

# Modeller för samverkan mellan små tillväxtresistenta företag Hardware Wetware Software

---

*Bo Persson*

IMIT WP: 2000\_110

Datum: 2000.02.01

Antal sidor: 34



**IMIT**

INSTITUTE FOR  
MANAGEMENT OF  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

# MODELLER FÖR SAMVERKAN MELLAN SMÅ TILLVÄXTRESISTENTA FÖRETAG

## Hardware Wetware Software

1 februari 2000  
Bo Persson

### A Inledning

Något om franchising i Sverige och internationellt  
Franchising – en möjlighet till stordriftsvinster i småföretag  
Små, tillväxtresistenta företag<sup>1\*</sup>  
Valet av studerade franchisesystem

### B Fyra praktikfall

Adena/Pico´s  
7-Eleven  
Gallerix  
McDonald´s

### C Kommentarer

Alternativ till franchising för givare och tagare

Företagsekonomin:

Vad betalar franchisetagaren för? (hardware, wetware, software)

Organisationen av internationella franchisesystem

Relationen givare – tagare

Strukturkapitalet i de fyra franchisesystemen: kvalitetssäkring

Samhällsekonomin:

Konkurrensaspekter

Välfärdsaspekter

Sysselsättning och produktivitet

Alternativa samverkanformer för små tillväxtresistenta företag

Likheter och skillnader software/wetware mellan de studerade franchisesystemen

### D Slutsatser

Franchising – företagande mittemellan hierarki och marknad

Software, den överbestämmande produktionsfaktorn

---

<sup>1\*</sup> Ordet tillväxtresistens är inte helt lyckat. Det används i brist på bättre. Motivet för att bruka termen "tillväxtresistenta företag" är att den anknyter till det som tilldrar sig merparten av det näringspolitiska intresset, nämligen tillväxtföretagen. Knappt en halv procent av företagen i Sverige är tillväxtföretag. Uppskattningsvis är minst nittio procent av resten tillväxtresistenta. Bara några procents förbättring av produktiviteten hos gruppen tillväxtresistenta företag skulle ge mycket stora samhällsekonomiska effekter. Med tanke på det möjliga utbytet av näringspolitiska åtgärder, förefaller potentialen för tillväxt och sysselsättningsexpansion vara mångdubbelt större om man lyckas bryta tillväxtresistensen, jämfört med att samma mängd resurser sätts in för att få fram tillväxtföretag. I synnerhet med tanke på att tillväxtföretagen rimligen klarar sig alldeles utmärkt utan några näringspolitiska åtgärder.

## A Inledning

### **Något om franchising<sup>2\*</sup> i Sverige och internationellt**

(intervju med Stig Sohlberg och material från Svenska Franchiseföreningen)

Svenska Franchiseföreningen är några decennier gammal. Den är öppen för såväl givare som tagare. Av franchisegivarna i Sverige är runt tjugo procent medlemmar i föreningen. Franchisetagarna är ägarmässigt fristående småföretag.

I en undersökning från 1997 fann man tvåhundrafyrtiotvå franchisesystem med drygt nio tusen franchisetagare i Sverige. Antalet franchiseföretag uppgick alltså till cirka nio tusen femhundra om man antar ett system per franchisegivare. Givarna och tagarna sysselsatte sammanlagt drygt åttio tusen personer, därav drygt femtio tusen av tagarna och resten av givarna.

Det anges att franchiseförsäljning i Sverige omfattar en marknadsandel av sex à sju procent inom de områden där franchising förekommer. Detta är efter europeiska förhållanden en hög siffra. I USA däremot, är marknadsandelen för franchising den dubbla mot Sverige.

Franchising är stadd i fortlöpande tillväxt och givarna – de som planerar för expansion – är optimistiska för framtiden. Andelen kvinnor bland tagarna är ungefär densamma, tjugo procent, som kvinnornas andel av den totala företagarpopulationen. Franchising är vanligast inom områdena detaljhandel och snabbmat. Men franchising växer inom servicenäringarna överlag och intresset sägs öka över hela fältet. Varuproduktion förefaller däremot mindre väl lämpad för franchiseorganisation.

De flesta känner till att McDonald's och 7-Eleven är franchisesystem. Mera obekant är kanske att detsamma gäller till exempel sådana som uppträder under namnen Twilfit, Electrolux Home, Svenska Turistföreningen, Pressbyrå, Polarn och Pyret. Svenska franchisesystem finns inte bara inom Sveriges gränser. Ett antal Ikeavaruhus utomlands drivs på franchisebasis. Ordning och Reda har franchisetagare i sju länder.

Nya givare i Svenska Franchiseföreningen är Siemens Nixdorf som franchisar ut sin serviceförsäljning på sex enheter i landet. ByggOle erbjuder tagare att etablera byggmaterialbutiker. BTM News Travel of Sweden vill etablera ett franchisesystem med Internetbokningsföretag. Zeus Säkerhetssystem har startat ett system för larminstallationer i södra Sverige. Bosch Service vidgar sitt produktsortiment inom tjänsteområdet och etablerar i samband med detta ett

---

<sup>2\*</sup> Språkligt kommer ordet franchising från latinets franco, som betyder frihet, rättighet, privilegium. I nutida affärsbruk står begreppet franchising normalt för en rättighet från en varumärkesägare till en självständig person eller företag att mot ersättning sälja produkter och tjänster under det aktuella namnet i enlighet med vissa standards till skydd för goodwill och varumärke. Liksom leasing och factoring är franchising ett internationellt begrepp, (Sv. Franchiseföreningen).

franchisesystem. Olssons städ har startat franchisekedjan svensk städ- och hemservice.

Man kan bilda sig en uppfattning om potentialen för franchising från några amerikanska exempel. Consumer Cascet USA verkar inom området begravningsutensilier med affärsidén att erbjuda konkurrenskraftiga priser för kistor och annat, hädanfärden tillkommande. Next Care är ett nätverk för primär- och akutvård med priskonkurrens som affärsidé. Women´s Health Boutique säljer bland annat proteser, peruker, stödstrumpor, hudvård. The Resettlers har specialiserat sig på flyttj hjälp i mindre skala för pensionärer som flyttar till pensionärs- eller sjukhem. Empowered Women´s Golf Shops ordnar golfträning och säljer golfprylar till golfande kvinnor. Law Corps hyr ut personal speciellt till advokatbyråer, men även till andra som behöver juridiskt kunniga medarbetare av alla kategorier. Metal Supermarkets levererar metallråvara till industrin dygnet runt, året om.

Franchising uppfattas ofta som något typiskt amerikanskt. Men själva företeelsen, om än ej termen, har funnits länge i Sverige. Svenska Turistföreningens vandrarhemsverksamhet är cirka hundra år. Den fyller de krav som kan ställas på ett franchisesystem. Vandrarhemsvärdarna äger sina anläggningar och arbetar under STF:s koncept och namn mot en avgift. Anticimex byggde redan på trettioalet upp ett franchisesystem med franchisetagare som man kallade distriktschefer. Men den moderna franchisingen, som är den form av ”virtuellt företagande”, startade i USA på 1860-talet med Singer och CocaCola. Franchising var etablerat i Frankrike på 1920-talet.

Tagaren betalar givaren en löpande avgift. Den utgår oftast som procentandel av försäljningen. Dessutom kostar det en entréavgift att gå med i systemet. Å andra sidan kan franchisingen överlåtas vid frånträde och det med vinst om den har utvecklats väl. Vanligen hjälper givaren till med finansieringen av inträdesavgiften samt av utrustning och initialt rörelsekapital. Men eftersom det ligger i givarens intresse att verksamheten snarast ger ett positivt kassaflöde, blir kraven på likviditetsreserv låga. Givaren ser exempelvis till att en nystartad restaurang eller butik lokaliseras på en plats med stor intäktspotential. Vanligen hyr tagaren sina lokaler av givaren.

Det vanliga mönstret för internationella franchisesystem är  
\*huvudfranchisegivare \*nationell tagare/givare \*nationella tagare. Så ser det till exempel ut i fallen McDonald´s och 7-Eleven.

De tjänster som mest uppskattas bland svenska franchisetagare är systemspecifik utbildning och möten för erfarenhetsutbyte. Typisk kontrovers mellan givare och tagare rör vidareutbildning. Men den främsta källan till konflikter är ogenomtänkta avtal samt avtal som givaren inte förmår upprätthålla konsekvent. Det är nämligen mycket svårt att rätta avtalsmisstag.

## Franchising – en möjlighet till stordriftsvinster i småföretag?

Möjligheterna för ett företag att expandera, i personal, omsättning och resultat, varierar med den geografiska lokaliseringen och verksamhetens art.

Tillväxtresistens i verksamheten kan mildras av gynnsam lokalisering. Det finns två verksamhetsförklaringar av tillväxtresistens; finansieringsmöjligheterna och produkterna.

