

UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Styring i en franchisekjede

Basert på tillit eller mistillit?

—

Marlen Isabell Albrigtsen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - mai 2016



Forord

Denne studien var skrevet som en del av mitt masterstudium i økonomi og administrasjon. Studien er forankret i fordypningen økonomisk analyse, og utgjør 30 studiepoeng. Både gjennom min bachelor i Retail management og på masterstudiet innen økonomi og administrasjon har det vært mange eksempler fra dagligvaremarkedet. Eksempelene vekket en interesse i meg, og jeg ønsket å lære mer om dette markedet. Derfra dukket franchise opp som et spennende og nytt tema å undersøke, og jeg valgte å finne en problemstilling som omhandlet dette. Arbeidet med studien var både lærerik, utfordrende og spennende, og jeg føler jeg har fått benyttet meg av min kunnskap samtidig som jeg har lært mye og gjerne skulle ha lært mer.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Odd Birger Hansen, som har kommet med god konstruktiv kritikk og mange nyttige ideer og fagstoff. Informantene som deltok må også takkes for at de tok seg tid til å delta i min studie. Videre vil jeg takke min familie for støtte underveis, da spesielt min mor som har stilt opp for meg under hele min utdanning. I tillegg vil jeg takke mine venner og medstudenter, da spesielt Dan Terje Nytreim, for å ha hjulpet å holde motet oppe og bidratt til at jeg hadde et sosialt liv også under oppgaveskrivingen.

Harstad, mai 2016

Marlen Isabell Albrigtsen

Sammendrag

Dagligvaremarkedet i Norge har endret seg kraftig de siste tiår, og per dags dato styres hele markedet i hovedsak av kun tre aktører. Konkurransen er hard og kjedene ser hele tiden etter muligheter for forbedring. Samtlige av de tre største kjedene bruker en kjedemodell som kan knyttes mot franchise, og det brukes da det har mange fordeler i forhold til andre modeller. Dermed er det også viktig at denne modellen brukes optimalt. Problemstillingen som skal studeres i denne studien er:

«Baseres styringen i en franchisekjede seg på tillit eller mistillit?»

For å finne ut av dette har jeg tatt utgangspunkt i prinsippal-agentteorien for å beskrive mistillit og forvalterteorien for å beskrive tillit. I tillegg vurderes dette opp mot teorien om kjedesamarbeidet franchise. Studien ser på til hvilken grad samarbeidet er basert på tillit og mistillit, og vurderer dette opp mot hva som oppfattes som optimalt ut fra utsagt i dataen.

For å undersøke problemstillingen ble Coop Norge Handel AS sitt datterselskap Norsk Butikkdrift AS brukt som studieobjekt da de benytter franchise. Det ble benyttet kvalitativ metode i form av individuelle telefonintervjuer med syv individer i organisasjonen for å samle inn data til å besvare problemstillingen. Disse syv informantene var både franchisegivere og franchisetakere i Norsk Butikkdrift AS.

Gjennom denne studien viser det seg at begge elementene er med i styringen av denne franchisekjeden. Samtidig er fokuset plassert på tillit, og styringselementene knyttet til mistillit brukes mer som en grunnmur for samarbeidet. Tillit er derfor en svært stor og viktig del av styringen da det gir mange ulike fordeler for begge parter i samarbeidet.

Nøkkelord

- Prinsipal-agent teori
- Stewardship theory
- Tillit
- Mistillit
- Kontroll
- Franchise
- Dagligvare

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Nøkkelord	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
Figuroversikt.....	v
Tabelloversikt.....	v
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Studiens formål.....	3
1.3 Avgrensninger	4
1.4 Studiens videre oppbygging	4
2 Teori.....	5
2.1 Kjededrift.....	5
2.2 Franchise.....	6
2.2.1 Ulike typer franchise.....	7
2.2.2 Franchisekontrakten.....	7
2.3 Prinsipal-agentteori.....	8
2.3.1 Antagelser	9
2.3.2 Ulike typer agentproblemer.....	10
2.3.3 Grad av informasjon.....	11
2.4 Forvalterteorien	13
2.4.1 Forvalterens atferd.....	14
2.4.2 Forvalterens utbytte	15
2.5 Forskjellen mellom prinsipal-agentteori og forvalterteori.....	15
2.5.1 Psykologiske faktorer	15
2.5.2 Situasjonelle faktorer	18
2.6 Styringsløyfen	20
3 Metodisk tilnærming.....	23
3.1 Forskningsdesign	23

3.2	Forskningsmetode.....	25
3.2.1	Kvalitativ datainnsamling.....	25
3.3	Forskningsprosessen.....	26
3.3.1	Valg av studiebedrift og problemstilling.....	26
3.3.2	Utvelgelse og rekruttering av informanter	27
3.4	Intervjuprosessen	29
3.5	Analyse av dataene	31
3.6	Kvalitet på studien	31
3.6.1	Pålitelighet.....	31
3.6.2	Troverdighet	32
3.6.3	Generalisering	34
3.7	Forskningsetikk	34
4	Presentasjon av studiebedrift og rammen rundt studien	37
4.1	Franchisebutikkene i studien	38
5	Presentasjon av empiriske funn.....	41
5.1	Egen beskrivelse av franchisesamarbeidet	41
5.2	Overgang fra filialbutikk til franchisebutikk	42
5.3	Før samarbeidet	43
5.3.1	Valg av franchisetaker	43
5.3.2	Rekrutteringsprosessen	44
5.4	Etter kontrakten er underskrevet.....	46
5.4.1	Opplæring.....	46
5.4.2	Kommunikasjon.....	47
5.4.3	Risiko og risikofordeling	50
5.4.4	Kontrollering og overvåkning	52
5.4.5	Tillit.....	54
5.4.6	Motivasjon.....	56
5.5	Filial eller franchise	58
6	Analyse	60
6.1	Fra filial til franchise	60
6.2	Franchisesystemet i Norsk Butikkdrift AS	61
6.3	Franchisekontrakten.....	61
6.4	Norsk Butikkdrift AS og teoriene.....	62

6.4.1	Psykologiske faktorer	62
6.4.2	Situasjonelle faktorer	64
6.4.3	Kultur	68
6.5	Styringsløyfen	69
7	Konklusjon	70
7.1	Forslag til videre forskning.....	72
	Litteraturliste.....	73
	Vedlegg A: Organisasjonskart over Norsk Butikkdrift AS	76
	Vedlegg B: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring.....	77
	Vedlegg C: Temaguiden	80
	Vedlegg D: Intervjuguiden	81

Figuroversikt

<i>Figur 1: Markedsandeler i det norske dagligvaremarkedet i 2015 (The nielsen company, 2016).....</i>	1
<i>Figur 2: En illustrasjon av studiens teorier og struktur</i>	4
<i>Figur 3: Styringsløyfen (Hoff, 2010b)</i>	21

Tabelloversikt

<i>Tabell 1: Oppsummering av prinsipal-agentteori og forvalterteori (Davis m.fl., 1997, s. 37)</i>	20
<i>Tabell 2: Oversikt over intervjuene</i>	30
<i>Tabell 3: Franchisebutikkens gjennomsnittlige økonomiske tall i 2014.....</i>	39

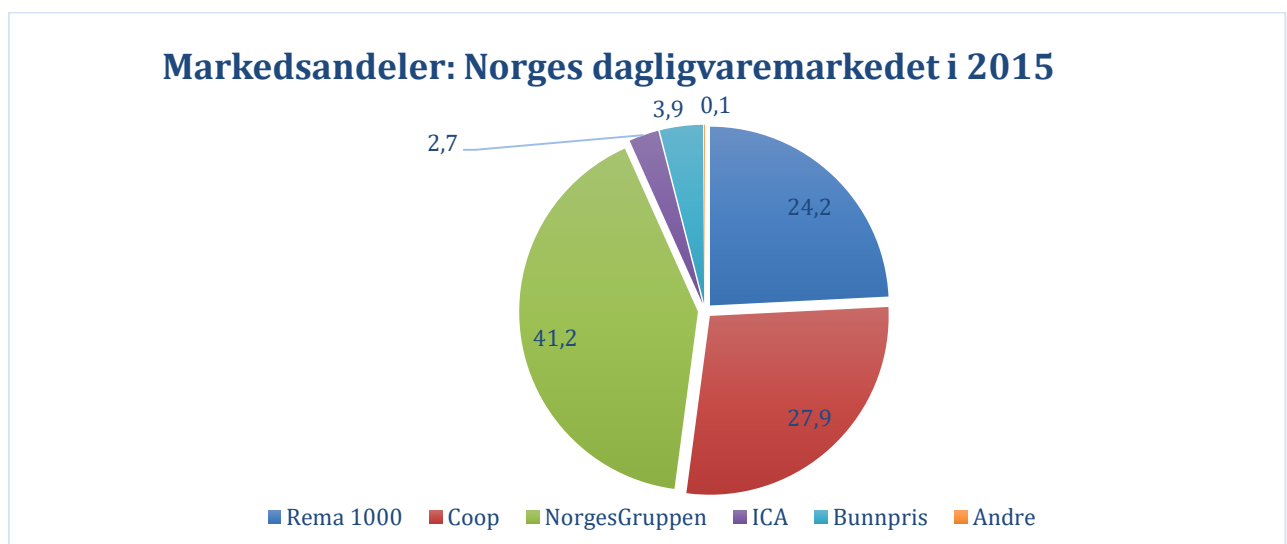
1 Innledning

I dette kapitlet presenteres først bakgrunnen og aktualiseringen for denne studien, før problemstillingen blir presentert. Etter det forklares studiens avgrensinger og det studien posisjoneres i forhold til tidligere forskning. Avslutningsvis beskrives studiens oppbygning.

1.1 Aktualisering

Varehandelen er den største private næringen i Norge, og dagligvarehandelen utgjør omtrent 40 % av omsetningen (Kjuus & Flaaten, 2015; Statistisk sentralbyrå, 2016). Det norske dagligvaremarkedet omsatte for 160,1 milliarder kroner i 2014, noe som var en økning på 4,3 % fra 2013 (Kjuus & Flaaten, 2015).

Dagligvarestrukturen har endret seg kraftig siden paraplykjeden etablerte seg på 1980- og 90-tallet, noe som har ført til en sterk produktivitetsvekst. Utover 2000-tallet startet kjedene å bli mer effektive ved å utvikle logistikksystemer og ved å ha mer kontroll over grossistledet. Men denne veksten har i de senere år flatet ut, og dagligvarekjedene forsøker å finne nye måter å effektivisere butikkdriften (Kjuus & Flaaten, 2015). I dagens dagligvaremarked er de aller fleste butikkene tilknyttet en av de tre største aktørene, NorgesGruppen, Rema 1000 og Coop, også kalt paraplykjedene. Disse paraplykjedene hadde i 2015 en samlet markedsandel på 93,3% (The Nielsen Company, 2016). Markedsandelene etter omsetning var som vist i figur 1 under:



FIGUR 1: MARKEDSANDELER I DET NORSKE DAGLIGVAREMARKEDET I 2015 (THE NIELSEN COMPANY, 2016)

Tidligere ble det snakket om de fire paraplykjedene, der ICA Norge AS (ICA) også var regnet som en av de store med en markedsandel i 2014 på 10,5 %. Men ICA valgte i 2014 å forlate det norske dagligvaremarkedet, og etter godkjenning fra Konkurransetilsynet ble ICA med 533 dagligvarebutikker samt logistikk og støttefunksjoner solgt til Coop Norge Handel AS (Coop Norge, 2014; ICA, u.å.). 93 av disse butikkene ble etter krav fra Konkurransetilsynet solgt videre til Bunnpris og NorgesGruppen (Konkurransetilsynet, 2015). Dette førte til en stor endring, både for Coop og for dagligvaremarkedet. Coop var tidligere den eneste store aktøren i dagligvaremarkedet som kun hadde selveide filialbutikker (Kjuus & Flaaten, 2015). Siden omtrent 40 % av ICA sine butikker ble drevet som franchise, betydde det at Coop nå måtte tilpasse seg et nytt konsept. Dermed oppdrettet de datterselskapet Norsk Butikkdrift AS (Norsk Butikkdrift) som en videreføring av ICA under Coop-konsernet (Dagligvarehandelen, 2015). Noe som også betydde at fra dette tidspunktet benyttet alle de store kjedene i dagligvaremarkedet franchise, eller en modell med selvstendige kjøpmenn som kan ligne på en franchiseordning (Kjuus & Flaaten, 2015). Det er ikke bare dagligvaremarkedet som har blitt influert av franchise. Ifølge Nilssen (u.å.) har franchise blitt en svært populær modell for varehandel, og tall fra 2004 anslår at 50 % av all varehandel i USA foregår gjennom et franchisesystem. I Norge er dette tallet estimert til å ligge på mellom 15 til 20 % i 2004.

