna skall kunna känna att de har kollegor i företaget och inte är ensamma i sin drift, utan del av ett stort nätverk”.

Ett ytterligare incitament som kommissionärer – och även deras anställda medarbetare – känner är de tydliga karriärvägar som finns i organisationen. Av samtliga kommissionärer är det mellan 50-60 procent som är rekryterade internt och tidigare har arbetat som medarbetare eller arbetsledare. På huvudkontoret har fyra av elva anställda påbörjat sin karriär som medarbetare ute i en restaurang. Att det finns goda möjligheter till karriär uttrycktes tydligt av en kommissionär när frågan ställdes huruvida karriärvägar till en högre position än kommissionär existerade och om detta var intressant för denne. Kommissionären berättade: ”Absolut. Det är nog det som är målet för de flesta som har varit anställda länge”. Karriärvägarna slutar inte heller i BAS, utan det finns även möjligheter att avancera inom hela koncernen som BAS är del av till vitt spridda verksamhetsområden.

### **5.3 Faktorer som styr kontrollsystemens utformning – Tre förslag**

Vad föregående avsnitt visar är att svaret på hur flerenhetsfranchisetagare kontrollerar sina enheter är långt ifrån så enkelt som tidigare litteratur hävdar. De organisationer vi studerat kan ej ses som replikerade underhierarkier i förhållande till sin franchisegivare. Istället föreslår vi att dessa organisationer bör ses som mycket aktiva aktörer med olika bakgrund och olika syn på hur de skall skapa värde. Deras kontrollsystem är självständigt utformade konstruktioner som skall hjälpa dem att – i deras specifika kontext – nå framgång. Under vår tid hos de två nordiska flerenhetsfranchisetagarna fann vi tre tydliga faktorer, vilka tycktes vara avgörande för utformningen av deras sammanlagda kontrollsystem. Dessa tre faktorer, vilka systematiskt presenteras i följande stycken, är: Huruvida franchisegivare antar en aktiv eller passiv roll i kedjan, franchisetagarens situationsanpassning till sin geografiska kontext, samt franchisetagarens bakgrund och kultur.

### 5.3.1 Aktiv eller passiv franchisegivare

Vårt fynd, att flerenhetsfranchisetagarnas kontrollsystem är aktivt utformade och skiljer sig från franchisegivarens, har en förklaringsfaktor i hur aktiv eller passiv franchisegivaren är i kedjan. Franchisegivarens egna strategi och organisation bidrar starkt till hur flerenhetsfranchisetagarnas kontrollsystem utformas. Beroende på vilken franchisekedja man undersöker är affärskonceptet utvecklat i varierande grad och anledning till varför man först valt att använda franchising som organisationsform varierar. Vissa kedjor har kapitalsnål expansion som främsta fokus, medan andra använder franchising främst för att minimera agentproblem (se exempelvis Kaufmann & Dant, 1996). När vi undersökte RBC var det tydligt att deras främsta anledning till franchising var kapitalsnål expansion. För att exemplifiera detta kan man jämföra RBC med dess främsta konkurrent. Konkurrenten driver totalt 32478 restauranger världen över, medan RBC driver 11925 stycken. Till enhetsantal är alltså konkurrenten är närmare tre gånger så stor som RBC, men vid en närmare anblick visar det sig att skillnaden är långt mycket större; konkurrentens balansomslutning är nämligen elva gånger så stor som RBC:s (Årsredovisning RBC, 2009; Årsredovisning konkurrent, 2009). Vi fann att RBC investerar relativt lite i nya enheter, utan expanderar istället främst med hjälp av franchisetagarnas kapital. Konkurrenten å andra sidan investerar en betydlig andel i varje nyöppnad restaurang, vilket gör det viktigare för dem att utveckla ett avancerat kontrollsystem. Ytterligare ett tecken på att RBC har kapitalsnål expansion som främsta anledning till franchising uttrycks i deras uttalade önskan att franchisetagarna företrädesvis skall driva flera enheter. RBC:s Nordenchef noterade för oss: ”Det är inget problem för oss att en franchisetagare driver många enheter, det är mycket enklare för oss. På sikt vill vi att alla franchisetagare skall öppna fler enheter”. RBC:s konkurrent har en annorlunda filosofi kring flerenhetsfranchisetagare, där franchisetagaren måste vara en fysisk person och således har svårigheter med att öppna upp allt för många enheter. Stora aktörer så som HAB och BAS där enhetsantalet är mycket stort är följaktligen ej önskvärda. Dessutom har RBC:s konkurrent 20 procent egenägda enheter jämfört med RBC:s 10 procent, vilket har ökat konkurrentens involveringsgrad i restaurangdriften. Det tycks vara fallet att ju mer kapital som en franchisegivare har bundit i enheterna, desto mer aktiv roll kommer franchisegivaren ha i kontrollen av franchisetagarnas enheter. Vi observerade att RBC inte är lika aktiva i restaurangernas drift som deras konkurrent är, och detta anser vi bero på att RBC investerar relativt lite i sina enheter och att de har en mindre procentuell andel egenägda restauranger. Vi såg istället tydligt att RBC är en mer passiv organisation, medan franchisetagaren antar den aktiva rollen. Franchisekedjor som RBC verkar därför inte ha ett lika stort behov av att utveckla sofistikerade kontrollsystem som alla