Tyngdpunkten i de investeringar som ett företag behöver göra kan ligga antingen i det fysiska kapitalet; realkapitalet också kallat *Hardware*, i det mänskliga kapitalet; humankapitalet, *Wetware*, eller i rutiner, metoder, system etc; strukturkapitalet, *Software*. Av bokföringstekniska skäl är investeringar i human- och strukturkapital svårare att finansiera än investeringar i realkapital. Satsningar på de två första anses nämligen som regel inte böra tas upp som tillgångar i företagets balansräkningar. De är därför oftast osynliga.

Beträffande investeringar i humankapitalet, är det dessutom så att även om de skulle aktiveras i balansräkningen, utgör de dåliga säkerheter i finansieringssammanhang. Till skillnad från real- och strukturkapital har företaget nämligen en mycket svag rätt till humankapitalet. Det kan, som man säger, ta sin hatt och gå. Det är alltså lättare att finansiera verksamheter där investeringarnas tyngdpunkt ligger i realkapitalet.

Den andra verksamhetsbestämda förklaringen av tillväxtresistens är produkterna. Företag säljer varor, till exempel bilar eller mjölk, tjänster, till exempel butikstjänster eller medicinsk rådgivning, och metoder och program, till exempel Windows 95.

För det första kräver som regel varuproduktionen avsevärt större relativa investeringar i realkapital än tjänste- och programproduktion. För det andra är försäljningen av de stora volymerna tjänster beroende av att produktionen av dem ligger geografiskt nära konsumtionen. En frisör i Pajala har ingen marknad i Stockholm. Men försäljningen av varor är inte beroende av produktionens geografiska närhet till marknaden. Den begränsas av annat, som till exempel transportkostnadernas andel av förädlingsvärdet. Vad gäller företag som säljer metoder och program, ger själva produkten inte de tillväxtspärrar som gäller för varu- och tjänsteproducenterna.

Sammanfattningsvis blir alltså slutsatsen att de verksamhetsanknutna spärrarna för företags expansion är lägst i realkapitaltunga, varuproducerande företag. Tjänsteföretag som behöver göra stora, kvalitetshöjande investeringar i humankapital möter betydande hinder.

Men brist på humankapital kan kompenseras av satsningar på uppbyggnad av strukturkapital – som Ford visade med sitt löpande band som gjorde att han kunde byta ut kvalificerade mekaniker mot okvalificerade i sin bilproduktion.

Möjligheten att växa för den av den lokala marknaden beroende tjänstproducenten ligger inte i att utbildad personalen. Den består istället i att utveckla sina rutiner, metoder och produkter så att de kan kopieras och användas på andra håll. Detta gäller för franchising och andra samverkanssystem, antingen det rör sig om advokatkontor, läkarmottagningar, dammodebutiker eller snabbmatsrestauranger. Sådana strukturkapitalsatsningar kan göras mycket lönsamma såväl företags- som samhällsekonomiskt.

I en tänkt framtida situation där den offentliga produktionen inom vård, skola och omsorg har avvecklats och privatiserats, är hindret för tillväxt inte för låg kvalitet på humankapitalet. Hindret är att det fattas strukturkapital, lämpat för mängder av små, lokalt anpassade enheter.

### **Små tillväxtresistenta företag**

Det finns runt fyrahundra tusen företagare i Sverige och väl över femhundra tusen företag. Mindre än två tusen av företagen räknas som tillväxtföretag. Majoriteten av resten bedriver verksamheter av en art som gör dem mer eller mindre tillväxtresistenta i sin geografiska, ekonomiska och politiska miljö.

Stort intresse har från politiskt och privatfinansiellt håll ägnats växarna bland de små och medelstora företagen. Däremot är föga känt om de tillväxtresistenta småföretagen – annat än att de är svagt lönsamma, underkapitaliserade, enpersonföretag samt att företagarens inkomster av sitt förvärvsarbete är lägre än jämförbara anställdas inkomster.

Ett tillväxtresistent företag med liten verksamhetsvolym saknar anledning och resurser att strukturutveckla. Möjligheten att komma bort från tillväxtresistensens problem är å ena sidan samverkan, å andra sidan att ändra verksamhetsinriktning och tillföra produkter som gör att man undflyr kravet på lokal närvaro. Till exempel kan företagaren satsa på varuproduktion eller dataprogrammering.

Utbildning, investering i humankapital, betraktas av många som en undermedicin som ska rädda individen från fattigdom och arbetslöshet samt skapa tillväxt i samhällsekonomin. Problemet för de företagare som det inte går så bra för är emellertid inte för låg kvalitet på humankapitalet i första hand. Problemet kan åtminstone sällan lösas utbildningsvägen. Det primära är istället att verksamheterna är för svagt strukturerade. Rutiner, metoder och system fungerar inte tillräckligt effektivt. Produkterna har inte tillräcklig särprägel på marknaden. Företagsprofilen är suddig. Kvalitetssäkringen, ett ord som kan översättas med att köparna vet vad de betalar för, är eftersatt.

Men satsningar på strukturutveckling kostar pengar och kräver resurser som de flesta småföretagare inte har eller kan skaffa. Och om verksamhetsexpansion

hindras av kravet på närvaro på en lokal marknad, finns kanske ingen möjlighet för företaget att uppnå den verksamhetsvolym som skulle ekonomiskt motivera sådana satsningar. I så fall behöver ett antal, på olika orter lokalt verksamma företag samverka om strukturutveckling ska komma till stånd. Exempel på en modell för sådan samverkan är franchising.

### **Valet av studerade franchisesystem**

Det finns som nämnts bortåt tvåhundrafemtio franchisesystem i Sverige. De fyra utvalda fallen representerar spännvidd och utvecklingstendenser tämligen väl. En tendens är sortimentsbreddning. Den illustreras av Adena/Pico´s, (företagssupport) och 7-Eleven, (restaurangbutiker). En annan utvecklingstendens är internationaliseringen som 7-Eleven och McDonald´s utgör exempl på. En tredje utvecklingstendens är att franchisetagare skaffar sig fler än ett arbetsställe och alltså måste engagera anställda platschefer. Detta är tydligt inom McDonald´s.

De vanligaste franchisesystemen finns på områdena snabbmat och småbutiker. Dessa områden representeras i undersökningen av 7-Eleven, Gallerix och McDonald´s. Adena/Pico´s står som representant för gruppen diverse tjänsteföretag, där till exempel svensk Direktreklam, SDR och Anticimex också ingår.

Något klädbutikssystem finns inte med bland de studerade franchisegivarna. Kända namn inom den gruppen är annars Twilfit och Polarn & Pyret.

## **B Fyra praktikfall**

### **Adena/Pico´s**

(Skriftligt material och intervju med Rolf Larsson, Nordisk Budservice AB)

#### **Verksamheten**

Adena/Pico´s är firmanamnet för en organisation av samverkande budföretag. Associationsformen är franchising med nordisk Budservice AB som franchisegivare och med ett femtiotal kontrakterade franchisetagare. Tagarna kan i sin tur, förutom anställd personal, anlita egenföretagare som transportörer. Det är därför inte lätt att precist ange den samlade sysselsättningen eller det samlade resultatet. Omsättningen i kedjan uppger Rolf Larsson till sextio miljoner och för givaren till hundraåttio miljoner.

Franchisetagarna är representerade på sjuttiofem orter i Sverige från Kiruna till Trelleborg. Ingen verksamhet utomlands, men visst upparbetat samarbete förekommer med andra budföretag i Norden. Sammantaget utför Adena/Picoföretagen cirka en miljon bud per år.

Adena/Picoföretagen är lokalt verksamma och bara i Sverige. ”Vi är inte att jämföra med de stora kurirföretagen”, (T ex UPS, DHL). Den del av den svenska bud- och paketmarknaden som Adena/Pico´s koncentrerar sig på är företagsmarknaden. ”Privatpersoner har inte råd att betala”. Detta sorterar i stort sett bort postorderpaketen. Men resterade marknad för Adena/Pico´s produkter är svår att beräkna. Företagens interna budverksamhet innebär nämligen ett stort mörkertal. Likaså är det inte lätt att ta reda på om marknaden är stabil eller expanderande.

Konkurrenstrycket som riktar sig mot Adena/Picoföretagen varierar starkt mellan olika orter. ”Vi har tio procent av marknaden i Stockholm”. På andra ställen än Stockholm kan marknadsandelen nå över femtio procent.

Telekommunikationstekniken har gjort det lättare att etablera budföretag. Man behöver inte längre egen sambandscentral.

Ser man till transportmedlen, använder konkurrenterna, förutom bilar, också cyklar och motorcyklar.

Posten är en stor konkurrent, men Posten är också kund till olika Adena/Picoföretag. Men ”Posten är inte lika rikstäckande som vi”. Taxi konkurrerar numera också på budsidan. Den sammantaget allra största konkurrensen kommer emellertid från företagets egna budbilar.

Adena/Picoföretagen har sina största konkurrensfördelar i sitt inarbetade varumärke och sin geografiska täckning. ”Varumärket är äldst i branschen. Vi har ingen rikstäckande konkurrent”. Inom nordisk Budservice strävar man efter att få kunderna att betrakta Adena/Picoföretagen som ett ”transportvaruhus”.