Dagens dagligvaremarked preges av hard konkurranse der stordriftsfordeler er med på å påvirke markedet slik at enkelte kjeder med lav lønnsomhet blir avvirket. Dette fører til færre, men større og mektigere dagligvareaktører (Kjuus & Flaaten, 2015). Det har også blitt vanskeligere å oppnå lønnsomhet i det norske dagligvaremarkedet noe som skyldes flere forhold. Noe som påvirker er den høye butikk tettheten i Norge som ligger på 0,8 butikker per 1000 innbygger i 2014 (Kjuus & Flaaten, 2015; Rostad & Edvardsen, 2015). Et annet element er at kundene har blitt mer kravstore, samtidig som de ønsker lavere priser. Lavpriskonseptet hadde derfor vokst til 60 % i av alle dagligvarebutikkene i 2014 (Kjuus & Flaaten, 2015). I tillegg gjennomføres det jevnlig prissammenligninger og tøffe priskriger mellom kjedene. Dette gir lave marginer og i noen tilfeller økonomiske tap for kjedene (Berg, Ertesvåg, & Andersen, 2015).

1.2 Studiens formål

Studiens formål er å se på styringen i en franchisebasert dagligvarekjede for å se hvordan den påvirkes når arbeidsoppgaver blir lagt til en samarbeidspartner og det oppstår en situasjon med separasjon av eierskap og kontroll. I slike situasjoner kommer spørsmålet om det er tillit eller mistillit som styrer i samarbeidet, og hvordan kombinasjonen av de to elementene burde være for å oppnå høyest mulig grad av felles mål. Siden alle de store aktørene i det norske dagligvaremarkedet bruker franchise eller noe tilsvarende, valgte jeg å bruke en av aktørene som informasjonskilde for denne studien. Dermed ble Coop Norge Handel AS sitt datterselskap Norsk Butikkdrift brukt som datainnsamlingskilde i denne studien. I denne sammenheng har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

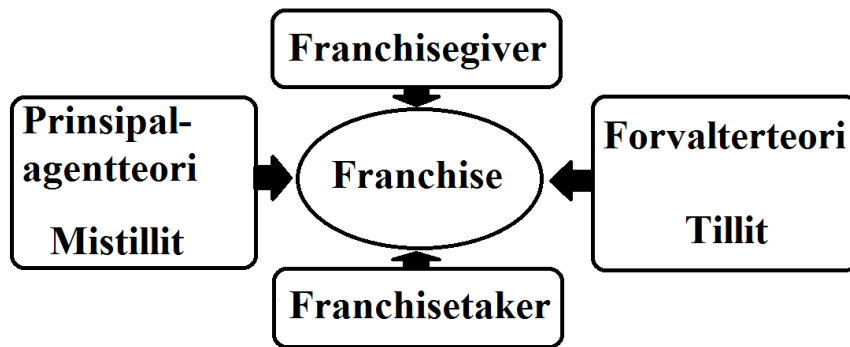
Baseres styringen i en franchisekjede seg på tillit eller mistillit?

Til dette kommer forskningsspørsmålene:

- *I hvilken grad er styringen basert på mistillit?*
- *I hvilken grad er styringen basert på tillit?*

For å belyse problemstillingen har jeg brukt kvalitativ metode gjennom å intervjuer syv informanter som alle er tilknyttet franchise i Norsk Butikkdrift. Intervjuene ble gjennomført individuelt, og fokuset var å få deres meninger, erfaringer og forståelse på samarbeidet i Norsk Butikkdrift. For så å identifisere tilfeller det tydelig kommer frem av intervjuene at styringen er basert på mistillit eller tillit til franchisetakerne.

Franchise har blitt beskrevet med utgangspunkt i boken «The economics of franchising» av Blair og Lafontaine (2005). Franchise knyttes så opp mot prinsipal-agentteori som forklarer elementet mistillit, og forvalterteorien som forklarer elementet tillit. Begge teoriene er en måte for kontroll, og sammenhengen mellom teoriene vises i figur 2 under. Styring defineres av (Ladegård & Vabo, 2011) som: «(...) virkemidler for å løse koordineringsutfordringer (...)», og er en måte å lede den andre samarbeidspartner mot de målene og resultatene som man ønsker. Ordet basert handler om i hvilken grad styringen har grunnlag i tillit eller mistillit som beskrevet i teoriene.



FIGUR 2: EN ILLUSTRASJON AV STUDIENS TEORIER OG STRUKTUR

1.3 Avgrensninger

Studien fokuserer på bruk av tillit og mistillit knyttet til menneskelig atferd i et franchisesamarbeid. Som en avgrensning er Norsk Butikkdrift valgt ut som studiebedrift, og de har franchisebutikker over hele Norge. Siden formålet i studien er å svare på mine problemstillinger ut fra franchisetakernes og franchisegivernes oppfatninger vil utvalget bestå av to grupper informanter. Gruppen franchisegivere har tre informanter, og består av medlemmer ansatt i Norsk Butikkdrift som har ansvar og bestemmelsesmakt. Den andre gruppen består av 4 selvstendige kjøpmenn som samarbeider med Norsk Butikkdrift og kalles franchisetakere. Studien er tidsavgrenset til å fokusere på hvordan det har vært i de siste tre år og hvordan det er i nåtid.

1.4 Studiens videre oppbygging

I kapittel 2 presenteres studiens teoretiske grunnlag. Først presenteres tre typer kjededrift før franchise blir nærmere beskrevet. Så presenteres prinsipal-agentteorien og forvalterteorien enkeltvis for så å sammenlignes. I kapittel 3 presenteres studiens metodiske ramme, og det gjøres rede for hvordan data som besvarer studiens problemstilling og forskningsspørsmål skal samles inn. Etter det blir studiens ramme og studiebedrift presentert raskt i kapittel 4, for så presentere de empiriske funn av studien i kapittel 5. De empiriske funn drøftes opp mot teorien i en analyse i kapittel 6, før jeg til slutt kommer med en konklusjon og svar på studiens problemstilling i kapittel 7.

2 Teori

Dette kapittelet gir en teoretisk ramme for studien. Først presenteres de tre hovedtypene av kjeder, for så å se nærmere på kjedetyperen franchise. Kapittelet går så videre for å se på de to teoriene som danner grunnlaget for studien; prinsipal-agentteori og forvalterteori. Teorienes sammenheng er som vist i figur 2 i kapittel 1.2. Til slutt blir de to teoriene sammenlignet.

2.1 Kjededrift

Formålet med å drive med kjedevirksomhet er at det skal bidra til økt konkurransekraft gjennom stordriftsfordeler for bedriftene som deltar i kjedesamarbeidet (Reidarson, 1998). Dette gir blant annet gunstige innkjøpsbetingelser, felles markedsføring og produktutvikling (Franchiseportalen, u.å.-a). Det er også viktig at deltakerne i kjedesamarbeidet arbeider med fokus på organisasjonens beste og har tro på kjeden for at kjeden skal bli best mulig. Det finnes ulike former for kjeder der de tre hovedtypene er frivillige kjeder, filialkjeder og franchise (Reidarson, 1998).

I en frivillig kjede er det flere selvstendige, uavhengige detaljistbutikker som samarbeider tett for å drive mest mulig effektivt. Fordelene ved å delta i en slik kjede er at de kan effektivisere kjernefunksjoner som innkjøp, markedsføring og administrasjon. Medlemmene kan også melde seg inn og ut av kjeden når de selv ønsker (Fredriksen, 2009; Reidarson, 1998).

Filialkjeder består av bedrifter sammensluttet i en kjede med en felles eier som driver alle butikkene selv. Det oppnås dermed total integrasjon med felles ledelse og styre. Det ansettes butikksjefer i hver butikk som står for driften, men som ikke har egen eierskap til filialen. Butikksjefen oppnår en trygghet, samtidig som den mister friheten til å være selvstendig næringsdrivende. Inntekten kommer av fast lønn og påvirkes ikke av arbeidsinnsats eller lønnsomhet i butikken (Reidarson, 1998).

Ifølge Reidarson (1998) er franchise definert som et lisenssystem som involverer samarbeid mellom to selvstendige parter, en franchisegiver og en franchisetaker I denne studien er det denne type kjededrift som skal studeres, og modellen blir beskrevet nærmere i kapittel 2.2.

2.2 Franchise

Franchise er et bedriftskonsept som involverer samarbeid mellom to selvstendige parter, en franchisegiver og en franchisetaker. Franchisegiveren har utarbeidet og eier et konsept for etablering og drift. Dette inkluderer merkenavn, konsept, produkter og forretningsmetoder, og setter regler og rutiner for samarbeidet (Blair & Lafontaine, 2005; Franchiseportalen, u.å.-b). Konseptet blir testet ut av franchisegiver, og når det viser seg å være lønnsomt kan det selges videre gjennom en franchiseavtale (Franchiseportalen, u.å.-b). Franchisekonseptet gir mulighet for raskere ekspansjon og lettere etablering av nye butikker på grunn av redusert behov for kapital hos franchisegiver (NOU 2011:4, 2011).

Det moderne franchise kan spores tilbake til USA på 1850-taller. Men franchise ble ikke kjent i Norge før på 1970-tallet da leder av Cubus, Olaf Myklatun, i 1972 tok i bruk denne modellen. Siden da har modellen vokst til å bli en rimelig utbredt metode for varehandel, der en estimert andel på 20 % skjer gjennom franchise (Agenturer, u.å.). Franchise har blitt en veldig populær måte for kjededrift siden den gir en trygghet ved å være tilknyttet en kjede med en godt utprøvd forretningside, samtidig som det gir mulighet for selvstendighet. Dette fører til redusert risiko for franchisetaker, og begge parter får fordeler ved å kunne starte opp butikkene på en raskere og tryggere måte (Franchiseportalen, u.å.-b).

I et franchisesystem er kjeden sentralt styrt og baseres på et konsept med en detaljert kontrakt og omfattende driftshåndbok. Siden myndigheten for beslutningstaking delegeres til franchisetakerne vil det ikke være mulig, ei heller ønskelig, for franchisetaker å fullstendig styre franchisetakerne og –butikkene. Franchisetakerne er sjef innenfor gitte rammer og tar avgjørelser på vegne av franchisetaker med fokus på konsept og målsetninger (Mott, Schommer, Doucette, & Kreling, 1998; Reidarson, 1998). Dette kan også føre til at franchisetakerne tar avgjørelser som ikke passer med franchisegivers målsetninger. Som franchisegiver ønsker man å redusere differansen mellom ønskelig og faktisk utfall, noe som fører til at det benyttes kontrollering og overvåkning av franchisetakerne på grunn av mistillit til dem. Samtidig vil mye kontrollering og overvåkning kreve mye ressurser og hemme fordelene som kan komme gjennom bruk av franchise. Dermed blir franchisetakernes motivasjon en viktig faktor som må tas hensyn til. For mye kontroll vil redusere denne motivasjonen, da franchisetakerne blir motivert av å være selvstendig næringsdrivende. Franchisegiver må derfor finne den optimale kombinasjonen av mistillit og tillit i samarbeidet

(Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Reidarson, 1998). Franchise knyttes dermed opp mot prinsipal-agentteorien omhandlende mistillit, og forvalterteorien omhandlende tillit.