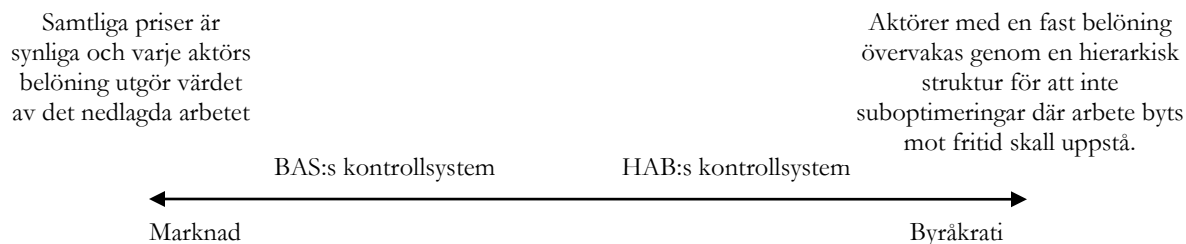
franchisetagare kan använda, utan överlåter istället en stor del av detta ansvar till franchisetagaren. I en aktivare franchisegivarorganisation, så som RBC:s konkurrent, verkar istället behovet av utvecklade kontrollsystem desto större. Franchisetagare till RBC:s konkurrent förefaller sålunda inte ha samma krav att utveckla egna kontrollsystem, utan kan istället replikera det redan etablerade systemet som franchisegivaren använder. En före detta restaurangchef som drev en restaurang under konkurrentens koncept bekräftar detta i en intervju, ”Det fanns redan etablerade kontrollsystem, så det krävdes inte särskilt mycket arbete med det”. Detta ger stöd till Bradachs (1997) resonemang, vilket sannolikt beror på att det är just aktiva franchisegivare med utvecklade kontrollsystem som han har undersökt. I mer passiva franchisegivarorganisationer verkar det dock krävas att franchisetagaren själv utvecklar ett kontrollsystem. Således utgör franchisegivarens roll i kedjan en av de tre identifierade variablerna som tillsammans påverkar hur kontrollsystemen hos flerenhetsfranchisetagarna kommer att utformas. De två resterande variablerna, vilka främst får förklaringsvärde om franchisegivaren överlämnar kontrollen till franchisetagaren behandlas nedan.