Adena/Picoföretagen erbjuder åtta olika tjänster. De är:

- Expressbud
- Normalbud
- Ekonomibud
- Långväga bud, (utanför de orter där de medverkande budföretagen är verksamma)
- SverigeBudet
- Jetpak today, (bil-flyg-bil inom Norden)
- Support, till exempel ta över sådana transporter som kunden tidigare ombesörjt i egen regi
- EuropaBudet, (leverans inom 1-5 dagar)



Följande citat ger exempel på den sortimentsbreddning som samtliga franchisekedjor genomför: ”Idag är Adena/Pico´s på god väg att bli ett serviceföretag i en vidare bemärkelse än bara budbilar. Nya produkter presenteras i snabb följd. Den senaste kallar vi Adena/Pico´s Support. Det är en verksamhet som funnits en tid och som nu börjar finna en mer exakt form. Här handlar det om en i förväg planerad verksamhet där Adena/Pico´s kan göra insatser på flera olika områden. Posthämtning är ett exempel, tidplanelagda interna postturer ett annat. Vi kan också ta hand om servicearbeten, hantera utbytesuppdrag mm. Möjligheterna är obegränsade. Adena/Pico´s Support är ett effektivt alternativ till att själv sköta vissa uppgifter inom företaget”.

## **Ägarförhållanden**

Nordisk Budservice AB spelar själv rollen som tagare med referensarbetsställen i Stockholm. Nordisk Budservice ägs av Bilspedition och SAS.

## **Historik**

Adena/Pico´s etablerades 1983 av Pico Troberg och växte ut till nuvarande omfattning under åren fram till 1987. Därefter har antalet franchisetagare varit ungefär konstant.

Affärsidén var från början att leverera dokument för företagskunder. På grund av den tekniska utvecklingen på tele- och dataområdena har Adena/Picoföretagen numera mest efterfrågan på paketleveranser. Kunderna sänder nämligen sina dokument via E-post och fax. ”Det vi transporterar har ändrat karaktär; från dokument till paket. Vi kör till exempel reservdelar till datorer”.

## **Tagarna**

Adena/Picoföretagen varierar i storlek från en man och en bil till ett trettiotal bilar som i Stockholm. Omsättningen för de medverkande företagen varierar mellan en och femtio miljoner. Totalt i Sverige finns runt trehundra budbilar med Adena/Pico´s varumärke på sidorna.

## **Relationen givare/tagare**

Nordisk Budservice ger stöd till sina franchisetagare på fyra sätt:

- 1 Marknadsföring och marknadsföringssupport, det vill säga profilskapande åtgärder för kvalitetssäkring. Det rör sig huvudsakligen om utveckling och underhåll av varumärket.

- 2 Rekrytering av fasta kunder med budefterfrågan på mer än en ort. Detta är en av uppgifterna för det centrala Kundcentret hos nordisk Budservice. Men det massiva försäljningsarbetet sker av franchisetagarna och lokalt.
- 3 Utveckling av affärssystemet. Detta innebär bland annat att arrangera träffar för erfarenhetsutbyte och utbildning samt att ordna interna konferenser för franchisetagarna. Men det innebär också arbete med standardisering av system och rutiner samt produktutveckling, det vill säga utgöra ett led i kvalitetssäkringen.
- 4 Inköp. Genom rabattavtal får tagarna billigare drivmedel och fordon, exempelvis.

För övrigt sköter sig franchisetagarna helt på egen hand. Den av tagarna mest uppskattade tjänsten är kundrekryteringen. Men det för hela franchisesystemet värdefullaste är profileringen och affärsutvecklingen. ”Att jobba under ett gemensamt namn ger styrka i konkurrensen”, som Rolf Larsson uttrycker det.

De franchisetagande företagen betalar runt sex procent av sin omsättning till givaren. Avgiften har en fast och en rörlig del.

### **Strukturkapital/kvalitetssäkring**

Kvalitetssäkring är svårt, kostsamt och tidskrävande för ett litet företag. Här finns en stor fördel i samverkan.

Personalen i Adena/Picoföretagens budbilar bär uniform och bilarna är målade i Adena/Pico´s färger och försedda med gruppens gemensamma logo. Andra marknadsföringsåtgärder är till exempel att nordisk Budservice tillhandahåller tryckt informationsmaterial och original för lokal trycksaks- och mediareklam. Exempel på resultat av kvalitetssäkring finns i en av gruppens broschyrer:

”Ett av de starkaste argumenten för att använda oss är vårt rikstäckande nät. Vi finns på mer än 70 strategiskt utvalda platser över hela landet. Runt om i Sverige rullar cirka 300 röda budbilar märkta med Adena/Pico´s. Vi kan snabbt vara hos dig och vi kan snabbt nå mottagaren. Snurrar inte bilhjulen tillräckligt fort för ett uppdrag tar vi till flyget. Och oavsett om dina försändelser går på landsväg eller i luften, sköter vi dina transporter med omsorg. Dygnet runt om så krävs. På alla orterna representeras Adena/Pico´s av lokala företag på franchisebasis. Vi uppträder i enhetliga kläder, i gemensamma färger och med tydlig företagslegitimation. Det borgar för att du och dina kunder blir personligt och professionellt bemötta. Det garanterar att du lämnar ditt uppdrag i trygga och effektiva händer. Och det betyder att vi gör vårt yttersta så att din försändelse når mottagaren i rätt tid. Detta oavsett om vi transporterar runt hörnet, på andra håll i landet eller ute i Europa. Med Adena/Pico´s får du en stark länk i din totala verksamhet”.

## 7-Eleven

(Skriftligt material från Small Shops Sverige AB samt intervju med Johan Henriksson)

### Verksamheten

7-Eleven säger sig på engelska verka inom *convenience trade*; bekvämlighetsbranschen. Sammanställningar med ”bekvämlighets-” ger emellertid fel associationer på svenska och uttrycket *convenience trade* är därför svåröversättligt. Det svenska ordet som valts är emellertid ”restaurangbutiker”. Förutom restaurang- och dagligvaruinslaget i verksamheten säljer många 7-Elevenbutiker bensin och andra bilrelaterade produkter. I Sverige sker detta i samarbete med det saudiägda Preem vid en butik i Göteborg.

Den affärsidé som gäller för en 7-Elevenbutik är långa öppettider, hög omsättningshastighet, fräscha färskvaror, stark anpassning till lokala kundönskemål, snabb avveckling av hyllvärmare, att dela förbättringsvinster med kunderna under mottot *every day fair pricing on all items*.

För affärsidéns framgång krävs ett högt utvecklat och väl underhållet strukturkapital som inkluderar ett on-line informationssystem, automatiska beställningssystem, högrutiniserad distribution och administration, etc.

I Sverige är de drygt femtio 7-Elevenbutikerna belägna i Stockholm och Göteborg, typiska storstadsfenomen.

### Ägarförhållanden

7-Eleven finns i USA, Kanada, Sydamerika, Europa, Asien med sammanlagt sextontusen femhundra butiker. Av dessa är cirka två och ett halvt tusen drivna i egen regi av huvudfranchisegivaren The Southland Corporation. Resten drivs av första eller andra gradens franchisetagare. Första gradens tagare (licenstagare) för Sverige är Small Shops Sverige AB som i sin tur har ett femtiotal tagare av andra graden.

The Southland Corporation är noterat på NASDAQ. Majoritetsägare är det japanska IYG Holding Company. IYG har två ägarintressenter, nämligen ITO-Yokado Co. Ltd., med femtioen procent och Seven-Eleven Japan Co. Ltd. med fyrtionio procent. ITO är det femte största detaljhandelsföretaget i världen. Seven-Eleven Japan är den mångåriga japanske franchisetagaren till Southland.

Small Shops, som är licenstagare hos Southland för Danmark, Norge och Sverige, köptes upp 1997 av det stora norska livsmedelsföretaget Narvesen. I köpet ingick förutom 7-Eleven också en annan franchisekedja, nämligen Pressbyrån.

## **Historik**

Upprinnelsen till den sorts butiker som 7-Eleven representerar daterar sig till 1927 då en anställd vid Southland Ice Corporation började sälja bröd, mjölk och ägg från sin leveransplats för kylskåpsis. Namnet 7-Eleven kom till 1946 då butikerna hölls öppna från 7 till 23. Numera är det vanligt med dygnet-runt öppet. I USA och Kanada gäller detta för nittiofem procent av alla 7-Elevenbutiker. 7-Eleven är numera störst i världen på området convenience stores.

I Sverige, Norge och Danmark är företaget Small Shops franchisegivare för 7-Eleven. I dessa länder finns runt etthundrafemtio butiker. Expansionen har varit snabb i alla tre staterna. För Sveriges del har antalet butiker ökat från två 1992. Small Shops grundades i Norge 1986.

Den svenske franchisegivaren för 7-Eleven presenterar sig:

- ”Small Shops är ett nordiskt företag med rätten till varumärket 7-Eleven
- Small Shops Sverige AB är bolaget som i Sverige ansvarar för 7-Eleven
- Small Shops bygger nya restaurangbutiker. Cirka en enhet byggs varje månad. När enheten är klar söks en franchisetagare. Small Shops har därför ett kontinuerligt behov av franchisetagare
- Franchisetagaren äger varulager. Small Shops äger inventarier, maskiner samt bostadsrätt/hyresrätt för butikslokalerna”.