2.2.1 Ulike typer franchise

Det finnes flere forskjellige typer franchise, der forskjellene handler om kompleksiteten mellom franchisegiver og franchisetaker, og hvilken betalingsmodell som brukes mellom dem. Vi deler franchisemodellene inn i to hovedgrupper; tradisjonell- og forretningsformatfranchise (Dant, Grünhagen, & Windsperger, 2011).

Den tradisjonelle franchisemodell har to typer franchise; merkenavn-franchising og produkt-distribusjons-franchising (Blair & Lafontaine, 2005; Dant m.fl., 2011). Ved merkenavn-franchising får franchisetaker drive sin egen virksomhet under franchisegivers varemerke. Det er dermed kun varemerket som leies, og franchisetaker må stå for investeringer og drift av virksomheten. (Dant m.fl., 2011; Franchiseportalen, u.å.-b). Produkt-distribusjons-franchise innebærer et samarbeid med retten til å distribuere et produkt eller produktgruppe, samt bruk av merkenavn. (Franchiseportalen, u.å.-b). Begge typene innebærer også en avtale mellom partene om at franchisetaker har enerett til distribusjon på et gitt geografisk område. Som betaling får franchisegiver normalt en sum basert på brutto resultat av salget knyttet til merkenavnet eller produktet (Dant m.fl., 2011).

Den andre gruppen franchise, forretningsformatfranchising, innebærer et mye mer omfattende samarbeid enn ved tradisjonell franchising. Her får franchisetakerne et helhetlig forretningskonsept med en detaljert beskrivelse av hvordan virksomheten skal drives. I tillegg er det blant annet markedsføring, opplæring av franchisetaker, løpende driftsstøtte, kvalitetskontroller og markedsstrategi inkludert. Betalingen skjer gjennom ulike avgifter som blir omtalt nærmere i kapitel 2.2.2. Denne type franchise er den vanligste å bruke i dagligvaremarkedet (Dant m.fl., 2011; Franchiseportalen, u.å.-b).

2.2.2 Franchisekontrakten

Franchisekontrakten er en juridisk bindende kontrakt som fastsetter rettigheter, forpliktelser og andre forhold mellom en franchisetaker og en franchisegiver (Blair & Lafontaine, 2005). Kontrakten består ofte av flere ulike deler med varierende innhold, men de kritiske punktene å få med i kontrakten er; parter i samarbeidet, rettigheter, arbeidsfordeling, franchisekonseptets

innhold og økonomien. I tillegg må franchisekonseptet og –pakken beskrives slik at begge parter har lik forståelse av den og dermed arbeider mot de samme målene. Det er også viktig at begge er klart informert om hvilke handlinger som vil føre til avtalebrudd og hvilke konsekvenser dette innebærer (Blair & Lafontaine, 2005; Nilssen, 2009).

Økonomien er en viktig del av kontrakten og franchisesamarbeidet. I franchisesamarbeidet er det avgifter fra franchisetakerne som utgjør inntektene til franchisegiver, og de vanligste avgiftene er franchiseavgift, royalty og markedsføringsavgift (Blair & Lafontaine, 2005). Franchiseavgift er en engangsgift som betales av franchisetaker i starten av en kontraktsperiode, og ifølge Blair og Lafontaine (2005) har de fleste franchisekontraktene en slik avgift. Avgiftens størrelse varierer, men normalt utgjør den 5-10 % av franchisegivers totale inntekt. Royalty er en avgift som betales jevnlig i løpet av kontraktens levetid og er normalt den største inntektskilden til franchisegiver. Størrelsen på avgiften kalkuleres oftest som en prosent av utsalgsstedets omsetning eller profitt, og det settes gjerne en minimumsgift som må betales i situasjoner med lav omsetning eller profitt. Dermed skapes det incentiver for begge parter til å maksimere omsetningen og profitten, siden det fører til størst utbytte. Markedsføringsavgiften knyttes til nasjonal og lokal reklame, og regnes oftest som en prosent av utsalgsstedets omsetning. Det er ikke alle som har denne avgiften, men dekker markedsføringskostnadene ved å øke prosenten på royalty (Blair & Lafontaine, 2005).

For å maksimere profitten til franchisegiver burde franchiseavtalen og avgiftene tilpasses hver enkelt franchisetaker. Likevel har det ifølge Blair og Lafontaine (2005) vist seg at avtalene er ganske uniforme med kun små variasjoner.

2.3 Prinsipal-agentteori

Prinsipal-agentteori omhandler forholdet mellom to parter; en prinsipal og en agent. Prinsipalen er oppdragsgiver, altså franchisegiver i et franchisesamarbeid, og er den som delegerer ansvar i samarbeidet. Agenten er franchisetaker, og den som foretar avgjørelsene og utøver oppgavene på vegne av prinsipalen (Cheon, Grover, & Teng, 1995; Douma & Schreuder, 2013; Mott m.fl., 1998). Teorien har grunnlag i problematikken med separasjon av eierskap og kontroll, og er basert på mistillit fra oppdragsgiver (Douma & Schreuder, 2013). Det avgjørende spørsmålet med teorien er hvordan kontrakten mellom prinsipal og agent skal utformes for å bli mest optimal i forhold til elementene risiko, tilgang til informasjon og

usikkerhet av utfall (Douma & Schreuder, 2013; Eisenhardt, 1989). For å finne ut av det må man se på i hvilken grad prinsipalen kan observere agentens handlinger, og på denne måten finne ut hvordan belønningen til agenten burde struktureres for å oppnå størst mulig måloppnåelse og best mulig resultater (Douma & Schreuder, 2013).

2.3.1 Antagelser

Ifølge Mott m.fl. (1998) er det i hovedsak fire antakelser om forholdet mellom en prinsipal og en agent som kan skape problemer. Den første antakelsen er at begge er motivert av sine egne interesser, og dermed kan det forekomme motstridende målsetninger (Eisenhardt, 1989; Mott m.fl., 1998). Agenten har ofte et mål om å utføre en oppgave med minst mulig innsats, mens prinsipalen ønsker at agenten skal legge ned mye innsats i oppgaven siden den vet at mer innsats i oppgaven vil føre til en høyere grad av ønsket utfall (Mott m.fl., 1998)

Den andre antakelsen er at det forekommer såkalt asymmetrisk informasjon mellom prinsipal og agent (Eisenhardt, 1989; Mott m.fl., 1998). Det er vanskelig for prinsipalen å formidle til agenten hvilken krav til kvaliteter og utforminger som ønskes av agentens handlinger, og derfor vil agenten ofte ikke forstå hva prinsipalen ønsker og forventer. Det er også vanlig at agenten sitter på informasjon som prinsipalen ønsker og har bruk for. Men agenten formidler ikke denne informasjonen, og alternativt formidler den feilaktige informasjon på grunn av egne interesser. Det er dermed to faktorer som påvirker denne asymmetrien i informasjon, å ha for lite informasjon eller å ikke ha rett type informasjon (Mott m.fl., 1998).

Den tredje antagelsen er risikovillighet og handler om hvor stor risiko prinsipal og agent er villig til å ta. Problemene oppstår når partene har ulik grad av risikovillighet. Om agenten føler at prinsipalen ønsker for høy risiko vil agenten heller gjennomføre handlinger i egen interesse (Eisenhardt, 1989; Mott m.fl., 1998). Agenten er ofte mindre risikovillig enn prinsipalen, som ofte er risikonøytral. Det er rimelig å anta at prinsipalen er risikonøytral da den har mulighet til å fordele risikoen på flere agenter. Samtidig er agenten motvillig til å ta risiko da all risikoen dens er knyttet til sin egen butikk og den ikke kan fordele sin risiko. Om begge er risikonøytrale er det optimale å bruke en leiekontrakt. (Douma & Schreuder, 2013)

Den fjerde faktoren er omgivelsene og dens påvirkning på resultatet av agentens handlinger. Endringer i omgivelsene kan innebære endringer i teknologi, økonomi og lignende. Uro i

omgivelsene påvirker prinsipalens evne til å evaluere resultatene til agenten, siden det er vanskeligere å skille om det er eksterne faktorer eller agentens handlinger som fører til resultatene. Noe som også kan føre til at agenten bruker usikkerhetene i omgivelsene til å redusere sin innsats og dermed yte mindre enn optimalt (Mott m.fl., 1998)

2.3.2 Ulike typer agentproblemer

De fire antakelsene over resulterer i noe som kalles agent-problemer. Dette er problemer som kan forekomme både før og etter kontrakten mellom partene er inngått, og som prinsipalen må ta hensyn til. Disse problemene kalles prekontraktuelle agentproblemer og postkontraktuelle agentproblemer (Eisenhardt, 1989).

Prekontraktuelle agentproblemer omhandler problemer som prinsipalen møter på før kontrakten med agenten er underskrevet, og kalles også for skjult informasjonsproblem. Det antas at prinsipalen har all kunnskap om hvilke oppgaver som agenten skal utføre og hvilke egenskaper agenten må ha for å kunne utføre disse oppgavene. Det prinsipalen ikke vet er om agenten har egenskapene som er nødvendige for å utføre disse oppgavene. For å unngå de prekontraktuelle problemene kan prinsipalen forsøke å implementere strategier for å samle informasjon om agentene. Det er også mulig å ansette agentene i en prøveperiode, slik at prinsipalen får testet om agentene har de egenskapene og attributtene som er ønsket. Agentens rolle ved prekontraktuelle agentproblemer er å signalisere egenskapene sine gjennom å utføre aktiviteter som skaper et tettere forhold mellom agenten og prinsipalen. Dette kan blant annet være gjennom sertifisere seg, skaffe seg medlemskap i relevante felles organisasjoner, utdanne seg eller å lisensiere seg (Eisenhardt, 1989; Mott m.fl., 1998).

Postkontraktuelle agentproblem, også kalt skjult handlingsproblem, går ut på at agenten ikke utfører de oppgavene som er avtalt i kontrakten mellom prinsipalen og agenten. Dette kan komme av blant annet ulike målsetninger eller risikovillighet hos partene. Agentproblemet oppstår fordi prinsipalen ikke har fullstendig informasjon om agentens handlinger, resultatene av handlingene eller de forhold som agenten arbeider under. Noe som betyr at prinsipalen ikke kan vite om agentens handlinger er foretatt med fokus på prinsipalens ønsker eller egne ønsker. Hvis prinsipalen hadde hatt fullstendig informasjon om disse faktorene ville dette agentproblemet lett kunne løses, og agenten kunne blitt belønnet for de oppgavene som ble utført korrekt (Eisenhardt, 1989; Mott m.fl., 1998).

2.3.3 Grad av informasjon

Et grunnleggende spørsmål i prinsipal-agentteorien er i hvilken grad prinsipalen har informasjon om agentens handlinger, og fokuset ligger på hvor mye informasjon prinsipalen har mulighet til å anskaffe om agenten og dens handlinger. Informasjon om agentens handlingen kan så brukes for å sammenstille målsetningene til partene noe som fører til bedre resultater. Ifølge Eisenhardt (1989) er det i teorien tre situasjoner med informasjonstilgang og de har ulike metoder for å sammenstille målene.