### **5.3.2 Anpassning till geografisk kontext**

HAB:s och BAS:s kontrollsystem har, trots sina stora olikheter, en viktig sak gemensam: De centrala kontrollmekanismerna i systemen har stark fokus på att minimera personalkostnader. Detta var till en början inte något som fick oss att höja på ögonbrynen, men efter diskussioner med respektive franchisetagares ledning framstod detta alltmer som en aktiv prioritering till följd av geografisk kontext och inte som en generell självklarhet i kedjan. ”I USA till exempel har de väldigt stor fokus på att hålla nere energikostnaderna, medan vårt resultat svarar mer på effektivitet i bemanningen” berättade HAB:s rörelsechef när han motiverade DUP-systemets starka fokus på effektiv schemaläggning. På samma sätt motiverade BAS sitt kommissionärssystem: ”Vårt system bygger på kommissionärer som är duktiga på schemaläggning. Våra personalkostnader har verkligen sjunkit sedan vi bytte [till kommissionärssystemet]” berättade BAS:s personalchef när vi frågade om hur kommissionärssystemet utformades i slutet på 90-talet. Det verkar onekligen som att de båda studieobjektens geografiska kontext har en tydlig inverkan på utformningen av de kontrollsystem som tillämpas, där de nordiska priserna på arbetskraft leder till stark fokus på kontroll av personalkostnader. Då vi talade med franchisegivarens Nordenansvarige förstärktes denna bild. ”Vi vill att de nordiska flerenhetsfranchisetagarna har stark fokus på personal. Här skiljer det sig lite om man jämför franchising i Sverige och andra delar av världen” resonerade han då vi diskuterade franchisegivarens relation till HAB och BAS. Att denna typ av kostnadskontroll är elementär

framstår som självklart om man granskar den kostnadsstruktur som präglar den nordiska restaurangbranschen. Priset på den lågutbildade arbetskraft som vanligen anställs inom snabbmatskedjorna är i Norden högre än på de allra flesta platser i världen (Persson & Radetzki, 2006). Följden av den dyra arbetskraften blir att små förändringar – lyckade eller misslyckade – i en restaurangens bemanning ger stort utslag i det operativa resultatet.

Till att börja med fastslår vi alltså att BAS:s och HAB:s geografiska kontext fått dem att fokusera på kontroll av personalkostnader, vilket i viss mån gör dem lika varandra. Att deras kontrollsystem ändå framstår som fundamentalt olika är en följd av att varje enskild aktör gjort en självständig bedömning angående hur man – på ett så effektivt sätt som möjligt – kontrollerar personalkostnaderna. HAB har här gjort bedömningen att kontinuerlig övervakning och uppföljning är bäst, medan BAS genom sitt kommissionärssystem givit restaurangcheferna ekonomiska incitament för att minimera behovet av övervakning. Kontrasten mellan de två ansatserna blir tydlig om man applicerar den syn på kontrollmekanismer som Ouchi presenterade 1979 då han hävdade att samtliga ansatser till kontrollutövande har sin grund i relativa koncentrationer av de tre kontrollmekanismerna byråkrati, marknad och klan, där de två förstnämnda mekanismerna i princip utgöt varandras motsatser. Samtliga tre mekanismer ger förslag till hur det resultat individer eller enheter tillsammans skapar, skall fördelas för att samtliga delaktiga skall bidra med maximal insats i arbetet. Givet detta ramverk kan HAB:s system sägas innehålla tydligt byråkratiska kontrollmekanismer medan BAS:s system har uppenbara inslag av marknad. HAB:s övervakning genom DUP-systemet och den tydliga hierarkin där rörelsechefer, regionchefer, och restaurangchefer utgör en inarbetad auktoritetstrappa mellan företagets ledning och de olika enheterna, faller i våra ögon väldigt nära den definition för kontrollmekanismen byråkrati som Ouchi (1979) presenterat. BAS: kommissionärssystem å andra sidan, framkallar en kontrollmekanism där restaurangchefens (kommissionärens) ersättning till stor del beror av restaurangenhetens faktiska prestation. Om den enhetsansvarige skapar mycket värde för BAS kommer den utbetalda ersättningen att bli hög, och om så inte är fallet, kommer ersättningen i motsatts att bli avsevärt lägre. I denna typ av organisationsdesign gör marknadsmekanismer att övervakning inte behövs i samma utsträckning. Incitament fungerar istället som en typ av självkontroll. Detta illustreras i figur 6.