## **Relationen givare/tagare i Sverige**

Small Shops Sverige AB har som policy att driva så få butiker som möjligt i egen regi. Den strategin skiljer sig från Southlands i USA och Kanada. Den skiljer sig också från till exempel Svenska McDonald´s. För licensgivaren till Small Shops, Southland Corporation, gäller att ungefär halva antalet butiker i USA och Kanada drivs för egen räkning med anställda butiksföreståndare.

En svensk franchisetagare till Small Shops får betala mellan trehundra och sexhundra tusen kronor för rätten att driva en nyetablerad 7-Elevenbutik. Att överta en väl inarbetad rörelse kostar mer. Förutom inträdesavgiften betalar tagaren en löpande franchiseavgift till givaren. Avgiften utgår som andel av omsättningen. Genom sina referensbutiker och på andra vis har givaren kontroll över att den omsättning som tagaren anger är rimlig. Small Shops distriktschefer är till exempel ute hos butikerna ett par gånger i veckan. Vidare kräver Small Shops av all sin personal ett nattpass i månaden i någon 7-

Elevenbutik. Alla chefer hos givaren har arbetat i butikerna under sammanhängande perioder.

Small Shops har den strategin att etablera och inledningsvis driva alla butiker i egen regi. Efter ett halvt till ett år skaffar man en franchisetagare. Av tagaren krävs att han eller hon registrerar ett nytt AB. Och kontraktsparten är denna juridiska person. I detta skiljer sig 7-Eleven från McDonald's som har villkoret att franchisetagaren ska vara en fysisk person.

Ett nytt AB måste ha ett aktiekapital på minst hundra tusen kronor. Small Shops kräver av sina tagare att de finansierar detta aktiekapital på egen hand. Resten av kontraktspriset plus investeringar i varulager med mera kan givaren hjälpa till att låna upp.

Som riktmärke för tagarens ekonomi anger Small Shops att en franchisetagare med en nyöppnad butik efter ett år bör kunna ta ut en lön av cirka en kvarts miljon.

### **Strukturkapital/kvalitetssäkring**

Small Shops ger sina tagare löpande stöd:

- Veckovis konsultativ service
- Redovisning, bokföring, betalningar
- Personaladministration
- Marknadsföring
- Leverantörskontakter och leveransavtal
- Underhåll av informationssystem
- Utbildning

### **Kommentar**

Butiksstrukturen för dagligvaruhandeln i Sverige håller sedan länge på att förändras. De riktigt stora samt de små butikerna vinner i relativ betydelse. Vad beträffar de små enheterna, fyller de ett tomrum som uppstår när städernas mellanstora butiker läggs ner eller flyttar till ytterområdena i samband med expansion. Att tomrummet fylls är av stor välfärdsekonomisk betydelse för de transportsvaga konsumenterna; gamla, handikappade, fattiga och andra.

Alternativet till samverkande småbutiker, till exempel under varumärkena Pressbyrå eller 7-Eleven, är en fristående köpman. Om denne inte förmår expandera och kontrollera fler än en småbutik, blir utvecklings-, underhålls- och transaktionskostnaderna för verksamheten så stora att varupriserna måste sättas så högt att efterfrågan avskräcks och en sämre och tunnare butiksstruktur blir följden.

Jämfört med en fristående köpman kan en felfinnare klaga på att 7-Elevens franchisetagare är helt i händerna på givaren som äger lokalen, utrustningen, inventarierna och varumärket, bland annat. Men om alternativet i stället skulle vara att verka som anställd butiksföreståndare, skulle friheten vara än mer begränsad än vad den är i rollen som franchisetagare. Kostnaden för tagaren i form av minskad självständighet, jämfört med den fristående köpmannens, uppvägs av en räkka fördelar där större ekonomisk trygghet antagligen väger mycket tungt. Det uppges till exempel från Small Shops: "Bara vi sätter upp skylten, stiger omsättningen med ett par tusen om dagen". (När man övertar och bygger om en sedan tidigare existerande fristående butik). Ett par tusen om dagen betyder sjuhundra tusen per år i omsättningstillskott.

## **Gallerix**

(Skriftligt material och intervju med Thomas Sonesson)

### **Verksamheten**

Gallerix är namnet på ett sextiototal butiker som säljer kort, bilder, presentartiklar och som också tillverkar och säljer ramar för bilder. En handfull av butikerna är filialer, (referensbutiker) till franchisegivaren Gallerix Sverige AB. Resten av butikerna drivs av enskilda franchisetagare.

Sortimentet i butikerna säsonganpassas kraftigt. Inramningsverksamheten ger intäkter mellan säsongtopparna. De infaller runt:

- Alla Hjärtans dag, 14 februari
- Påsk
- Mors dag, sista söndagen i maj
- Konfirmationstiden, påsk-augusti
- Examen, maj-juni
- Skolstart, månadsskiftet augusti-september
- Halloween, början november
- Jul

Omsättningen per butik uppgick till cirka 2,5 miljoner för verksamhetsåret 1997/98.

Omsättningen i Gallerixkoncernen var under samma period 38 miljoner. Antalet anställda var tjugosex personer på heltid.

Antalet Gallerixbutiker har ökat betydligt sedan 1988 och fortsatt kraftig expansion är planerad. Omsättningsmässigt ökar en Gallerixbutik med cirka fem procent om året. Gallerixbutikerna sysselsatte 1997/98 runt två hundra personer.

Gallerixbutiker finns över hela landet från Skellefteå till Trelleborg.

Gallerix Sverige AB har sitt huvudkontor, ("supportkontor") i Uppsala samt filial i Göteborg. Förutom sortimentsbestämning är huvudfunktionerna:

- Lokalsökning/kontraktering
- Franchiserekrytering
- Butiksuppbyggnad och -inredning. ("I början hade vi hemmagjorda lösningar")
- Butiksdekoration

- Analys och uppföljning (butikstester, nyckeltal, försäljningsanalys, löpande redovisningsrutiner)
- Inköp och produktion
- Administration, arbetsrätt, försäkringsfrågor, (service till tagarna)

Gallerixkedjan har också organiserat en ”marknadsgrupp” bestående av givaren och åtta tagare.

## **Ägarförhållanden**

Gallerix International AB ägs av bröderna Thomas och Peter Sonesson med vardera fyrtio procent. Resterande tjugo procent ägs av Anders Trygg. Dotterbolag i koncernen är Gallerix Sverige AB och Gallerix Trading AB.

Bland franchisetagarna har tre stycken fler än en butik.

## **Historik**

Gallerix verksamhet startade 1974. Grundaren, Johan Lefvert, är numera utköpt ur företaget. Sedan 1988, när expansionen startade, har antalet Gallerixbutiker ökat från två till runt sextio, andra halvåret 1998. Franchisegivarens planering siktar mot åttio butiker vid sekelskiftet.

Arbetet med ”att förpacka Gallerix till ett franchiseföretag” påbörjades 1986 av Anders Trygg och Thomas Sonesson. Trygg är för närvarande ansvarig för affärsutvecklingen i Gallerix. Sonesson, som har arbetat i företaget sedan 1979, är verkställande direktör och med särskilt ansvar för sortimentspolitiken.

## **Tagarna**

Åldern på ny tillträdande tagare i Gallerix har sjunkit med cirka tio år under det senaste decenniet. Detta förklaras med förbättrade finansieringsmöjligheter och indirekt med kedjans expansion och växande image, något som underlättar lånefinansiering, (yngre människor har svårare att egenfinansiera inträdet).

Andelen kvinnor bland tagarna har vuxit och är nu lite drygt femtio procent.

Omsättningen av tagare ligger runt tio procent. Det vanliga är att man förblir tagare mellan sju och tio år. Anledningen till utträde kan vara såväl att det har gått dåligt som att det har gått bra. (Exitmöjligheten för fristående butiks innehavare är som regel liten. Detta gör att många håller på för länge. Det är en bra sak att franchisetagare kvickt och lätt kan överlåta verksamheten när de känner sig ha gjort sitt).

I mars 1999 kommer alla tagare att vara uppkopplade till Internet och till Gallerix datarutiner för inköp, lagerkontroll etc.



Butiksinnehavarnas lämplighet som franchisetagare varierar. Detta märker man bland annat vid byte av butiksinnehavare. Omsättningen kan i vissa fall ha ökat med femtio procent. Det betyder inte att den avgångne tagaren är dålig som företagare, även om det är det troligaste. Motsatsen kan också vara sann, ”tagarna ska vara lagom mycket företagare, franchising bygger på standardisering och lyckosam multiplikation”. Man ska kanske inte vänta sig att fullblodsentreprenörer kan anpassa sig väl inom de snäva gränser där en franchisetagare verkar.

### **Relationen givare/tagare**

Inträdesavgiften som betalas till givaren är åttio tusen. Butiksinredningen kostar tvåhundraåttio tusen. Den finansieras av IKANO Finans och levereras av Gallerix Sverige AB. Lagerinvesteringen uppgår till trehundra tusen, vanligen finansierad med banklån. Finansieringsupplägget har utformats och standardiserats av givaren.