Den første er en situasjon der prinsipalen har fullstendig informasjon om agentens handlinger, kalt symmetrisk informasjon. Agenten blir da kompensert i forhold til innsats, noe som gjør agenten villig til å yte mer for å oppnå større kompensasjon (Eisenhardt, 1989). Dette kalles gjerne en struktur basert på atferd (Mott m.fl., 1998). Siden agenten ønsker å yte minst mulig for mest mulig belønning, må belønningen styre av graden av agentens ytelse, og en kontraktbasert belønningsstruktur kan benyttes. Det er også mulig å tvinge agenten til å oppnå en viss grad av ytelse ved å ha en kontrakt der agenten får en fastsatt belønning om den har en ytelse som er på eller over et visst nivå. Dette kan samtidig føre til at agenten kun yter til det nivået enda den har mulighet til å yte høyere, fordi den vet at den ikke oppnår en belønning utover det nivået. En annen måte å strukturere belønning er med hensyn til prinsipalens forventninger. Fordi prinsipalen kan observere agentens ytelse kan den også avgjøre hvilket nivå av ytelse den mener vil være optimal. Om agenten ikke oppnår denne forventningen må agenten betale prinsipalen differansen mellom forventet og faktisk resultat. På denne måten tvinges agenten til å oppnå et visst nivå av resultater gjennom sin ytelse (Douma & Schreuder, 2013). Fordi det kan være vanskelig å ha fullstendig informasjon om agentens handlinger kan prinsipalen skaffe informasjon gjennom å investere i overvåkning av agenten. Samtidig vil overvåkning kreve mye ressurser og er gjerne svært dyrt. Det er også mulig å beskrive alle oppgaver som agenten skal utføre svært spesifikt og nøye, noe som vil gjøre det lettere for prinsipalen å bedømme agentens utføring av oppgavene (Eisenhardt, 1989; Mott m.fl., 1998).

I den andre situasjonen har ikke prinsipalen noen informasjon om agentens handlinger og kalles asymmetrisk informasjon. Dette gjør det umulig for prinsipalen å se hva som påvirker ytelsen til agenten, siden det kan komme av agentens handlinger eller omstendigheter i omgivelsene som agenten arbeider i (Douma & Schreuder, 2013; Eisenhardt, 1989). I denne sammenheng finnes det to måter å strukturere belønningsstrukturen til agenten. Den første er

en lønnskontrakt der det fastsettes en fast lønn til agenten som er uavhengig av ytelsen. Problemet med denne strukturen er at agenten ikke har noen incentiver til å gjøre en god jobb siden den uansett oppnår samme belønning. Og i forhold til tidligere antagelser så kan vi anta at agenten ønsker å gjøre minst mulig men samtidig motta mest mulig belønning. Dette fører til at agenten gjør lite til inntekt fordi inntekt ikke avhenger av ytelse. Dermed er det prinsipalen som bærer all risiko fordi den må betale agenten uavhengig av resultatet. Den andre er en leiekontrakt, der agenten leier en eiendel av prinsipalen. I slutten av leieperioden står agenten igjen med resultatet minus en fast avgift som skal betales til prinsipalen. Avgiften avtales i forkant av leieperioden, og er ikke avhengig av resultatet. På denne måten blir agenten motivert til å yte mer siden bedre resultat gir høyere inntekt for seg selv. I denne strukturen er det agenten som bærer risikoen fordi den må betale avgiften. Risikovilligheten til partene i samarbeidet påvirker hvilken av belønningsstrukturene som burde brukes. Om begge partene er risikonøytrale er en leiekontrakt den beste løsningen siden agenten ikke har problemer med å påta seg risiko og dermed ikke krever en kompensasjon for å påta seg risiko. Om agenten ikke er risikovillig mens prinsipalen er risikonøytral vil ikke agenten påta seg risiko med mindre det vil føre til en større forventet inntekt. Det vil derfor ikke være passende å bruke leiekontrakt. Derimot kan prinsipalen betale agenten en fastsatt lønn for å få agenten til å ville påta seg risiko, der høyere lønn fører til høyere risikograd av agenten. På denne måten deler prinsipalen og agenten risikoen (Douma & Schreuder, 2013)

I den tredje situasjonen kan ikke prinsipalen observere agentens atferd direkte, men den kan motta signaler om hvilket ytelsesnivå agenten holder. Disse signalene kan komme fra for eksempel timelister og andre rapporteringssystemer. Her burde belønningssystemet kun baseres på slike signaler om agenten ikke er uvillig til å bære risiko. Er agenten risikonøytral burde prinsipalen legge all risiko på agenten, noe som kan gjøres gjennom leiekontrakt. Om agenten er uvillig til å påta seg risiko må prinsipalen kompensere agenten for å få den til å ta mer risiko. Derfor burde prinsipalen ha en struktur som er basert på en kombinasjon av signaler på agentens ytelse og utfallet av ytelsen (Douma & Schreuder, 2013).

I de to siste situasjonene, bortsett fra ved lønnskontrakt, benyttes det en belønningsstruktur som er basert på resultatet av agentens handlinger, også kalt utfallsbasert struktur. Ved å bruke denne motiveres agenten til ønsket atferd fordi den kun oppnår belønning når et bestemt resultat oppnås. Dette fører også til at agenten må bære mye risiko, noe som agenten ifølge

teorien er villig til å gjøre. Agenten vet at utfallet ikke kun er basert på egne handlinger, men også omgivelsenes påvirkning. Derfor burde det søkes etter måter å redusere ulikheter mellom partenes målsetninger, noe som vil føre til at mindre av risikoen må overføres til agenten gjennom en utfallsbasert belønningsstruktur (Andresen & Idsø, 2014; Eisenhardt, 1989; Mott m.fl., 1998). Prinsipalen må dermed vurdere kostnadene med å overvåke atferd mot kostnadene ved å overvåke utfall og å overføre risikoen til agenten. Det er også slik at prinsipalens erfaringer med samarbeid med agenten gjør det lettere å vurdere egnethetene til agenten (Mott m.fl., 1998).

2.4 Forvalterteorien

Som en viktig motvekt til principal-agentteorien har vi stewardship theory, her omtalt på norsk som forvalterteorien. Prinsipal-agentteori har begrensninger da det ikke er gitt at agentene er egoistiske og opportunistiske i alle tilfeller, og de behøver heller ikke være styrt av økonomiske mål. Forvalterteorien har derfor et nytt perspektiv på forståelsen av forholdet mellom eierskap og styring av organisasjonen. Prinsipal-agentteorien er basert på mistillit til franchisetaker og bruker blant annet kontrollering og overvåkning som verktøy for å styre agentene. Forvalterteorien derimot fokuserer på hvordan tillit kan påvirke relasjonen, og tar utgangspunkt i at mennesker arbeider for organisasjonens beste heller enn å tenke egoistisk (Davis m.fl., 1997). Fordi begge partene i samarbeidet arbeider mot samme mål skapes det økonomiske fordeler for prinsipalen siden den får lavere kostnader knyttet til incentiver og overvåkning (Pastoriza & Ariño, 2008).

Opphavet til forvalterteorien kommer fra psykologi- og sosiologifagene, og kan brukes for å definere forhold som er basert på andre premisser enn det økonomiske. I prinsipal-agentteorien blir utøveren som i et franchisesamarbeid er franchisetakeren, omtalt som en agent. I forvalterteorien kalles utøveren for forvalter, og denne forvalteren utøver oppgaver på vegne av prinsipalen. I likhet med prinsipal-agentteori beskrives prinsipalen som en eier eller en oppdragsgiver, og er i franchisesamarbeidet franchisegiveren (Davis m.fl., 1997; Menyah, 2013). Forvalterteorien fokuserer på hvordan forvalteren blir motivert til å opptre til prinsipalens beste. (Davis m.fl., 1997).

2.4.1 Forvalterens atferd

Forvalterteorien handler om at forvalteren retter sin atferd til å fokusere på organisasjonens interesser i stedet for å fokusere på sine egne interesser. For å klare dette er det viktig at forvalteren evner å undertrykke sine egne interesser og ønsker, og dermed klarer å opptre kun på vegne av prinsipalens interesser. Atferden til forvalteren dannes med grunnlag i en pliktfølelse og ansvarsfølelse til å korrekt utføre de oppgaver som prinsipalen har tildelt forvalteren. Dette uten å ta hensyn til egne interesser (Menyah, 2013). Dermed er det slik at når forvalteren har valget mellom å handle for sitt eget beste eller å handle med fokus på organisasjonens beste, så vil forvalteren velge å sette organisasjonens interesser i første rekke. Dette gjelder også i situasjoner der prinsipalens og forvalterens interesser ikke samsvarer.

Siden forvalteren føler størst nytteverdi av å arbeide for prinsipalens interesser vil den arbeide med det fokuset, og dermed også se på denne atferden som den mest rasjonelle. Forvalteren utfører dermed sine oppgaver uansett sitt eget moralske syn på prinsipalen (Davis m.fl., 1997; Menyah, 2013). Det finner også situasjoner der ulike prinsipaler i organisasjonen har ulike krav og ønsker som de vil at forvalteren skal oppfylle. I slike situasjoner vil forvalteren ha fokus på å styrke organisasjonen som en helhet, noe som vil tilfredsstille alle prinsipaler med eierskap i organisasjonen (Davis m.fl., 1997).

Forvalteren har en grunnleggende indre motivasjon til å arbeide for organisasjonens beste, og det er derfor lett for dem å identifisere seg med organisasjonen. De ønsker å hjelpe til med å oppnå organisasjonens mål, og den indre motivasjonen forsterkes ved at de føler de gjør en meningsfylt jobb. I tillegg føler de ansvar for organisasjonens utfall. Ved å tilføre autonomi til forvalteren vil den ofte få en større direkte indre motivasjon (Menyah, 2013). At forvalteren arbeider for organisasjonens interesser er også til fordel for selskapets prinsipaler da teorien antar et sterkt forhold mellom organisasjonens suksess og prinsipalens tilfredshet. Dermed vil forvalteren arbeide med fokus på å øke organisasjonens ytelse, noe som vil maksimere prinsipalens formue ved at det øker forvalteren sin egen nyttefunksjon (Davis m.fl., 1997).

Ytelsen til forvalteren blir også påvirket av hvor mye den strukturelle situasjonen forvalteren befinner seg i tilrettelegger for effektive handlinger. Siden forvalteren arbeider med fokus på organisasjonens beste og dermed kan stoles på burde forvalterens autonomi bli maksimert for å få størst nytte av forvalteren. Dette betyr også at ressurser som brukes for å sikre at

forvalteren arbeider i organisasjonens interesser kan reduseres, noe som ofte innebærer kostnader på overvåkning, incentiver og byttekostnader. Mistillit fra prinsipalen som fører til kontrollering og overvåkning vil føre til en motvirkende effekt på forvalterens motivasjon, da tillit og autonomi er viktige motivasjonsfaktorer for forvaltere. Dermed brukes det i forvalterteorien strukturer som fokuserer på tilrettelegging og styrke forvalterens autonomi heller enn overvåkning og kontrollering. Reduksjonen av overvåkning og kontroll betyr også av behovet for tillit blir sentralt (Davis m.fl., 1997; Menyah, 2013).

2.4.2 Forvalterens utbytte

Atferden til forvalteren samsvarer med prinsipalens interesser fordi forvalteren er motivert av en indre belønning og søker å oppnå fordeler i organisasjonen. Disse fordelene kan være gjensidig samarbeid, felles målsetninger, økt salg, vekst og lignende (Davis m.fl., 1997; Pastoriza & Ariño, 2008). Samtidig må forvalteren også motta en avkastning av samarbeidet for å kunne drifte sin egen bedrift. Forvalteren ser bytteforholdet mellom egne behov og organisasjonens mål, og føler at ved å jobbe mot organisasjonens felles mål vil dens egne behov bli møtt. Dette vil si at forvalterens valgmuligheter er begrenset av dens oppfatning av at nytten som oppnås ved å arbeide med fokus på organisasjonens beste er større enn nytten som kan oppnås gjennom egoistiske handlinger. De er dermed av den oppfatning av at sine interesser er sammenstilt med organisasjonens, og dermed er forvalterens interesser styrt av organisasjonens interesser heller enn sine egne interesse (Davis m.fl., 1997).

2.5 Forskjellen mellom prinsipal-agentteori og forvalterteori

Det er flere faktorer og elementer som skiller prinsipal-agentteorien og forvalterteorien, og de deles i hovedgruppene psykologiske og situasjonelle faktorer (Davis m.fl., 1997).