**Figur 6.** Relativ jämförelse av BAS:s och HAB:s kontrollsystem på en skala mellan kontrollmekanismerna marknad och byråkrati.

En följdfråga av de ovan gjorda observationerna är självklart: Hur kommer det sig att de två studieobjekten – trots att de båda identifierat låga personalkostnader som en vital framgångsfaktor – inte begagnar samma typ av grundläggande kontrollmekanism? Även i detta fall fann vi viktiga svar i den geografiska kontexten, som i detta fall påtagligt skilde sig åt för de båda franchisetagarna, trots att de båda är verksamma i Norden. Vid närmare granskning av figur 1 i denna uppsats, framstår en olikhet mellan de annars snarlika förutsättningarna för HAB och BAS. BAS:s restaurangenheter ligger spridda över i stort sätt hela Norge och avstånden mellan enheterna är därför stort. Dessutom ligger de nordligaste enheterna väldigt avlägset relativt BAS:s huvudkontor, vilket är beläget i Oslo. HAB:s enheter å andra sidan ligger tämligen samlade kring storstäderna Stockholm och Göteborg, samt området kring Öresund. Att denna skiljaktighet borde inverka på utformningen av kontrollsystem förefaller inte som otroligt om man fördjupar sig i agentteorins olika resonemang. Då kostnaden för att övervaka en agent bli för hög blir det allt mer fördelaktigt för principalen att ge agenten incitament som leder till att denne internaliserar principalens mål (Alchian & Demsetz, 1972). Om ett kontrollsystem som uppnår detta kan konstrueras upphör behovet av ständig övervakning. Följaktligen borde faktorer som är viktiga för stoleken på övervakningskostnaden, som exempelvis det geografiska avståndet mellan principal och agent, påverka olika kontrollansatserns lämplighet. Då vi, under våra studier beaktade detta resonemang förstärktes ytterligare bilden av flerenhetsfranchisetagaren som en aktiv organisation vars kontrollsystem inte replikeras från en global franchisegivare, utan som med stor grad av självständighet formar sin egen verksamhet. BAS kommissionärssystem är helt klart utformat på ett vis som kan motiveras ur företagets geografiska kontext i form av ett stort antal enheter på otillgängliga platser, med stort avstånd till huvudkontoret i Oslo. HAB:s satsning på övervakning och uppföljning kan på samma sätt motiveras med att deras restaurangenheter ligger belägna i grupper kring storstäder, vilket medför klart lägre övervakningskostnader. Att geografisk spridning verkligen spelar roll för kostnaden av

övervakningen kom tydligt fram i en diskussion vi hade med HAB:s rörelsechef i Sverige, där han under ett samtal om alternativa kontrollsätt uttryckte: ”Vi tror på vårt system, och så som det funkar till exempel i Stockholm, där alla enheter ligger nära huvudkontoret är ju perfekt. Då det kan bli jobbigt när våra lite mer avlägsna restauranger kräver tid”. I samband med denna diskussion nämndes också att det fanns interna diskussioner kring mer incitamentsdrivna kontrollsystems fördelar vid driften av vissa mer avlägsna restaurangenheter.