Löpande betalar tagaren sedan sju och en halv procent av sin omsättning för franchiserätten plus en och en halv procent för centrala marknadsföringsinsatser. Betalning sker en gång per vecka.

Avgiften, sju och en halv procent, kan synas hög. Men Thomas Sonesson framhåller att genomsnittlig bruttovinst har ökat från fyrtiofem till femtionio procent sedan 1986. Detta hade inte kunnat åstadkommas utan tillräckliga resurser, ”ökningen betalar hela avgiften”.

Gallerix Sverige AB budgeterar tolv procent av sina franchiseintäkter för stöd till tagarna och för uteblivna franchisebetalningar. ”Vi har hjälpt ett tiotal av våra tagare att undvika konkurs”.

Givaren kräver att tagaren engagerar sig helhjärtat samt skaffar sig ett nytt AB som kan stå som kontraktspart. Kompanjonskap bland tagarna uppmuntras inte, ”det brukar börja bra ...”.

Givarens årligen återkommande kontakter med tagarna är:

- Minst två butiksbesök
- Två regionmöten
- Konferens med alla tagarna

Dessutom uppmuntras tagarna till löpande kontakter med givaren. Man har övergått från termen ”huvudkontor” som benämning på Gallerix Sveriges lokalitet till att istället kalla det för ”support kontor”. Denna terminologiförändring uppges ha medfört positiva effekter på kontakterna givare/tagare. Rutiniserad information sprids genom veckobladet Inforix.

Beroende på kedjans lyckosamma utveckling har givarens auktoritet i relationen ökat med åren, ”vi kan välja tagare”.

Gallerixbutikerna är inrymda i hyrda lokaler där franchisetagarna är andrahandshyresgäster. Thomas Sonesson: ”Vi svarar ytterst för att fastighetsägarna får betalt”.

Bruttovinsten varierar tämligen kraftigt mellan butikerna. Förklaringen är antingen variationer i svinn eller i benägenheten att använda kassaapparaten för mottagna betalningar.

Givaren har organiserat fem ”team” för att stödja tagarna och tillhandahålla rutiniserad service. De är:

- Etableringsteamet
- Byggteamet
- Administrationsteamet
- Trading
- Kedjeteamet (för löpande, operativ service).

Som exempel på möjligheterna att utvinna skalfördelar kan nämnas att byggteamet använder sig av samma hantverkare, oavsett var i landet inredningen ska monteras.

### **Strukturkapital/kvalitetssäkring**

Gallerix AB presenterar franchiseidén på följande sätt: ”Franchising innebär att ett företag förpackar sin affärsidé och låter andra företag använda den mot ersättning”.

Närmare bestämt är det fråga om:

”Gallerix verksamhet är organiserad så att supportkontoret skall arbeta med sådant som med fördel kan utföras för fler på en gång och på ett sådant sätt att det uppstår stordriftsfördelar, t ex inköpsförhandlingar, utveckling, utbildning och marknadsföring. Detta innebär i sin tur att de lokala företagen får mer tid över att sköta sin lokala verksamhet och att arbeta med försäljning och kundservice. I samband med start av butiken så får franchisetagaren genomgå en grundutbildning som består av både en teoretisk och en praktisk del. Dessutom tillhandahåller vi en mycket omfattande dokumentation på cirka 200 sidor som beskriver butikens skötsel och drift. Andra manualer finns för bland annat administration och redovisning, inramning, profilprogram, etc. Vi lägger ned mycket arbete på att lära ut hur man sköter butikens bokföring och övrig administration eftersom vi är övertygade om att man måste förstå denna del för att kunna sköta och utveckla sitt företag.

Cirka två veckor innan butiken startar åker vi ut till den aktuella lokalen och påbörjar uppbyggnad och inredning. Detta arbete sker tillsammans med franchisetagaren och om möjligt hans anställda. När inredningsarbetet är klart är det dags att plocka upp och exponera alla varor som då har kommit till butiken. När butiken sedan öppnar är företagaren väl förberedd för det löpande arbetet. I samband med öppningen stannar en person från Gallerix kvar för att se till att arbetet fungerar som det skall. Man får samtidigt hjälp av en erfaren Gallerixfranchisetagare de första dagarna (fadder). Efter denna intensiva period får butiken samma löpande stöd som övriga butiker i kedjan. Man får butiksbesök, har mycket kontakt per telefon, erhåller Inforix (kedjans informationsblad), samt att man deltar i regionmöten, på konferenser och på vidareutbildningar med mera.”

## **McDonald's**

(Skriftligt material från Svenska McDonald's och Svenska Franchiseföreningen)

### **Verksamheten**

McDonald's är det snabbast växande franchisesystemet i Sverige. Planerna innebär att starta ett trettiotal nya snabbmatrestauranger per år under den närmaste framtiden.

Den första McDonald'srestaurangen i Sverige öppnade 1973 på Kungsgatan i Stockholm av Paul Lederhusen. Han var svensk licenstagare till den amerikanske huvudfranchisegivaren. Vid utgången av 1998 fanns det etthundrasextio McDonaldrestauranger i Sverige. De sysselsatte sammanlagt åtta tusen personer, mest ungt folk. De serverade cirka etthundratjugo miljoner måltider per år.

Franchisegivare driver för det mesta referensanläggningar i egen regi. Lederhusens företag, Svenska McDonald's AB är inget undantag, cirka fyrtio procent av restaurangerna ligger under Svenska McDonald's direkt. Tagarna har i genomsnitt två restauranger var.

### **Historik**

Namnet McDonald's kommer från bröderna Dick och Mac McDonald som etablerade en snabbmatrestaurang 1948 i San Bernadino, Kalifornien för bilburna gäster. I affärsidén låg bland annat att erbjuda parkeringsplats. Stället blev snabbt mycket populärt och artade sig till ekonomisk succé.

Den som insåg möjligheterna att kopiera och mångfaldiga den ursprungliga McDonaldrestaurangen var en herre vid namn Ray Kroc – mr McDonald's. Han köpte licensrätten till namnet McDonald's och öppnade i egen regi sin första restaurang 1955. År 1961 köptes alla rättigheter till McDonald's system från bröderna. Och fem år senare börsonterades McDonaldaktien på börsen i New York. Då hade givaren, McDonald's Corporation redan ett stort antal egenföretagande franchisetagare över hela USA.

I Sverige fick Paul Lederhusen licensrätten på villkor att han skulle etablera fyra McDonaldrestauranger inom trettiosex månader. Så skedde. De första restaurangerna utanför Stockholm öppnades 1977 i Norrköping och Göteborg.

Från Svenska McDonald's sida beskrivs 1990-talet så här:

”När vi stod på tröskeln till 90-talet ställdes företaget inför en mängd nya utmaningar. I slutet av 80-talet gick Sverige in i en lågkonjunktur. Skatterna höjdes, investeringar stoppades, företag tvingades till nedskärningar och restaurangbranschen mer eller mindre kollapsade. Men 90-talet kom också med nya förutsättningar, både vad gäller synen på ledarskap och miljö. Det var en ny tid med nya krav som skapade nya möjligheter. För att ta tillvara på dessa var det nödvändigt med förändring. Vi insåg att fundamentala förändringar måste till både i synen på gäster, medarbetare och mycket annat.”

## **Tagarna**

En franchisetagare hos McDonald´s måste förutom runt ett års utbildning vara beredd att investera cirka tre och en halv miljon kronor i inventarier och inträdesavgift. Därtill kommer en löpande årlig franchiseavgift. Dessutom kan han eller hon räkna med många års mycket hårt arbete som restaurangägare och företagsledare. Det senare gäller dock också för den som etablerar en fristående restaurang. Möjligheterna till ekonomisk framgång är jämförelsevis stora för den som verkar under McDonald´s namn.

I givarens information till sina potentiella tagare kan man bland annat läsa följande:

”Som Du säkert noterat växer McDonald´s i Sverige kraftigt just nu och behovet av duktiga ledare och egna företagare är därför mycket stort. ... målet är att fortsätta expansionen i den takten de närmaste åren. Det är till dessa nya restauranger, samt några befintliga, vi söker lokala eldsjälar som vill äga och driva en alldeles egen McDonald´s restaurang.”

Om de incitament som erbjuds sägs följande:

”Det är i skillnaden mellan det vi har idag och det vi vill ha i morgon som lusten och längtan hos oss människor växer fram. Den verkliga drivfjädern i eget företagande är ju den direkta kopplingen mellan prestation och resultat och det råder ingen tvekan om att personligt ägande för väldigt många är en sporre till ökat engagemang. Personer med rätt inställning och förmåga får som franchisetagare i McDonald´s möjligheten att förverkliga drömmen om ett eget företag och på sikt skörda frukterna i form av en löpande god avkastning på satsat kapital och arbete.”