2.5.1 Psykologiske faktorer

Prinsipal-agentteorien hevder at mennesket er økonomisk rasjonell, noe som vil si at det tar valg med hensyn til økonomiske utfall. Ifølge forvalterteorien vil dette fokuset hemme menneskets mulighet til å ha og å skape ambisjoner, noe som igjen hemmer muligheten til å oppnå sitt fulle potensiale. Derfor ble dette tankesettet utfordret med et syn på mennesket som et mer komplekst vesen som tenker bredere enn kun det økonomiske. Dermed ble forvalterteorien utviklet som en motvekt for prinsipal-agentteorien. Det ble også argumentert at mennesker med ambisjoner ville oppleve frustrasjon når de arbeidet i organisasjoner med

forankring i det økonomiske fokuset. Denne frustrasjonen kunne føre til distansering fra organisasjonen og en destruktiv atferd rettet mot organisasjonen. Det er tre psykologiske faktorer som trekkes frem og gjennomgås under; motivasjon, identifisering og maktbruk (Davis m.fl., 1997).

Motivasjon

En av hovedforskjellene mellom prinsipal-agentteori og forvalterteorien er ulikheten i motivasjonsfaktor. I prinsipal-agentteorien kommer motivasjonen av ytre belønninger. Disse belønningene karakteriseres av å være håndgripelige og utskiftbare varer som kan vurderes til markedsverdi. Den grunnleggende kontrollmekanismen i prinsipal-agentteorien kommer nettopp fra disse ytre belønningene som kan brukes av prinsipalen for å motivere sine agenter (Davis m.fl., 1997; Pastoriza & Ariño, 2008).

I forvalterteorien er det de indre belønningene som motiverer, og de er gjerne vanskeligere å sette en verdi på. Disse belønningene innebærer blant annet mulighet for vekst, måloppnåelse, identifisering i organisasjonen og selvrealisering. Ved at disse indre motivasjonsfaktorene er tilstede forsterkes forholdet mellom prinsipalen og forvalteren, noe som fører til at forvalteren blir motivert til å yte mer på vegne av prinsipalen og organisasjonen (Davis m.fl., 1997; Pastoriza & Ariño, 2008). Opplevd viktighet av oppgaven, ansvar for utfallet og kunnskap om utfallet er tre psykologiske elementer som knytter sammen oppgavens innhold med forvalterens interne motivasjon til å utføre oppgaven.

Det er også viktig at forvalteren har tro på egen mestring og har en følelse av formål og hensikt med sine oppgaver. For å oppnå dette må oppgavene utformes slik at de bidrar til bruk av flere ferdigheter, evne til å utføre og fullføre oppgaver, følelse av viktighet i oppgaven, autonomi og at de får tilbakemeldinger fra prinsipalen. Ved å tilrettelegge for dette vil det også føre til økt mulighet for vekst og ansvarsfølelse hos forvalteren. Økt motivasjon for arbeid fører dermed til høyere nivå av ytelse og tilfredshet over arbeidet. Som forvalter er det også et fokus på å kunne lede seg selv, noe som innebærer å utføre de oppgaver som er naturlig motiverende, men også å utføre de oppgaver som ikke er like motiverende men er nødvendige for organisasjonen (Davis m.fl., 1997).

Identifisering

En forvalter som identifiserer seg med organisasjonen har også aksept for organisasjonens visjoner og målsetninger. Når forvalteren møter på problemer vil den forsøke å løse disse og fokusere på å arbeide seg forbi disse barrierene. Den føler en stor villighet til samarbeid, blir mindre egoistisk og fokuserer på å utføre oppgaver som kommer alle til gode. En forvalter som identifiserer seg med organisasjonen ser på organisasjonen som en del av sin identitet, og vil tolke kommentarer på organisasjonen som kommentarer rettet mot seg og ta det personlig. Dette vil føre til at forvalteren automatisk tar på seg æren og stoltheten av suksess for organisasjonen, noe som kan føre til økt tilfredshet knyttet opp mot arbeidet. Samtidig vil den også føle en frustrasjon og skuffelse over nederlag for organisasjonen, noe som kan påvirke motivasjon negativt (Davis m.fl., 1997).

For å unngå skyld for nederlag kan forvalteren fraskrive seg organisasjonens problemer. I et forsøk på å unngå å bli delaktig i organisasjonens problemer kan forvalteren fraskrive seg ansvar og ikke utføre oppgaver som kan rette opp i problemene, og på den måten gjøre problemene verre. Dette fører til at forvalteren ikke lengre identifiserer seg med organisasjonen, og på den måten bli en agent tilhørende et prinsipal-agentforhold (Davis m.fl., 1997).

Maktbruk

Typen maktbruk er en kombinasjon av prinsipalens personlige egenskaper og organisasjonskulturen. Begge teoriene benytter makt, men type makt som blir brukt utgjør en forskjell mellom prinsipal-agentteorien og forvalterteorien. Det er flere former for makt; tvang, legitim makt, lønnsmakt, ekspertmakt, referent makt. Disse deles inn i to hovedgrupper; institusjonell og personlig makt (Davis m.fl., 1997).

Institusjonell makt skapes av prinsipalens posisjon i organisasjonen, og den vil dermed miste sin makt om den mister sin posisjon i organisasjonen. Denne makten innebærer undergruppene tvang, legitim og lønnsmakt, og det er denne type makt som påvirker forholdet mellom partene i et prinsipal-agentforhold. Gjennom incentivsystemer og autoritet fra prinsipalen skaper det nødvendige nivået av kontroll i forholdet (Davis m.fl., 1997).

Personlig makt er en mer dyptliggende og mellommenneskelig makt som ikke er påvirket av hvilken posisjon prinsipalen har i organisasjonen. Denne type makt utvikles over tid, og både ekspertmakt og referent makt er karakterisert som personlig makt. Ekspertmakt kommer av at personen har erfaring og kunnskap om emnet, og dermed blir respektert og tildeles makt. Referent makt dannes når andre identifiserer seg med, respekterer og ser opp til denne personen. Forvalterforholdet er basert på personlig makt (Davis m.fl., 1997).

2.5.2 Situasjonelle faktorer

Situasjonelle faktorer omhandler hvordan organisasjonen styres av prinsipalen, også kalt ledelsesfilosofi. I tillegg er kulturen i organisasjonen et viktig element som skiller teoriene.

Ledelsesfilosofi

En grunnleggende antagelse er at den økonomiske modellen danner grunnlaget for organisatorisk samarbeid, og denne modellen er sterkt knyttet opp mot prinsipal-agentteoriens antagelser. Men i senere tid har det blitt fremmet en ny ledelsesfilosofi som fokuserer på høy grad av engasjement gjennom tilrettelegging for deltakerne, åpen kommunikasjon og myndighetsgjøring av de ansatte (Davis m.fl., 1997).

Ledelsesfilosofiene kan sies å komme i to kategorier; kontrollorientert og involveringsorientert. I den kontrollorienterte ledelsesfilosofien er utgangspunktet å separere planlegging og kontroll av arbeidet med utføringen. Denne tankegangen passer godt med prinsipal-agentteorien siden prinsipalen har kontroll og planlegger arbeidet, mens agenten utfører det som er planlagt og beskrevet i kontrakter. Det er vanskelig å opprettholde gode resultater med denne fremgangsmåten fordi motivasjonen hos de ansatte vil reduseres over tid. Samtidig vil denne fremgangsmåten fungere godt i situasjoner med lave lønnskostnader og høy arbeidsledighet fordi byttekostnadene av de ansatte vil bli lav. I den involveringsorienterte ledelsesfilosofien er det fokus på autonomi der planlegging, kontrollering og utføring av arbeidet blir ikke separert. Tankegangen er at de ansatte tildeles ansvar og utfordringer noe som vil føre til at de utvikler en atferd der de tar kontroll over seg selv og sitt arbeid. Tillit er derfor et viktig element i denne ledelsesfilosofien (Davis m.fl., 1997).

En essensiell forskjell mellom de to ledelsesfilosofiene er deres holdning til risiko. I en tilstand med stor usikkerhet og lite bærekraft vil en involveringsorientert fremgangsmåte være den mest effektive. Dette er fordi organisasjonen håndterer usikkerhet og risiko ved å innlemme mer opplæring, autonomi og tillit til de ansatte. Arbeidsoppgavene utformes også slik at de ansatte skal motiveres av dem. Derimot ved en tilstand med stabilitet i omgivelsene er en kontrollorientert fremgangsmåte det mest optimale. Når den kontrollorienterte lederen møter på usikkerhet og risikofylte situasjoner vil den styre risikoen gjennom å innføre mer kontroll. Dette kan føre til mindre motivasjon hos de ansatte da de får mindre frihet (Davis m.fl., 1997).

Hovedpoenget med denne diskusjonen er at ledelsesfilosofien til organisasjonen skaper en kontekst der prinsipalen må velge å følge prinsipal-agentteorien eller forvalterteorien i fremgangsmåte for samarbeid. En kontroll-orientert ledelsesfilosofi vil mest trolig utvikle et prinsipal-agentsamarbeid, mens en involveringsorientert ledelsesfilosofi vil utvikle et forvaltersamarbeid (Davis m.fl., 1997).

Kultur

Det er aspekter med kulturen i organisasjonen som påvirker om organisasjonen har et prinsipal-agentforhold eller et forvalterforhold. Her trekkes begrepene individualisme og kollektivismen inn. Individualisme handler om at individenes fokus ligger på personlige målsettinger heller enn felles målsettinger, mens i kollektivismen er det motsatt og felles målsettinger settes høyere enn personlige mål (Davis m.fl., 1997).

Med et kollektivistisk syn vil individene identifisere seg som en del av organisasjonen, og dette medlemskapet er en viktig del av dens identitet. Individet vil da føle personlig suksess når organisasjonen oppnår suksess, siden den identifiserer seg som organisasjonen. Individene med kollektivistisk syn fokuserer på å opprettholde harmoni i gruppen, og unngår dermed konflikter og konfrontasjoner. Fokuset ligger også på langsiktig samarbeid, der det investeres mye tid på å bli kjent med deltakerne i en forretningstransaksjon. I den individualistiske gruppen blir konfrontasjoner sett på som en mulighet til å løse problemer og å kommunisere mer direkte. Fokuset ligger på kortsiktig nivå, og forretningstransaksjoner gjøres uten å legge vekt på personlige forhold. Lønnsomhetsanalyser brukes for å evaluere forretningssamarbeid, og risikoen reduseres ved bruk av kontrakter (Davis m.fl., 1997).

Maktdistansen mellom deltakerne i organisasjonen er også et aspekt med kulturen i organisasjonen som er viktig i skillet mellom prinsipal-agentteori og forvalterteori. I noen organisasjonskulturer tolereres det større maktfordeling mellom medlemmene en i andre. I kulturer med stor maktdistanse er organisasjonen sentralisert, og det er akseptert at mindre mektige medlemmer er avhengig av mektigere medlemmer. I disse situasjonene er det store forskjeller på autoritet, lønn og privilegerer mellom medlemmene. Det brukes ofte særrettigheter og statussymboler for å vise sin makt, noe som også er godtatt og forventet. Organisasjoner med denne kulturen har ofte et prinsipal-agentforhold, siden de støtter og legitimerer ulikhetene mellom prinsipalen og agenten (Davis m.fl., 1997).

I kulturer med lav maktdistanse blir ulikheter minimert og selvstendighet hos de mindre mektige blir oppmuntret og verdsatt. Med denne kulturen er organisasjonene desentralisert og flere medlemmer av organisasjonen blir involvert og rådført når valg skal tas. Denne kulturen minimerer forskjellene i lønn og frynsegoder mellom medlemmene, og legger til rette for et forvalterforhold grunnet stor grad av likestilling og fokus på utvikling av forholdet mellom prinsipal og forvalter (Davis m.fl., 1997). Under vises en sammenligning av prinsipal-agentteori og forvalterteori i tabell 1. Tabellen tar utgangspunkt til Davis m.fl. (1997) sin tabell på side 37, men er tilpasset denne studien.