### **5.3.3 Påverkan från organisationskultur**

Som diskuterats ovan, härrör den stora skillnaden i företagens kontrollsystem till stor del från företagens geografiska kontext. Vi har dock funnit att detta inte är hela sanningen, utan även organisationernas bakgrund och kultur<sup>13</sup> bidrar till flerenhetsfranchisetagares kontrollsystemutformning. Jämför man HAB och BAS ser man tydliga skillnader i filosofi kring hur de skall kontrollera den viktigaste kostnaden som utgörs av personalens löner. Vi har funnit att HAB:s kontrollsystem passar deras centralt belägna restauranger, medan BAS:s passar de avlägset belagda enheterna. Dock har vi upptäckt en diskrepans om man ser till BAS:s 14 restauranger i Oslos närhet. De borde enligt ovanstående resonemang möjligtvis styras med en annan typ av kontrollsystem, då övervakning kan ske relativt enkelt. Vi såg, vid våra studier av BAS, tydligt att denna skillnad har sin förklaring i BAS:s företagskultur. Inom koncernen BAS tillhör, finns en stark tro på att restauranger drivs bäst av entreprenörer som känner ägandeskap i driften, vilket även är bakgrunden till kommissionärsmodellen. BAS valde att bruka just detta kontrollsystem på grund av att kommissionärer redan användes flitigt i koncernens övriga restaurangverksamheter. Även om andra kontrollsystem hade lämpat sig bättre för drift i storstadsområden, föredras ändå kommissionärsmodellen, vilket BAS:s personalchef uttryckte vid en intervju: ”Vi hade nog alltid valt kommissionärsmodellen oavsett hur enheterna låg. Detta eftersom vi tror mycket på att ha självständiga restaurangchefer som är goda ledare, har ägarskap och som själva ansvarar över sina resultat”. Vi har alltså funnit att den kultur som genomsyrar BAS och dess koncern starkt bidrar till att man använder – och tror på – ett incitamentbaserat kontrollsystem i form av kommissionärsmodellen. BAS:s personalchef framhöll särskilt att företagskulturen är en starkt bidragande faktor till att kommissionärsmodellen används och fungerar i praktiken. Denne noterade: ”Det kanske absolut viktigaste att framhålla är att vi har jobbat hårt med vår företagskultur i många år. Kulturen är en viktig grundprincip för oss. Den skapar tillit som behövs i vår organisation”.

---

<sup>13</sup> För närmare diskussion av begreppet, se exempelvis Schein (1983).