Vidare framhålls bland annat:

- ”Du äger och driver din egen verksamhet med en redan inarbetad och framgångsrik affärsidé
- Du ingår i ett system, ett nätverk av framgångsrika småföretagare som arbetar med ett av Sveriges och världens starkaste varumärken

- Du drar nytta av det stora företagets alla fördelar, som t ex inköpsvillkor och marknadsföring, samtidigt som du bibehåller familjeföretagets personliga prägel, service och lokala förankring
- Du får tillgång till professionellt stöd från en stark och erfaren organisation inom områden som bl a; restaurangdrift, utbildning, marknadsföring, ekonomi, byggnation och inköp
- Du får löpande personlig utveckling och kunskap om eget företagande från vårt omfattande utbildningsprogram. Det första årets grundutbildning ger dig alla de förutsättningar du behöver för att bli en framgångsrik egen företagare och ledare i en McDonald´s restaurang.
- För rätt person finns möjlighet till en rejäl avkastning på investerat kapital och arbete.”

Stor omsorg läggs ner på rekryteringen av franchisetagarna. När den processen är klar vidtar en tio till femton månaders utbildningsperiod:

”Utbildningsprogrammet består av tre utbildningsprogram som förutom praktik och egenstudier i bl a; restaurangdrift, ledarskap, marknadsföring, PR, kostnadskontroll och eget företagande, innehåller tre veckolånga kurser, alla förlagda till McDonald´s servicekontor i Skärholmen. Utbildningen avslutas sedan med en 6 dagar lång kurs på Hamburger University i Chicago, USA.

Utbildningen förläggs på en restaurang nära dig och består av varvad teori och praktik, med tyngdpunkt på praktisk tillämpning. Utbildningen är ett heltidsengagemang och det kommer att krävas mycket arbete, men vi kan lova att det är väl värt det och du kommer att ha väldigt roligt under tiden.

Utbildningen är gratis och tillsammans med våra franchisetagare avsätter vi ansevärd resurser för din utveckling. Din investering blir att du inte får någon lön eller annan ersättning under utbildningstiden.”

Mot slutet av utbildningsperioden vidtar företagsetableringen; rekrytering och utbildning av restaurangpersonal, marknadsplaner, finansiering, bolagsbildning.

### **Relationen givare/tagare**

Svenska McDonald´s AB bestämmer lokaliseringen av alla nya restauranger efter genomförda marknadsundersökningar. Givaren förvärvar och står också som ägare till mark och lokaler. Tagaren finansierar och äger inventarierna men har ställningen som hyresgäst till Svenska McDonald´s AB.

Franchisekontraktet är personligt för tagaren. Rörelsen däremot drivs i aktiebolagsform. Två tagare i kompanjonskap accepteras inte.

Investeringen i inventarier i en ny restaurang går på cirka tre miljoner kronor. Inträdesavgiften till McDonald´s är runt fyrtiofem tusen dollar. Den ger rätten

att driva en restaurang i tjugo år. Tagaren har också rätt att under licensens löptid sälja rörelsen med licensrätt till en av McDonald's godkänd köpare. Dessa ekonomiska villkor klargörs redan under rekryteringsprocessen.

### **Strukturkapital/kvalitetssäkring**

Snabbmat är en standardiserad produkt där rutinerna för tillagning och servering repeteras med hög frekvens. Det betyder att kockar och serveringspersonal kan specialiseras på begränsade moment och skalfördelar utvinns. Genom repetiviteten ökar utbytet av personalen, av investeringar i utrustning samt av satsningarna på vidare metodutveckling. Standardiseringen av produkt och framställningsmetod betyder också kvalitetssäkring, det vill säga att kunderna på förhand vet vad de betalar för. En McDonaldkund blir sällan överraskad.

### **Kommentar**

McDonald's kräver av sina tagare cirka ett års utbildning i systemkunskap. För franchisetagarnas anställda räcker det däremot med några dagars arbetsintroduktion innan de kan sättas in i fullt produktiv verksamhet. Man kan se det så att den långt drivna systemstandardiseringen plus franchisetagarnas grundliga utbildning gör att tiden för de anställdas utbildning kan kortas radikalt.

## c Kommentarer

### Alternativ till franchising för givare och tagare

McDonald's historik illustrerar väl de typiska valen för den som etablerar sig som franchisegivare och –tagare.

Bröderna McDonald's ursprungliga restaurangidé hade stor marknadspotential. Dessutom var den genom standardiseringen lätt kopierbar. Så varför nöja sig med en restaurang när det fanns marknad för kanske tusen stycken i USA? Bortsett från att bröderna skulle hålla tillgodo med vad de redan hade uppnått, fanns åtminstone två skäl för dem att inte expandera och etablera fler restauranglokaler. Det första skälet var finansiellt; McDonald's restauranger kräver dyr köksutrustning och stora lokalytor. Dessutom ansåg man sig ha behov av vidsträckta parkeringsplatser. Antingen kunde bröderna inte uppbåda resurserna som krävdes för expansion. Ellers vågade de inte ta risken.

Det andra skälet att avstå från etableringen av fler restauranger kunde ha varit att bröderna tvivlade på sin förmåga att kontrollera de lokala platschefer som i så fall hade behövt anställas.

Franchising undanröjer båda dessa hinder för mångfaldigande av en kopierbar verksamhet. För det första är det tagarna som står den finansiella risken. Givarens balansräkning belastas inte av expansionen. För det andra har den lokale franchise tagaren ett eget ägarincitament som starkt minskar behovet från givarens sida av att kontrollera kostnader och intäkter hos de lokala enheterna.

En givares alternativ till franchising för verksamheter som kräver hög grad av lokal närvaro är centralt ägande av de lokala enheterna med anställda platschefer. En orsak till framgången för franchiseidén är således svårigheter att ge anställda platschefer de incitament som krävs för att göra verksamheten lönsam.

Tagarens incitament har uppsida och nersida. Han eller hon tar hand om överskottet men måste också vara beredd att fullt ut ansvara för rörelsens eventuella underskott. Anställningsavtal med så stränga ekonomiska villkor torde vara omöjliga att få till stånd i Sverige. Men man ska kanske inte jämföra en franchise tagare med en anställd. Ur tagarens synvinkel är alternativet inte anställning, men att vara fristående egenföretagare. Det som i så fall främst talar för franchising är att nyetablering av ett fristående företag är riskablare. Konkursstatistiken talar här sitt tydliga språk. Fyra procent av de tagare som etablerades i Sverige sedan 1988 har bankröpt. Motsvarande andel för



samtliga småföretagsstarter ligger runt tretton procent, enligt Svenska Franchiseföreningen.

## **Företagsekonomin**

*Vad betalar franchisetagaren för? (hardware, wetware, software).*

En juridisk definition av franchising betonar varumärket: ”... en rättighet från en varumärkesägare till en självständig person eller företag att mot ersättning sälja produkter eller tjänster under det aktuella namnet ...”. Med ett ekonomiskt perspektiv har franchising också andra sidor.

De tre klassiska produktionsfaktorna är mark, arbete och kapital. Den första, mark, har fallit i glömska under nittonhundratalet. De två andra produktionsfaktorerna har bytt namn till human- respektive realkapital. På senare år har den insikten börjat sprida sig att det behövs något mer än humankapital och realkapital för att producera och sälja. Leif Edvinsson, en managementfilosof, kallar detta tillkommande för ”strukturkapital”. Nobelpriskandidaten Paul Romers namn på motsvarande är *software*. Romers benämningar på de två övriga produktionsfaktorerna är *hardware* och *wetware*.

Franchisetagarna som redovisas i den här rapporten betalar inte givaren i första hand för sin användning av givarens *wetware*. Däremot betalas för användningen av *hardware*, framst lokaler. Men detta är bisaker. Tagarna skulle inte acceptera att verka i givarens lokaler om de inte fick något mer, nämligen *software*. Det är fråga om standards, rutiner, metoder och system som har materialiserat sig efterhand i firmanamn och varumärken. Tagarna köper genomförd kvalitetssäkring, så att säga från lager. Ett starkt varumärke är resultatet av långvarigt och kostsamt arbete med kvalitetssäkring, inte en orsak till kvalitetssäkringen. Givarens *software* ger tagaren en redan etablerad ordning att verka efter. Den *software* som franchisetagarna betalar avgifter för ökar förutsägbarheten i deras företagande och minskar riskerna kraftigt, visserligen till priset av beskuret handlingsutrymme.

*Organisationen av internationella franchisesystem.*

I den här rapporterade studien ingår två internationellt verksamma franchisesystem, nämligen 7-Eleven och McDonald´s. De är typiska på det viset att den internationella expansionen har skett genom licensierade underfranchisegivare som alltså kan betraktas som franchisetagare till huvudfranchisegivaren. Den typiska internationella franchisekedjans utseende är alltså \*huvudgivare, \*tagare/givare, \*tagare. I ursprungslandet USA liknar de två nämnda huvudgivarna varann på så sätt att de båda driver många butiker respektive restauranger i egen regi med anställda platschefer. I Sverige däremot, skiljer sig systemen åt på denna punkt. Svenska McDonald´s AB

driver cirka fyrtio procent av restaurangerna i egen regi. 7-Elevens (Small Shops) svenska policy är att minimera antalet butiker som drivs i egen regi.