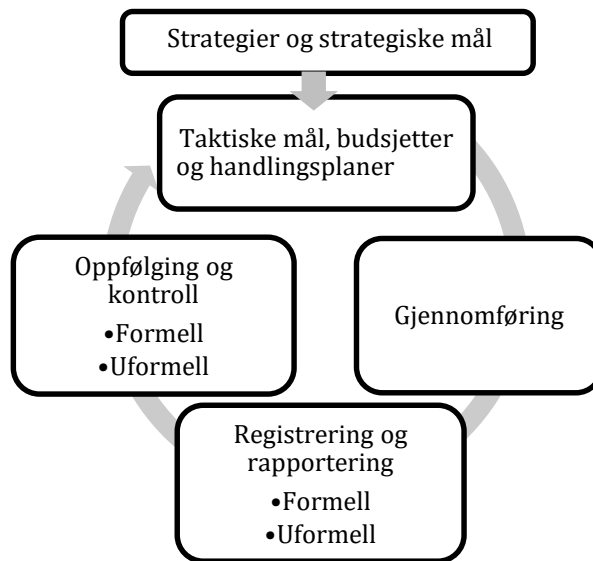
TABELL 1: OPPSUMMERING AV PRINSIPAL-AGENTTEORI OG FORVALTERTEORI (DAVIS M.FL., 1997, S. 37)

	Prinsipal-agentteori	Forvalterteori
Risikohåndtering	Mistillit	Tillit
Motivasjon	Ytre faktorer Egne interesser	Indre faktorer Organisasjonens interesser
Ledelsesfilosofi	Kontrollorientert	Involveringsorientert
Makt	Institusjonell	Personlig
Tidsfokus	Kortsiktig samarbeid	Langsiktig samarbeid

2.6 Styringsløyfen

Ifølge Hoff (2010b, s. 22) handler økonomisk styring om å «(...) skape en funksjonell sammenheng og et samspill i organisasjon, som ideelt sett skal legge til rette for felles innsats om å nå de mål som er satt». Hensikten er å styre individene i organisasjonen slik at de arbeider mot organisasjonens felles mål og ikke egne personlige mål (Jacobsen & Thorsvik,

2011). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011) er det tre mekanismer for styring; rekruttering, sosialisering og disiplinering. For å oppnå felles mål er det viktig at medlemmene i organisasjonen er motivert og målrettede til å arbeide for organisasjonen gjennom alle prosesser fra planlegging, gjennomføring til rapportering og oppfølging. Men samtidig kan det oppstå målkonflikter og dårlig samarbeid mellom medlemmene i organisasjonen, noe som vil føre til dårlige resultater. For å unngå slike problemer det derfor viktig å ha en god og bevist styring av organisasjonen, dette er vist i styringssløyfen i figuren under.



FIGUR 3: STYRINGSSLØYFEN (HOFF, 2010B)

Styringssløyfen tar utgangspunkt i virksomhetens strategier og strategiske mål som er styrende for all taktisk planlegging gjennom årsbudsjettet. Årsbudsjettene legger retningslinjer og etappevise planer for året og med fokus på de strategiske målsetningene. Gjennomføring, registrering, rapportering, oppfølging og kontroll skjer løpende (Hoff, 2010b). Ifølge Hoff (2010b) gjøres dette ved å samle inn økonomisk informasjon i bedriften. Registrering og rapportering skjer ofte gjennom formelle metoder som økonomisk rapportering, driftsrapporter, regnskap og annen skriftlig arbeid. Oppfølging og kontroll går ut på å måle økonomisk utvikling i budsjettene der periodiske oppfølgingsrutiner brukes for å lære og utvikle organisasjonen. Avviksanalyser er en viktig del av oppfølgingen siden det får klart frem hvor differansen mellom planlagt og utført resultater ligger (Hoff, 2010b). Et viktig supplement til de formelle metodene er de uformelle. Mye informasjon, rapportering og kontrollering kan komme gjennom uformell struktur, og bruken av dette baner vei for bruk av tillit. Bruken av uformell kommunikasjon er også med på å forme kulturen i organisasjonen.

Ifølge Mintzberg (1979) finnes det flere ulike modeller for styring i organisasjoner. Mintzberg identifiserer fem ulike modeller som rangerer fra direkte strategisk ledelse med overvåkning og sentralisert beslutningsmyndighet helt ned til en fleksibel struktur med mye reorganisering og uklare roller, regler og prosedyrer. Det er derfor flere ulike måter for styring i en organisasjoner ut fra struktur og formål (Mintzberg, 1979).

Styringen er med på å forme organisasjonskulturen og kan dermed brukes som et styringsmiddel. Kulturen gir tegn til medlemmene i organisasjonen om hva som er passende og ønsket atferd med grunnlag i antagelser, verdier og normer. Organisasjonskulturen er ofte med på å skape tillit mellom medlemmene, og fører til en større tilhørighet og fellesskap slik at det blir enklere for individene å identifisere seg med organisasjonen. Alt dette kan virke motiverende på individene og føre til at de yter mer i arbeid mot organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2011)

3 Metodisk tilnærming

I følge Johannessen, Kristoffersen, og Tuft (2010) handler vitenskapelige undersøkelser om å samle informasjon som analyseres og tolkes, for så skape ny kunnskap rettet mot undersøkelsens problemstilling. Samfunnsvitenskapelig metode har som formål å danne kunnskap om den sosiale virkeligheten, og dreier seg hvordan forskeren skal gå frem for å samle informasjon om virkeligheten. I tillegg dreier det seg hvordan denne informasjonen skal analyseres for å få ny kunnskap om samfunnsmessige forhold og sammenhenger (Johannessen m.fl., 2010). Begrepet empiri betyr forsøk og viser til at antagelser om virkeligheten har grunnlag i erfaringer, og ikke kommer fra personlige meninger eller synsing. Ordene empiri og data brukes mye om hverandre og betyr det samme (Johannessen m.fl., 2010). For å få god data til å besvare min problemstilling er det viktig å ha et forskningsdesign som er relevant for studiens problemstilling (Johannessen m.fl., 2010). I dette kapitlet skal jeg begrunne hvorfor dette forskningsdesignet sammen med valg av forskningsmetode er aktuell og hensiktsmessig å bruke i min studie. Deretter skal jeg gjennomgå min metode for innsamling og analyse av data. Til slutt drøftes kvaliteten på metoden og det foretas forskningsetiske refleksjoner.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign innebærer alt innhold i studien, og kan kalles en overordnet plan for hvordan en studie skal gjennomføres fra start til slutt for å besvare problemstillingen (Johannessen m.fl., 2010; Ringdal, 2013). Utformingen av forskningsdesignet legger retningslinjer for studiens fremgangsmåte, noe som innebærer å identifisere hvilke data som behøves, hvordan det skal innhentes og hvordan det analyseres (Ringdal, 2013).

Ifølge Ringdal (2013) skilles det mellom tre typer forskningsdesign; deskriptiv, eksplorativt og kausalt. En deskriptiv studie har som formål å beskrive virkeligheten slik den faktisk er, uten å vurdere og forklare den. Eksplorative studier har som formål å utforske hva som skjer og få en ny innsikt for å kunne se fenomener på en ny måte. Denne typen brukes mye om man søker å forstå et problem og utarbeide nye teorier. En kausal studie undersøker et årsak-virkningsforhold mellom ulike variabler (Ringdal, 2013). Denne studien er en deskriptiv studie da den ønsker å identifisere utfordringer i min studiebedrift og stiller spørsmål til hvordan tillit og mistillit brukes i bedriften på et gitt tidspunkt. Studien skal dermed se på hvordan dette brukes og beskrive det.

Det er også vanlig å skille mellom tre ulike tilnæringer til forskningen; deduktiv, induktiv og abduktiv. Med en deduktiv tilnærming starter forskeren med noen antagelser med rot i ferdig utviklede teorier fra tidligere forskning. Forskeren samler så inn data om sitt tema og undersøker om dette samsvarer med sine antagelser. På denne måten går forskeren fra teori til empiri. En induktiv tilnærming arbeider i motsatt retning av en deduktiv, og forskeren samler inn data uten å ha dannet seg antagelser på forhånd. Innsamlet data tolkes for så å danne antagelser, noe som betyr at forskeren går fra empiri til teori (Johannessen m.fl., 2010; Ringdal, 2013). Den siste måten er en abduktiv tilnærming der forskeren undersøker et fenomen med utgangspunkt i innsamlet data, og forsøker så å skape en ny eller endre en eksisterende teori (Ringdal, 2013). Denne studien har en deduktiv tilnærming til forskning fordi den tar utgangspunkt i eksisterende teori om tillit og mistillit, og denne teorien danner grunnlaget for studiens problemstilling og datainnsamling. Funnene som blir gjort i studien blir så vurdert opp mot eksisterende teori og forskning rundt tema.

Utvalget i studien kan være enten intensivt eller ekstensivt, og valget av dette må vurderes. Forskjellen handler om hvordan forskeren går frem for å studere et fenomen, og hvor mange enheter det gjøres datainnsamling av. En intensiv studie foretar datainnsamling fra få kilder, og kan på den måten gå i dybden for å få frem detaljer. Det oppnås en nyansert forståelse av kildenes forståelse og fortolkning av fenomenet (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2010). I en ekstensiv studie samles det data fra mange kilder, noe som fører til en mindre dyp forståelse av fenomenet. Da gjøres det heller en statistisk generalisering av utvalget som overføres til en større populasjon (Johannessen m.fl., 2010). Denne studien benytter et intensivt utvalg siden det samles data fra syv informanter for å kunne gå i dybden av hver informants meninger og forståelse av styringen i Norsk Butikkdrift.

Tidsdimensjon er også et viktig kriterium når det kommer til hvordan datamateriell samles inn og studien gjennomføres. Det skilles ifølge Johannessen m.fl. (2010) mellom to måter; longitudinelle undersøkelser og tverrsnittsundersøkelser. Tverrsnittsundersøkelser innebærer å gjennomføre studien på kun et gitt tidspunkt, altså ta et øyeblikksbilde av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Her er det viktig å være forsiktig å trekke konklusjoner om utviklingen over tid ut fra tverrsnittsundersøkelser, siden den kun har informasjon over hvordan noe er på tidspunktet datainnsamlingen ble gjennomført (Johannessen m.fl., 2010). Ved longitudinelle undersøkelser samles data inn på mer enn ett tidspunkt, og på den måten kan meninger,

holdninger og atferd over tid studeres. Dette er en tids- og ressurskrevende måte å gjennomføre datainnsamling (Johannessen m.fl., 2010). Denne studien er en tverrsnittsundersøkelse ettersom datainnsamlingen gjennomføres på en kort tidsperiode, og søker innblikk i informantenes meninger i øyeblikket.

Oppsummert er studien en deskriptiv, deduktiv og intensiv tverrsnittsundersøkelse. Denne sammensetningen er gjort på grunnlag av de tids- og ressursbegrensningene som denne masteroppgaven har. I tillegg er problemstillingen min utformet slik at det er ønskelig å gå i dybden av informantenes oppfattelse og forståelse for å kunne identifisere ulike utfordringer som eksisterer i Norsk Butikkdrift på nåværende tidspunkt.

3.2 Forskningsmetode

Forskningsmetoden danner en mal for fremgangsmåten for datainnsamling slik at den kan svare på studiens problemstilling (Johannessen m.fl., 2010). I følge Johannessen m.fl. (2010) finnes det to metodetilnærminger; kvalitativ og kvantitativ metode. Hver av metodene egnert seg til å belyse ulike problemstillinger og har ulike fremgangsmåter. Valget av hvilken som skal brukes avhenger av hvordan datainnsamlingen skal foregå. Ved en kvalitativ tilnærming studeres et begrenset utvalg av informanter, noe som gir en smal men også en dyp og detaljrik forståelse av fenomenet som skal undersøkes. Metoden er ofte god til å gi svar på spørsmål om hva, hvorfor og hvordan. En kvantitativ tilnærming har fokus på data i form av tall der det gjøres datainnsamling fra mange enheter. Dermed kan det lages en konklusjon som generaliseres til å gjelde hele populasjonen. Den er derfor bred, men overfladisk (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2010; Ringdal, 2013). Med utgangspunkt i problemstillingen brukes det kvalitativ metode i denne studien da jeg som tidligere nevnt ønsker å få en dypere forståelse av min problemstilling ved å gjennomføre individuelle intervjuer.