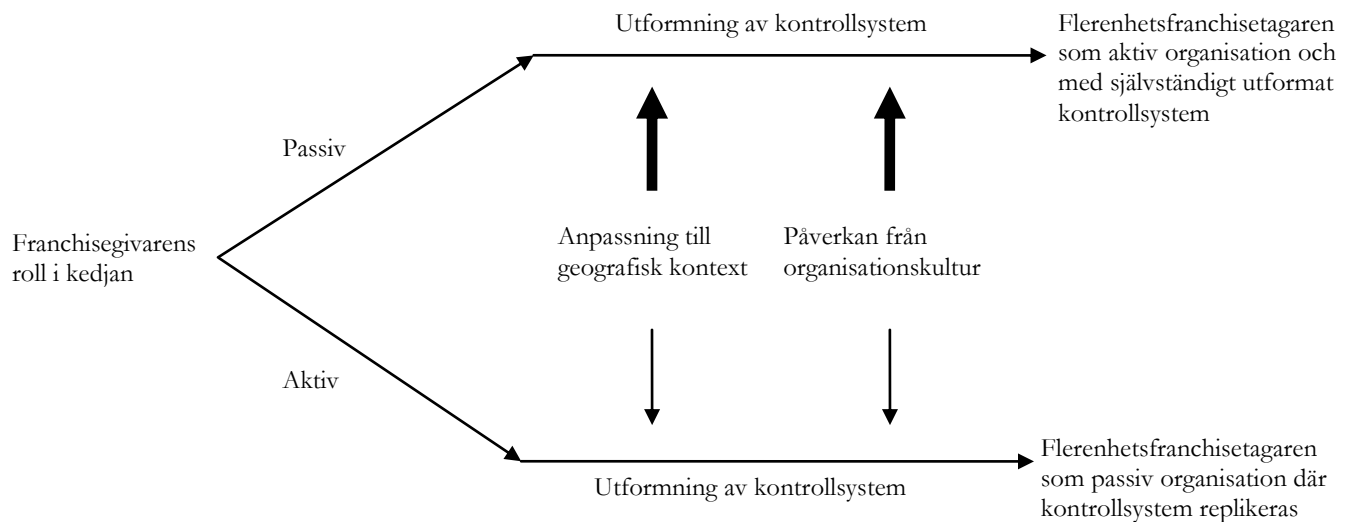
HAB, tycks enligt oss, i jämförelse med BAS inte haft någon etablerad företagskultur, vilket delvis kan förklaras av att verksamheten fortfarande är relativt ung. I motsats till BAS finns det ej en övergripande koncern med explicita och implicita föreställningar om hur restauranger skall drivas. Istället fann vi istället att HAB:s kontrollsystem till stor del har påverkats av inflytelserika personer inom företaget. Dessa personer har i många fall tidigare arbetat med restaurangdrift i andra företag och har burit med sig sitt forna arbetssätt till sin nya arbetsgivare, HAB. Exempelvis uttryckte en restaurangchef vid en intervju, ”Många kontrollsystem har följt med från [...], där de var genomarbetade och testade. Rörelsechefen och många andra har tidigare arbetat hos [...]. Våldigt många arbetssätt och verktyg har de redan testat vid tidigare tillfällen”. Då många kontrollsystem härstammar från en annan franchiseorganisation, där verksamheten främst kontrolleras genom övervakning, fann vi den stora utbredningen av övervakningssystem hos HAB tämligen naturlig. Ännu en aspekt som vi fann bidra till den kostnadskontrollerande kulturen hos HAB är nuvarande VD:s tidigare erfarenheter som franchisetagare till samma franchiseorganisation i Danmark. Även i dennes företag – vilket drev ett färre antal enheter – tillämpades kontrollsystem som byggde på övervakning, dock ej lika avancerade som dem HAB använder för närvarande. Vid intervju med HAB:s VD framgick det att en restaurangchef under en lång period systematiskt bokförde fel värden och sålde ej bokförda varor för att själv tillskansa sig försäljningen dessa gav. Erfarenheten från detta har starkt bidragit till ökad övervakningsfokusering hos HAB:s VD, och denne hävdar även att detta bedrägeri hade varit oerhört svårt att upptäcka utan noggrann övervakning. Vi fann dock att HAB med tiden – genom rekrytering av personer med egna övertygelser om det överlägsna kontrollsystemet – utvecklat en företagskultur vars främsta filosofi kring restaurangdrift bygger på kontroll genom nära övervakning av de driftsansvariga.

#### **5.3.4 Kontrollsystemens utformning i en sammanfattande modell**

I de tre ovanstående avsnitten presenterades de tre faktorer som vi fann inverka vid utformningen av flerenhetsfranchisetagares kontrollsystem. När en flerenhetsfranchisetagare har ett så pass stort antal enheter att en enkel överskådlighet och drift är orimlig, tvingas denne utforma ett kontrollsystem för att optimera sin verksamhet. Den faktor som inledningsvis påverkar utformningen av flerenhetsfranchisetagarens kontrollsystem är franchisegivarens roll i kedjan, varefter både anpassningen till geografisk kontext och påverkan från organisationskultur är faktorer som inverkar på kontrollsystemsutformningen. Om det är en involverad och aktiv franchisegivare, med utvecklade kontrollsystem redan etablerade, kommer flerenhetsfranchisetagaren påverkas

relativt lite av de två andra faktorerna i sin utformning av kontrollsystem och bli en passiv organisation där kontrollsystem kopieras från franchisegivaren. Om det istället är franchisegivare med passiv roll i kedjan och som inte begagnar så mycket egen kontroll, kommer flerenhetsfranchisetagaren till hög utsträckning påverkas av de resterande två faktorerna och bli en aktiv organisation med självständigt utformade kontrollsystem. Hur dessa tre faktorer förhåller sig till varandra och till flerenhetsfranchisetagarens utformning av kontrollsystem visas nedan i figur 7.