Beträffande tagarna i ändan på kedjan, är antalet restauranger per tagare cirka två för McDonald's. Det är däremot ovanligt att 7-Elevens svenska tagare har mer än en restaurangbutik.

Framgången för de båda systemen och huvudfranchisegivarens lönsamhet förklaras av att man lyckats väl i att kontrollera uniformiteten i tagarnas strategiska rutiner och metoder. Sortimentet är till exempel policymässigt föremål för lokal anpassning i 7-Eleven och därmed varierande mellan olika butiker. För McDonald's har däremot sortimentsvariation tidigare inte eftersträvat, (jfr *The Economist's* Big Mac globala prisindex).

Lönsamheten hos en internationellt verksam huvudfranchisegivare kan bli mycket god och väl i klass med lönsamheten hos ett framgångsrikt programvaruföretag – som det ju i själva verket är fråga om. En börsnotering av det nationella Svenska McDonald's AB skulle kanske avslöja ett marknadsvärde som gjorde många förvånade.

#### *Relationen givare/tagare.*

En invändning mot franchising är att tagaren är alltför beroende av givaren. Att det rör sig om ett ömsesidigt beroende är kanske inte lika uppenbart liksom att en tagare i franchisesystemet är starkt beroende av hur de andra tagarna sköter sig. Franchising bygger på standardisering, skalekonomi och kvalitetssäkring. Därför är det av största betydelse för alla inblandade att ingen avviker från det standardiserade, gemensamma mönstret. Givarens roll i sammanhanget är att kontrollera att så inte sker. Sköter han inte den uppgiften är det till skada för hela systemet.

Franchising kan bli mycket lönsam för givaren och hårda kontraktsvillkor kan göra att relationen givare/tagare liknar utsugning. Emellertid är det svårt att föreställa sig att något franchisesystem kan överleva och utvecklas där inte givarens och tagarens ömsesidiga intresse av lönsamhet tillgodoses. Det ligger i givarens intresse att det går bra för hans tagare. Och det ligger i hela branschens intresse att franchising inte får dåligt rykte genom att givare utnyttjar sin starkare ställning för att tillskansa sig ohemula fördelar gentemot sina tagare. Det är mot denna bakgrund som Svenska Franchiseföreningens etiska regler har tillkommit. Medlemmar i föreningen förbinder sig att följa dessa regler.

Den bild av franchisesystemet som långsamt byggs upp när konsumenterna lär sig vad firmanamn och varumärken står för är systemets kanske värdefullaste tillgång. Imagen på marknaden måste därför skyddas och stärkas genom marknadsföring lokalt och centralt. Här är det bland annat viktigt att logon ges exakt samma utformning i skyltning och annonsering.

Vad gäller imagefrågor är det vanligt att givaren utövar sträng kontroll. Detta gäller dock inte bara sådant som annonsering och skyltning. Även lokaler och inredning måste skyddas så att imagen inte erroderar. Därför har tagarna i de vanligaste franchisebranscherna, restaurang och butik, sällan egna lokaler. De hyr av givarna.

De ekonomiska relationerna mellan givare och tagare i franchisesystemen kan se olika ut i olika system. Det vanliga är att tagaren betalar en entréavgift vars storlek varierar med till exempel lokalernas läge och efarenhet av eventuell tidigare drift på platsen. Till detta kommer en löpande avgift, för tillgång till systemets resurser i form av rutiner, metoder, firmanamn och varumärken. Den löpande avgiften till givaren beräknas vanligen som andel av omsättningen, eventuellt kompletterad med en fast, omsättningsoberoende del. För det tredje är det vanligt att tagarna bidrar till den gemensamma marknadsföringen av systemet med viss andel av omsättningen.

En ny tagare behöver pengar för att inreda sina lokaler, för varulager, etc samt för entréavgiften. Det är vanligt att etablerade givare har utarbetade rutiner för att hjälpa sina tagare med finansieringen av detta. Det kan röra sig om banklån och kontakt med finansieringsinstitut. Ikano Finans är ett exempel. Det företaget är för övrigt medlem i Svenska Franchiseföreningen. I finansieringssammanhanget är det inte ovanligt att givaren ikläder sig visst betalningsansvar för tagarens franchiserelaterade skulder.

Ett avbräck som givaren måste räkna med är att tagare inte redovisar hela sin omsättning. Förutom en betydande skattelättnad därigenom för tagaren, minskar fuskets den omsättningsbaserade avgiften till givaren. Här har alltså staten och givaren ömsesidigt intresse av att givaren utformar system som stävjar fuskets. Sådana kontrollsystem växer fram efterhand som franchisekedjan etablerar sig.

Likviditetshanteringen varierar mellan olika franchisesystem. I till exempel fallet 7-Eleven sköter givaren kassahanteringen. Han tar emot alla dagskassor och ombesörjer alla utbetalningar samt placeringen av likviditetsöverskott. Detta är dock ett ovanligt fall. Det vanliga är att tagarna sköter sina egna betalningar.

Enligt ordföranden i Svenska Franchiseföreningen är de av tagarna mest uppskattade arrangemangen från givarens sida möten för erfarenhetsutbyte och konferenser. Utbildningsutbudet inom franchisesystemen är strängt specifikt med inriktning mot skalfördelar genom standardisering, specialisering och repetition.

*Software/strukturkapitalet*

Kvalitetssäkring innebär för kunden att han i förväg vet vad han betalar för. Av tjänsteproducenten krävs för detta två olika typer av åtgärder. Dels måste produkter och varumärken göras kända på marknaden. Dels måste system för standardisering av produkter, priser, rutiner metoder och kontroll byggas upp och implementeras. Detta senare sker bland annat genom utbildning.

Det krävs stora och svårfinansierade investeringar för att skapa ändamålsenliga och effektiva rutiner, metoder, program och system. Ett litet, tillväxtresistent företag har inte dessa resurser. Och även om så vore, skulle det inte finnas ekonomisk anledning att göra investeringen eftersom det inte skulle gå att räkna hem det ekonomiska utbytet av den. Franchising, som innebär att resurser poolas och att samma software kan utnyttjas av många, erbjuder små tillväxtresistent företag en möjlighet till skalfördelar som den fristående småföretagaren inte har.

De fyra ovan rapporterade fallen ger exempel på software/strukturkapital:

- Skräddarsydda administrationsprogram
- Inköpsrutiner
- Logistiksystem
- System för lagerkontroll och automatisk påfyllnad
- Finansieringsrutiner
- Uniforma entry/exitvillkor
- Rutiner för konkurrens om entreprenadkontrakt
- Betalnings- och beställningsrutiner
- Rutiner för kassahantering
- Rutiner för personalhantering
- Rutiner för lokalernas utformning
- Tidsstandards för arbetsmoment
- Rutiner för utveckling av metoder och produkter
- Rutiner och metoder för marknadsföring lokalt och centralt
- Rutiner och metoder för kontroll och kvalitetssäkring
- Rutiner för identifiering och utveckling av systemrelevant kompetens hos personalen
- Rutiner för myndighetskontakter.

Ovanstående är bara några exempel för att läsaren ska förstå innebörden i termen software. Listan skulle kunna göras avsevärt längre och mer detaljerad.

Det har från flera håll framhållits att den framgångsrike franchisetagaren ägnar avsevärt mer tid och intresse åt kontakt med sina kunder än den mindre framgångsrike. Detta kan tolkas så att den framgångsrike förstår att dra bättre nytta av den software som systemet tillhandahåller.

## Samhällsekonomin

### *Konkurrensaspekter*

I nyklassisk, nationalekonomisk teori spelar människorna två roller: den som producent och den som konsument. Eftersom konsumtion enligt samma teori anses vara målet för all ekonomisk verksamhet, är det av stor betydelse att producenterna hindras från att samverka till förfång för konsumentintresset. Konkurrens mellan producenterna är teorins recept för högsta möjliga samhälleliga konsumentvälfärd.

Enligt denna beskrivning av den nyklassiska rollfördelningen skulle det alltså vara till skada ur allmän synvinkel med franchising. Franchising kan nämligen betraktas som en form av konkurrensbegränsning i det att ägarmässigt oberoende företag samverkar. Produkterna är standardiserade, priserna gemensamt bestämda, produktions- och försäljningsmetoderna likriktade i detalj. Fråga är emellertid om de välfärdsvinster som systemet ger hade kunnat komma till stånd utan franchisesamverkan. För tillväxtresitsenta små verksamheter, där incitamenten för ägarmässig centralisering och expansion är svaga, blir de investeringar som skulle behövas för en effektiv drift och verksamhetsutveckling orimligt höga. Det vill säga att samverkan är villkoret för att nå de skalfördelar utan vilka konsumtionen av kostnadsskäl skulle komma att begränsas.