3.2.1 Kvalitativ datainnsamling

I følge Jacobsen (2015) finnes flere metoder for kvalitativ datainnsamling som individuelle intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentstudier. I denne studien ble det benyttet individuelle intervju som kjennetegnes av at de innebærer datainnsamling gjennom en-til-en samtale og dataen kommer i form av ord, setninger og fortellinger (Jacobsen, 2015). I forhold til min problemstilling ble denne måten for datainnsamling vurdert som å være den beste, mye fordi det gir mulighet til å oppfatte hver enkelt informants holdninger, meninger og

oppfatninger uten å måtte ta hensyn til en sosial sammenheng, noe man må ved gruppeintervjuer (Johannessen m.fl., 2010). Siden informanten kan oppfattes som tvetydig gir intervju også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å finne ut hva den tvetydigheten kommer av, og hva som faktisk menes (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er også en fleksibel datainnsamlingsmetode der både problemstilling og spørsmål kan endres på underveis for å sikre data som svarer på problemstillingen. Ulemper med denne metoden er at den er svært ressurskrevende siden det tar mye tid å transkribere intervjuene og det kommer mye informasjon som må sorteres og kategoriseres. Det er også vanskeligere å hevde overførbarhet og å generalisere resultatene fordi det er vanskeligere å se om informasjonen er representativt for andre populasjoner. Jeg som intervjuer kan også påvirke intervjuet ved å bli for personlig med informantene ved å på et personlig forhold med dem. Dette kan føre til at det blir vanskeligere å holde et objektivt og kritisk syn på informasjonen og jeg kan haste til konklusjoner (Johannessen m.fl., 2010).

Individuelle intervju kan gjennomføres på flere måter, der personlige intervju som er ansikt-til-ansikt er det mest vanlige. Men også telefonsamtaler, e-post kommunikasjon og over internett er mulig (Jacobsen, 2015). I denne studien ble intervjuene gjennomført som telefonsamtaler, og med godkjennelse fra informantene ble intervjuene tatt opp. I tillegg ble det tatt notater underveis i intervjuene for å få fremhevet mye brukte ord, viktig informasjon, tanker omkring svar, nyttige meninger og lignende. Årsaken til bruken av telefonintervju var med grunnlag i mangel på ressurser som økonomi og tid til å reise for å gjennomføre personlige intervju (Ringdal, 2013). Ut fra intervjuene samles det primærdata. Dette vil si dataen er samlet inn direkte fra individene som har erfaring og meninger om det som skal undersøkes i studien (Jacobsen, 2015). Dataen er altså samlet inn for å direkte kunne svare på studiens problemstilling.

3.3 Forskningsprosessen

Dette delkapittelet forklarer hvordan studien ble gjennomført og beskriver prosessen fra formulering av problemstilling frem til presentasjon av funn.

3.3.1 Valg av studiebedrift og problemstilling

I november 2015 tok jeg kontakt med Coop Norge AS for å bruke dem som datakilde til denne studien. Jeg ble satt i kontakt med franchisesjef i Norsk Butikkdrift som syns min ide

virket spennende, og vi startet et samarbeid fra der. Jeg hadde en ide på hva jeg ønsket å undersøke, og underveis dannet det seg en konkret problemstilling. Problemstillingen har endret seg litt underveis, men fremgangsmåte og tematikk har alltid vært den samme.

3.3.2 Utvelgelse og rekruttering av informanter

Etter ide og problemstilling til studien var på plass hadde jeg en god anelse om hvilke informanter jeg ville få tak i til intervjuene. Fra franchisesjefen fikk jeg en liste med mulige informanter til studien. Franchisesjefen valgte å kontakte informantene via e-post i forkant av min kontakt gjennom et formelt felles skriv for å forklare dem om min studie og at Norsk Butikkdrift så nytte i å delta på denne studien. I januar 2016 tok jeg kontakt via telefon med de ulike informantene jeg ønsket skulle delta, og forklarte dem om min studie og ba om deres deltakelse i studien. Alle informantene som ble kontaktet var positiv til å delta og etter telefonsamtalen sendte jeg et informasjonsbrev med samtykkeerklæring om å delta i studien (se vedlegg B) på e-post. Skrivene ble utformet på et hverdagslig språk slik at det ikke skulle bli noen misforståelser. I tillegg ble det understreket at jeg var tilgjengelig for alle type spørsmål som måtte dukke opp. Viktig informasjon om anonymitet, konfidensialitet og frivillighet til å delta i studien ble fremhevet. Informantene ble også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen uten ytterligere begrunnelse eller konsekvenser. Samtidig ba jeg om at informanten fant en dato og tidspunkt innenfor en gitt tidsramme som den hadde mulighet til å gjennomføre intervjuet.

På grunn av problemstillingen i denne studien ble det valgt å benytte strategisk utvalg. Det vil si at informantene som ble valgt ut til å delta på studien var individer med inngående kunnskap og erfaringer om det studien skal undersøke. Dataen disse individene kunne bidra med ville dermed være nødvendig for å kunne belyse studiens problemstilling (Jacobsen, 2004; Johannessen m.fl., 2010). Det er vanskelig å vite hvor mange personer som burde intervjues i starten av en studie, men i denne type studie ligger antallet normalt mellom 5-10 informanter (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2010). Det er viktig å ha ett passende antall informanter i forhold til hva som skal undersøkes. Er det for få informanter vil det bli vanskelig å generalisere, mens for mange informanter gjør at det ikke blir nok tid til å kunne undersøke i dybden (Kvale & Brinkmann, 2015). Samtidig er det viktig å ha økonomiske og tidsmessige begrensninger med i vurderingen av størrelsen på utvalget (Johannessen m.fl., 2010). En god regel er å avslutte intervjuprosessen når man kommer til et metningspunkt.

Med dette menes et punkt der intervjuene slutter å bringe inn ny informasjon (Jacobsen, 2004; Kvale & Brinkmann, 2015). I utgangspunktet ble ni informanter kontaktet, der tre var fra gruppen franchisegivere og seks var fra gruppen franchisetakere. Grupperingene blir forklart under. Totalt ble bare fire av de seks fra gruppen franchisetakere intervjuet. Intervjuene med begge grupper ble gjort parallelt, og etter det sjette intervjuet følte jeg at det ikke kom inn ny informasjon og mine spørsmål var blitt besvart. Det ble så gjennomført enda et intervju med en franchisetaker for å se at denne oppfattelsen var korrekt, og dette intervjuet bekreftet metningspunktet. De to siste intervjuene ble derfor ikke gjennomført, og intervjuprosessen ble avsluttet.

I denne studien ble informantene delt i to grupper kalt franchisegivere og franchisetakere. I kategorien franchisegivere var det ønskelig å intervju mennesker med posisjon til å ta bestemmelser når det kommer til franchise og samarbeidet med franchisetakere. Derfor er disse informantene individer som er ansatt i Norsk Butikkdrift og som sitter med ansvar for områder, konsept og butikker i selskapet. Disse informantene ligger alle under administrerende direktør ned til regionsjef på organisasjonskartet, og disse ble vurdert til å ha best kunnskap for å kunne besvare studiens problemstilling. De tre individene har en viktig rolle når det kommer til rekruttering, oppfølging og samarbeid med franchisetakerne. Samtlige av disse informantene var godt voksne personer med mange års erfaring innen dagligvare, og alle hadde arbeidet i Norsk Butikkdrift med franchise i over 5 år. Kun en av informantene i denne gruppen har en høyere akademisk grad. De to resterende har hatt økonomisk og faglig påfyll ved behov, men ikke oppnådd en akademisk grad. Likevel har alle tre lang fartstid og god kunnskap om sitt fagområde. Det er også viktig å få med at ordet franchisegiver brukes som betegnelse for disse informantene, men brukes også som en betegnelse på Norsk Butikkdrift som organisasjon.

Innen gruppen franchisegivere ble det intervjuet 4 informanter. Som informanter i gruppen franchisegivere driver de sin egen dagligvarebutikk og samarbeider med Norsk Butikkdrift gjennom en franchisekontrakt. De er derfor ikke ansatt i Norsk Butikkdrift. Samtlige av franchisetakerne har lang fartstid innen dagligvare og har vært både filial butikksjef og franchisetakere. Alle har også vært franchisetakere sammenhengende fra 2012 eller tidligere. Når det kommer til utdanning er det ingen som har en akademisk grad eller utdanning utover videregående skole, men det kommer frem at de har gjennomgått kursing og fått faglig påfyll

ved behov gjennom sin arbeidsplass. Franchisetakerne ble valg ut med fokus på geografisk spredning, og de har derfor butikker over hele Norge.

3.4 Intervjuprosessen

Det finnes flere ulike måter å strukturere intervjuet på, og i denne studien har jeg valgt å bruke semistrukturerte intervju. Ved å bruke denne type intervju brukes intervjuguiden som en veiledende oversikt over de tema og spørsmål jeg ønsket å stille. Men det gir også mulighet å komme med meningsfylte tilleggsspørsmål etter hvert som de dukker opp underveis i intervjuet. Fordelen med denne strukturen er at det er mulig å hoppe mellom tema etter hvert som de naturlig dukker opp. Dette er med på å skape en naturlig samtale der informanten føler den kan snakke fritt og formidle sin historie uten å være knyttet opp mot en fastlåst struktur. (Johannessen m.fl., 2010; Kvale & Brinkmann, 2015). Det ble også påpekt for informantene at alle spørsmål som dukket opp både under og etter intervjuet kunne stilles.

Det ble utformet to intervjuguides med samme oppbygning og tematikk, men der spørsmålene var mer rettet mot hver av de enkelte informantgruppene. Disse ligger som vedlegg D. Intervjuguidene har ikke mange spørsmål, mye fordi jeg var klar over hva jeg ville ha svar på, og fordi jeg ønsket å få intervjuet til å være mer som en samtale og ikke være for fastbunnet i intervjuguiden. En temaguide over hva som skulle snakkes om på intervjuene ble sendt til alle informantene før intervjuene (vedlegg C), og på den måten var de klar over hvilke type tema intervjuene ville inneholde og kunne dermed forberede seg til dette. Intervjuene ble gjennomført fortløpende fra midten av februar til starten av mars, der lengden på intervjuene lå på mellom 28 til 63 minutter (se tabell 2 under). Siden intervjuene ble gjennomført over telefon kunne jeg og informanten sitte der det passet oss best. For å ikke bli forstyrret valgte jeg å sitte alene på et kontor, og etter min oppfatning gjorde informantene det samme. Intervjuene ble også tatt opp på diktafon etter godkjennelse fra informantene, og det ble tatt notater underveis i intervjuet.

TABELL 2: OVERSIKT OVER INTERVJUENE

Informant nummer	Navn i studie	Intervju: dato og lengde
Informant 1	Franchisegiver 1	15.02.16 – 28 min
Informant 2	Franchisegiver 2	18.02.16 – 63 min
Informant 3	Franchisetaker 1	25.02.16 – 34 min
Informant 4	Franchisegiver 3	02.03.16 – 45 min
Informant 5	Franchisetaker 2	04.03.16 – 59 min
Informant 6	Franchisetaker 3	07.03.16 – 34 min
Informant 7	Franchisetaker 4	08.03.16 - 44 min

Før intervjuet ble informantene påminnet om at deres anonymitet og at all sensitiv informasjon var konfidensiell. Jeg sa også ifra om at det ikke fantes noe rett eller galt svar på de spørsmål som ble stilt, og de måtte si det de faktisk mente. Fordi intervjuene ble gjort over telefon kunne jeg ikke se informanten, og det var derfor viktig at jeg gav tegn på at jeg hørte etter hva informanten fortalte under intervjuene, og det ble gjort ved at jeg sa «mhm», «ja» og stilte oppfølgingsspørsmål på interessante tema underveis. Når det ble pauser i samtalen lot jeg det gå noen sekunder før jeg spurte nytt spørsmål. Dette lot informanten tenke seg om, noe som førte til at informanten kom på ting den ønsket å legge til og det kom mer informasjon og nye refleksjoner om tema. Det var også viktig å være oppmerksom på å ikke påvirke informantens svar og meninger om tema under intervjuet, siden data om tema skal komme av informantens egne oppfatninger (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor følte jeg det var viktig å ikke stille ledende spørsmål, og å bruke ord og uttrykk som oppfattes som nøytrale. Måten spørsmålene ble stilt på var også nøytral i form av toneleie og ved at jeg unngikk å legge trykk på visse ord. Når alle spørsmålene var gjennomgått ble informanten spurt om den hadde noen spørsmål eller noe den ønsket å legge til. Det ble også takket for deltakelsen og gjort en avtale om at om det dukket opp spørsmål var det mulig å ta kontakt for en kort samtale omkring de gjeldende spørsmål.