**Figur 7.** Flerenhetsfranchisetagares utformning av kontrollsystem och de tre faktorer som påverkar. Breda pilar illustrerar stor påverkan, medan smala pilar illustrerar liten påverkan.



## 6 Slutsatser

Precis som tidigare framlagts har våra studier av de två flerenhetsfranchisetagarna HAB och BAS haft en agenda uppbyggd efter målet att besvara en specifik forskningsfrågeställning i form av:

*Hur utformas kontrollsystem inom dagens växande franchisetagare, och varför utformas de som de gör?*

När det gäller frågans första sats och hurkomponent, har våra studier visat att det rättframma svar som tidigare föreslagits av Bradach (1997) där flerenhetsfranchisetagaren setts som en passivt replikerad underhierarki i sin kedja är allt för enkelspårigt och inte håller generellt. Istället fann vi två synnerligen aktiva organisationer och två självständigt utformade kontrollsystem. Ett av studieobjekten begagnar i dagsläget ett system där byråkratiska kontrollmekanismer får varje enhet att sträva mot de – av organisationen – utsatta målen. Det andra studieobjektet knyter istället

enhetsansvariga till sig genom en kontraktsdesign där marknadsmekanismer får organisationens mål att internaliseras på enhetsnivå. De ger därmed bort en större del av kakan men slipper i gengäld många av de övervakningskostnader som byråkratin för med sig.

Eftersom de två studerade exemplen tillämpade vitt skilda kontrollsystem trots att de var verksamma inom samma kedja och tycktes spela efter ganska lika förutsättningar, förbyttes snabbt vår fokus mot forskningsfrågans andra sats: Varför kontrollsystemen utformas som de gör? Det är också här som vi anser oss kunna bistå nedskrivna kunskaper inom franchising med mest nyttiga slutsatser. De två flerenhetsfranchisetagare vi följde under vår studie tillämpade kontrollsystem, vilka tycktes ha sina primära förklaringar i tre faktorer: Huruvida franchisegivaren antar en aktiv eller passiv roll i kedjan, franchisetagarens anpassning till sin geografiska kontext, samt franchisetagarens bakgrund och företagskultur. Olika förutsättningar på dessa tre områden tycks ha stor förklaringsgrad till varför flerenhetsfranchisetagares kontrollsystem tar de former de gör. I vår ansats till generalisering föreslår vi att franchisegivarens ställning i kedjan kommer att vara påverka hur mycket självständigt utformad kontroll franchisegivaren behöver använda i sin drift. Aktiva franchisegivare leder till kedjor där franchisetagarna får hela sitt kontrollsystem från franchisegivaren. Motsatt leder passiva franchisegivare till kedjor där franchisetagarna – för att lyckas – måste utforma mycket egen kontroll. I den egna utformning av kontroll som franchisetagarna engagerar sig i kommer sedan två faktorer att i stor utsträckning påverka det slutliga kontrollsystems utseende. För det först så kommer geografiska aspekter att göra vissa kostnader viktigare att kontrollera än andra och den geografiska spridningen av franchisetagarens enheter kommer att styra hur man mest effektivt kontrollerar dessa. För det andra kommer det historiska arv och den organisationskultur som finns inom franchisetagarens organisation att styra vilka kontrollmekanismer som helst begagnas.

Om man ställer detta rön mot den bild av flerenhetsfranchisetagaren som Bradach (1997) uppmålat vill vi göra en sak klar: Vårt resultat är inte tänkt att – och bör inte – ses som ett förkastande av detta arbete. Bradachs (1997) illustrations kan istället ses som ett exempel som ryms inom den modell vi presenterar. Antag exempelvis en franchisekedja där franchisegivaren antar en uppenbart aktiv och kontrollerande roll. Franchisetagaren har därför blivit försedd med ett näst intill heltäckande kontrollsystem och särskilt mycket egenutformad kontroll finns – och behövs – inte. Detta scenario ryms klart i vår föreslagna modell och får högst troligt följden att franchisetagaren kommer att påverkas relativt lite av sin geografiska kontext och den interna kulturen. I sin ytterlighet kan detta skapa en franchisetagare vars kontrollutövande, i sin helhet, kopierats från franchisegivaren; precis

det Bradach (1997) fann. Vårt arbete bör i enlighet med detta resonemang ses som en nyansering och inte som ett förkastande av tidigare teori.