En annan argumentationslinje att försvara franchising mot anklagelsen om skadlig konkurrensbegränsning innebär att den nyklassiska uppfattningen om konkurrens är ofullständig eller bygger på ett missförstånd. Den ger nämligen inte utrymme för metod- och produktförändringar och är därför statisk. På marknader med fritt inträde och utträde kan man lika gärna föreställa sig konkurrensbegränsningar i nyklassisk mening som nyttiga istället för skadliga. Konkurrensbegränsningar till men för konsumenterna kommer nämligen att ge innovatörer och entreprenörer starka incitament att tillhandahålla alternativa produkter och substitut även om det inte kan ske momentant som den nyklassiska modellen postulerar.

Ett tredje argument att inte använda lagstiftning om konkurrensbegränsning som vapen mot franchising är risken att därigenom åstadkomma en sämre struktur. Så blir fallet om till exempel lokalt ägarincitament är av betydelse, men lagstiftningen tvingar fram en struktur med anställda platschefer och centraliserat ägande. (Konkurrenslagstiftningen har mycket svårt att hindra ägarmässigt sammanhållna företag från att växa organiskt).

### *Välfärdsaspekter*

Exempel på positiva välfärdseffekter ger 7-Eleven. Av kostnadsskäl flyttar dagligvaruhandeln ut ur städerna och etablerar sig i ytterområden med stora

lågprisbutiker. Dessa köplador är knappast tillgängliga för konsumenter som saknar bil, gamla fattiga, handikappade. Det blir alltså allt glesare mellan städernas dagligvarubutiker till men för transportsvaga konsumenter. En "lösning" på detta problem är att som i Danmark regleringsvägen stoppa nyetablering av köplador i ytterområdena. En annan lösning är att uppmuntra etableringen av små närbutiker. Men transaktionskostnaderna för en fristående närbutik blir mycket höga relativt omsättningen, vilket medför en alltför gles butiksstruktur och höga priser för konsumenterna. Genom samverkan via franchising kan transaktionskostnaderna slås ut på fler enheter liksom kostnaderna för metod- och produktutveckling. Detta ger möjlighet till fler butiksetableringar i städerna än annars.

Ett annat exempel på välfärdsvinst av franchising är att nyetablering är avsevärt mindre riskfyllt, jämfört med att tagaren istället hade etablerat sig som helt fristående företagare. Franchisesystemen innebär dessutom antagligen att landet därigenom begåvas med fler företagare.

Rättvisande priser är välfärdsbefrämjande. Den som köper en Big Mac blir sällan överraskad. I franchisesystemets affärsidé ingår kvalitetssäkring, något som är en förutsättning för rättvisande priser.

### *Sysselsättning och produktivitet*

Franchiseverksamhet sysselsätter i Sverige runt åttio tusen personer, ett icke föraktligt antal. Potentialen inom nuvarande områden är enligt franchiseföreningen den dubbla. Om privatisering i stor skala av offentligt bedriven vård och omsorg skulle ske, vore franchising en lämplig samverkanform för de tiotusentals småföretag som bleve följden.

Vad gäller produktiviteten i franchising, talas ibland föraktfullt om hamburgerjobb. Men produktiviteten per anställd, mätt som mervärde, i en välskött hamburgerrestaurang torde kunna mäta sig med flertalet jobb i offentlig sektor. Dessutom är produktiviteten per anställd hos franchisegivaren Svenska McDonald's AB antagligen väl i paritet med de högavlönade offentliga jobben. Det ska tilläggas att mervärdet hos McDonald's dessutom är marknadskontrollerat i en konkurrenssituation. Det kan man inte säga om offentliga mervärden.

Anställda i franchiseföretag behöver inte med nödvändighet ha låga relativlöner. Fastighetsmäklari lämpar sig exempelvis väl för franchising. Börsmäklare skulle antagligen med fördel kunna vara franchiseägare.

Franchising är värd respekt såväl sysselsättningsmässigt som ur produktivitetsaspekten.

### *Alternativa samverkanformer för små tillväxtresistenta företag*

Först ska slås fast att om problemet ses som underkapitalisering med software, är lösa kommunikationskopplingar – nätverk – mellan företagare i skilda branscher ingen lösning. Gemensam lokalisering i företagsparker, industrihotell, etc kan visserligen tillföra hardware och i viss mån software. Men dylika åtgärder utlovar ändå ingen bot på tillväxtresistensens problem.

Småföretagare kan samverka på andra sätt, men med delvis samma syften som när det gäller franchising. Associationsformerna kan då vara ett pro forma AB som i fallet Praktikertjänst, ekonomisk förening för en frivillig kedja, kommanditbolag som vissa revisorer använder sig av för sin samverkan under gemensamt namn med andra revisorer. Det förekommer olika modeller för inköpssamverkan liksom för samverkan kring i tiden avgränsade projekt. Många exempel finns också på mot konkurrenslagstiftningen stridande och skadlig kartellsamverkan.

Jämfört med alternativen är franchising effektivare när det gäller att vinna skalfördelar ur softwaresatsningar samt kvalitetssäkring.

### **Likheter och skillnader software/wetware mellan de studerade franchisesystemen**

En slående likhet mellan de fyra studerade systemen är att anställd personal kan bibringas för verksamheten relevant kompetens på mycket kort tid. Typiskt för franchising är att man ersätter investeringar i Wetware med investeringar i software. Ju bättre software, desto mindre behov av satsningar på wetware?

Vad gäller utbildningen av franchisetagarna finner man betydande skillnader. McDonald's kräver till exempel av sina tagare att de initialt genomgår en årslång utbildning. I övriga tre fall ställs krav på några veckors initial utbildning.

En grundlig utbildning av franchisetagarna minskar risken för att systemets strukturkapital ska erodera. Ett stort och starkt strukturkapital gör att givaren kan ställa höga utbildningskrav. Och grundlig utbildning av tagarna stärker strukturkapitalet i en god cirkel.

Men ett skäl till den längre utbildningen av tagarna hos McDonald's jämfört med 7-Eleven är att det senare systemets software omfattar mer än det förras. I 7-Elevenfallet är till exempel kassahanteringen, bokföring och redovisning samt personaladministrationen centraliserad till Small Shops. Det är ting som McDonald's tagaren måste lära sig att sköta själv och det kräver lång utbildning.

Det skulle vara intressant att jämföra kostnaden för 7-Elevens softwareutveckling i nämnda avseenden med summa inlärningskostnader för 7-

Eleven drygt sexton tusen tagare i en tänkt, alternativ situation där det krävdes att de tog hand om kassahantering, etc själva. Det är lönsamt att ersätta wetware med software.



## D Slutsatser

### **Franchising – företagande mittemellan hierarki och marknad**

Orden hierarki och marknad leder tankarna till berömda nationalekonomer som Ronald Coase och Oliver Williamson. 7-Elevensystemet får illustrera skillnaden mellan hierarki och marknad.

Om alla de drygt sexton tusen 7-Elevenbutikerna skulle vara helt fristående från varandra, skulle detta innebära en lösning som låg nära markandsextremen. Om de däremot skulle slås ihop under en enda ägarhatt, bleve resultatet en utpräglat hierarkisk struktur. Genom franchising har 7-Eleven alltså placerat sig mittemellan extremerna hierarki och marknad. Nackdelarna i form av underkapitalisering med software i marknadsfallet har redan berörts. Hierarkins nackdelar är bland andra byråkratisering och bristande delaktighet hos de anställda filialföreståndarna. Franchising kan hantera båda dessa nackdelar på ett överlägset sätt.

### **Software, den överbestämmande produktionsfaktorn**

I *The Economist* (18/7 –98) diskuteras långt gångna planer i USA och Storbritannien att ändra i sina nationalräkenskaper. Artikelns namn är *Investigating investment*. Där nämns bland annat att företagets satsningar på uppbyggnad av software, (strukturkapital) kommer att tas upp som investering i de brittiska nationalräkenskaperna från september 1998. Detta innebär ett framsteg mot mer rättvisande statistik. Man kommer till exempel kanske att upptäcka att investeringar i produkt-, metod- och programutveckling, det vill säga strukturkapital, kan förklara ekonomisk tillväxt bättre än vad real- och humankapitalinvesteringar gör.

Software är antagligen den överbestämmande produktionsfaktorn, den som bestämmer utbytet av hardware och wetware, i all företagsverksamhet. Men franchising gör detta extra tydligt.

Studier av franchisesystem är inte vanliga. Den som här rapporteras har övertygat författaren om strukturkapitalets avgörande betydelse för produktivitet och sysselsättning för alla företag och associationsformer. Och det är därför förvånande, för det första att många andra ekonomer alls inte förefaller urskilja software som en specifik produktionsfaktor, skild från hardware och wetware. För det andra förvånar det att man blandar samman wetware med software och av det skälet, som det verkar, överdriver betydelsen av företagsinvesteringar i humankapital – utbildning. Men man kan inte utbilda bort brister i strukturkapitalet.

I själva verket är det företags software som bestämmer den rätta mängden och blandningen samt utbytet av satsningar på hardware och wetware. Och det förefaller också vara en företagsekonomisk framgångsväg att byta ut wetware mot hardware och software. Dessutom förfina software så att också behovet av hardwareinvesteringar minskar. Det är sådana makroekonomiska processer som får förädlingsvärdet per sysselsatt att växa och som skapar resurser för sysselsättningsexpansion.