## 7 Referenslista

- Alchian, A.A. och Demsetz, H. (1972), "Production, information cost, and economics of organization.", *American Economic Review*, vol 62, s 777-795
- Blair, R. och Kaserman, D. (1982), "Optimal franchising". *Southern Economic Journal*, oktober, s 494-504.
- Blair, R.D. och Lafontaine, F. (2005), *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press, Cambridge
- Bradach, J (1995) "Chains Within Chains: The Role of Multi Unit Franchisees", *Journal of Marketing Channels*, vol 4, s 65-81
- Bradach, J (1997) "Using the Plural Form in the Managements of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, vol 42, s 276-303
- Caves, R.E. och Murphy, W.F. (1976), "Franchising: Firms, markets, and intangible assets." *Southern Economic Journal*, vol 42, s 572-586
- Chalupnik, C. (2009), "How Multi-unit Operations boost a Franchise", *Franchising World*, april, s 16-17
- D'Arezzo, M. (2008), "Making a Franchisesystem Attractive to Multi-unit Franchisees", *Franchising World*, april, s 12-14
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007) "Methodological fit in organizational field research", *Academy of Management Review*, vol 32, Nr 4, s 1155-1179
- Fitzgerald, J.W. och Schott M.J.II. (2008) "Expansion options: Multi-unit and Third-Party Arrangements", *Franchising World*, april, s 16-18
- Jick, T.D. (1979) "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, vol 24, Nr. 4, s 602-611
- Johnson, D. (2007) "Trends in Multi-Unit Franchising", *Franchising World*, april, s 12-14
- Kartarik, M. (2009), "Nurturing Multi-unit Operators to Success", *Franchising World*, april, s 13-14
- Kaufmann, P. och Dant, R (1996) "Multi-unit Franchising: Growth and Managements Issues", *Journal of Business Venturing*, vol 11, s 343-358

- Kaufmann, P.J. och Lafontaine, F (1994), "Cost of Control – The Source of Economic Rents for MacDonald's franchisees", *Journal of Law and Economics*, vol 37, s 417-453
- Lawrence, P. och Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Irwin, Homewood, Illinois
- Klein, B. (1980), "Transaction cost determinants of 'unfair' contractual arrangements", *American Economic Review*, vol 70, s 356-62
- Lafontaine, F. (2008), "Franchising", *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Andra upplagan, Palgrave Macmillan, [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_F000200](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_F000200) (2010-03-29)
- Ouchi, W.G. (1979), "A Conceptual Framework For the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, Vol 25, Nr 9
- Persson, M. och Radetzki, M. (2006), "Kina, Sverige och globaliseringen", *Ekonomisk debatt*, vol 2, s 74-76
- Rubin, P. (1978), "The theory of the firm and the structure of the franchise contract", *Journal of Law and Economics*, vol 21, s 223-33
- Schein, E.H. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, vol 12, s 13-28
- Shay, M. (2009) "New Laws Threaten Multi-Unit Owner Growth and Expansion", *Franchising World*, april, s 6
- Wood, T. (2009) "Courting Multi-unit Operations in Challenging Economy", *Franchising world*, december, s 34-35
- Årsredovisning 2008, (2010), utgiven av HAB, Stockholm: HAB
- Årsredovisning 2009, (2010), utgiven av HAB, Stockholm: HAB
- Årsredovisning 2009, (2010), utgiven av RBC, Miami, Florida, USA: RBC
- Årsredovisning 2009, (2010), utgiven av konkurrent, Oak Brook, Illinois, USA: RBC:s konkurrent