Når intervjuene var over ble de transkribert fortløpende innen 24 timer etter intervjuet for å sikre at alle tanker og inntrykk jeg hadde dannet meg fortsatt var friskt i minnet, og det ble

oppnådd en mest mulig korrekt transkribering. De transkriberte intervjuene ble så sendt til informanten for godkjennelse, noe alle ble.

3.5 Analyse av dataene

Etter intervjuet sitter man igjen med en stor mengde ustrukturert data. Denne dataen skal håndteres gjennom å identifisere mønstre og lage en struktur som gjør den lettere å håndtere (Jacobsen, 2015). Etter dataen var transkribert satt jeg notiser på de tema som ble nevnt og satt de i ulike kategorier. Ofte ble samme tema snakket om flere ganger under intervjuet, noe som gjorde informasjonen rotete, og dermed ble kategoriseringen nyttig. Jeg noterte også ned de inntrykk, tanker og meninger jeg hadde gjort meg om informantene og informasjonen, og knyttet det inn i kategoriene. Dette gjorde det lettere når empirien og analysen senere skulle skrives. Etter dette måtte datamaterialet tolkes og settes i sammenheng med teorien som studien bygger på for å komme frem til en konklusjon som ville svare på problemstillingen.

3.6 Kvalitet på studien

Det er mange faktorer som kan påvirke kvaliteten på denne studien, og disse er viktige å drøfte for å vurdere om forskningsresultatene er relevante i forhold til studiens formål og problemstilling. Validitet og reliabilitet er to begrep som brukes mye når det kommer til vurdering av kvalitet på studier. Validitet kan deles inn i to grupper; begrepsvaliditet og ekstern validitet. I dagligtalen er det mer passende å kalle reliabilitet for pålitelighet, begrepsvaliditet kalt for troverdighet og ekstern validitet kalt for generalisering (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2010). Under blir begrepene forklart og vurdert i forhold til studien.

3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet stiller spørsmål til undersøkelsens data, med fokus på innsamlingsmetode, hvordan dataen bearbeides og hvilken data som brukes (Johannessen m.fl., 2010), og ser på om man får samme resultat ved gjennomføre gjentatte målinger med samme måleinstrument (Ringdal, 2013). Ifølge Johannessen m.fl. (2010) vil det være lite hensiktsmessig å teste påliteligheten til den innsamlede dataen i kvalitative studier. Enda det er spørsmål og tema man ønsker å samle data om så er det fortsatt samtalen som styrer datainnsamlingen (Johannessen m.fl., 2010). Det vil derfor være nærmest umulig for en annen forsker å samle inn samme data som i denne studien. I tillegg er det jeg som forsker som tolker og skaper mening ut fra datainnsamlingen, og min erfaringsbakgrunn er derfor med å påvirke.

Kvalitative studier følger ikke en mal for fremgangsmåte når det kommer til datainnsamling, og derfor er det viktig å styrke påliteligheten ved å bruk av gjennomsiktighet (Johannessen m.fl., 2010). I kapittel 4 er studiens kontekst beskrevet, noe som styrker påliteligheten. I tillegg er fremgangsmåten for alle deler av studien fra utarbeiding av problemstillingen til konklusjonen beskrevet i kapittel 3. Ved å beskrive fremgangsmåten for datainnsamlingen gir det mulighet for etterprøvbarehet.

For å sikre at informantene forsto spørsmålene som ble stilt og at jeg forsto det som ble sagt, var jeg klar på at det var ønskelig å stoppe opp for å stille spørsmål når de måtte dukke opp. Det var noen ganger informantene ikke helt forsto hva jeg ville frem til med spørsmålene som ble stilt, og spørsmålet med begreper ble dermed omformulert og forklart for å kunne få et korrekt svar. Når intervjuene var over ble de skrevet ned fortløpende og sendt ut til den gjeldende informant for gjennomgang og godkjenning. På denne måten sikret jeg at det som informanten sa ble hørt og forstått korrekt. Det var også mulig å sende e-post for å stille spørsmål etter intervjuet var gjennomført.

På grunn av studiens problemstilling var det viktig å gjennomføre intervjuer med informanter fra flere ledd og nivåer i organisasjoner, fra franchisetakere og opp nivå med driftsdirektør. Ved å intervju informant på flere nivåer var det mulig å sjekke etter samsvar i uttalelsene noe som vil styrke påliteligheten.

3.6.2 Troverdighet

Troverdighet stiller spørsmål til hvor godt den innsamlede dataen måler det som skal måles. I kvalitative studier kan ikke dataen kvantifiseres, og det finnes ingen mal på hvordan en skal oppnå troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2015). Dermed er spørsmålet i kvalitative studier om metoden undersøker det som studien skal undersøke, og om dette representerer virkeligheten (Johannessen m.fl., 2010). For å oppnå troverdighet kan man ifølge Johannessen m.fl. (2010) bruke to fremgangsmåter. Den første er ved å investere nok tid til å bli godt kjent med det som skal undersøkes og få en god forståelse for fenomenet og konteksten, og på den måten kunne identifisere relevant og irrelevant informasjon. Den andre måten er ved å bruke forskjellige datainnsamlingsmetode, som for eksempel intervju og observasjoner (Ringdal, 2013). I denne studien var det tids- og ressursbegrensninger som gjorde at det ikke var

mulighet til å studere fenomenet og konteksten før datainnsamlingen startet. Det ble heller ikke gjennomført observasjoner da dette ikke ble sett på som nødvendig eller relevant for å besvare studiens problemstilling.

En måte å styrke troverdigheten er ved å sende innsamlet rådata tilbake de individene som dataen er samlet fra (Johannessen m.fl., 2010). I denne studien ble intervjuene transkribert direkte etter intervjuene. Denne prosessen tok flere timer for hvert intervju da det måtte gjøres nøye og korrekt. Når intervjuene var omgjort til skriftlig form ble de tilbakesendt til informantene for godkjenning. I tillegg ble det stilt eventuelle spørsmål om det som ble sagt i intervjuene.

Det er også viktig å ta i betraktning at selv om dataen er samlet inn og godkjent av informantene, så trenger den ikke være sann. Derfor er det viktig å vurdere kildenes evne til å levere rett informasjon om fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015). I følge Jacobsen (2015) burde man vurdere faktorene informantenes nærhet og kunnskap om fenomenet, informantens villighet til å gi rett informasjon og konteksten ved informasjonsinnsamling. I denne studien er det samlet inn primærdata fra informanter som har direkte kunnskap og erfaringer til å kunne besvare problemstillingene. Samtlige av informantene har arbeidet i over 10 år innen dagligvare, og hadde erfaring med franchise i 5 eller flere år. I denne studien valgte franchisesjef å sende mail til informantene som var valgt ut til å delta på studien i forkant av min oppringing. Dette kan ha påvirket informantene til å føle seg tvunget til å delta. Når jeg ringte informantene opp fikk jeg ikke et inntrykk av at de følte seg tvunget til å delta, men heller at de var positive til å delta siden jeg fikk tilbakemeldinger på at «dette virket spennende» og «dette kan jeg gjerne delta på». Under intervjuene var det også mulig at informantene holdt tilbake informasjon og vrir den slik at de gir de svar som de anser som korrekt (Jacobsen, 2015). Min oppfatning av informantenes fremtoning var at samtlige var positive til studien og ærlige i sine fortellinger. Både talemåte, stemmebruk, bruk av vitser og latter gjorde at jeg fikk et inntrykk av informantenes holdninger om de tema som ble diskutert og at de var ærlige. Det at de ble minnet på om anonymitet og konfidensialitet kan også ha påvirket dem til å gi en ærlig fortelling.

3.6.3 Generalisering

Begrepet generalisering handler om resultatene av studiens fortolkninger og forklaringer kan brukes i andre lignende tilfeller og kontekster (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2010). Dette er et viktig spørsmål fordi forskning innebærer å samle inn opplysninger som så systematiseres og analyseres for å kunne bygge et forenklet bilde av virkeligheten ut fra forskerens funn (Johannessen m.fl., 2010). Ved kvalitative undersøkelser er det vanskelig å hevde generalisering siden det er få individer i studien, og fordi disse individene ikke er tilfeldig utvalgt (Jacobsen, 2015). Samtidig kan man lure på om funn i denne studien ikke kan passe til andre sammenhenger. Generalisering kan hevdes til andre individer som tilhører den samme kontekst (Jacobsen, 2015). I dette tilfellet vil spørsmålet være om funnene kan generaliseres til andre franchisegivere og franchisetakere i Norsk Butikkdrift. Man må også vurdere om funnene i denne studien kan brukes i andre lignende organisasjoner (Jacobsen, 2015), som i dette tilfellet kan være organisasjoner som benytter et franchisesamarbeid. Da kanskje spesielt innen dagligvare. Ifølge Jacobsen (2015) vurderes dette ved å vurdere antall enheter som deltok i studien, og hvordan enhetene ble valgt ut. Jacobsen (2015) forteller at jo flere enheter som undersøkes jo enklere er det å generalisere. Samtidig legges det til at når det oppnås et metningspunkt der et nytt intervju ikke vil føre til ny interessant informasjon er det på tide å stoppe intervjuprosessen. I denne studien kom jeg til et metningspunkt å valgte å avslutte intervjuprosessen etter 7 intervjuer. Når det kommer til valg av enhetene finnes det tre valgmuligheter; typisk utvalg som er representativ for flere enheter, enheter med størst mulig spennvidde eller utvalg som det er minst sannsynlig at fenomen vil finne sted (Jacobsen, 2015). I samråd med franchisesjef ble det bestemt at utvalget skulle velges med fokus på spredning. Dermed ble franchisetakere tilhørende ulike regioner og distrikter valgt ut for å delta i undersøkelsen, og franchisegiverne ble valgt ut fra flere nivåer i organisasjonen.

3.7 Forskningsetikk

Ifølge Ringdal (2013, s. 451) er forskningsetikk «(...) de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis». Når det skal gjennomføres en studie er det viktig å rette seg etter etiske prinsipper og retningslinjer for forskningen. Gjennom forskning kan man direkte og indirekte påvirke og berøre andre mennesker, derfor er det viktig å vurdere denne påvirkningen i et etisk perspektiv (Johannessen m.fl., 2010).

Ifølge Johannessen m.fl. (2010) er det tre forskningsetiske retningslinjer og prinsipper som må tas hensyn til som forsker. Det første er at alle deltakerne i studien har rett til å selv bestemme om de ønsker å delta i forskningen. Dette betyr at de også har muligheten til å trekke seg fra studien på alle tidspunkt uten at det vil føre til negative konsekvenser for deltakeren. Det andre prinsippet er å ha respekt for privatlivets fred. Dette betyr at deltakerne selv bestemmer hvilken og hvor mye informasjon de formidler til forskeren. I tillegg bestemmer deltakeren om informasjonen som blir gitt skal gjøres tilgjengelig for andre. Til slutt må risikoen for skade som kan komme av forskningsprosessen vurderes. Dette er en vurdering som er særlig relevant når det kommer til medisinsk forskning, men det betyr ikke at samfunnsvitenskapelig forskning unngår å ta hensyn til dette. Med dette menes det at det må tas hensyn til at forskningen kan føre til psykisk eller fysisk skade på deltakeren.

Det var tydelig fra starten av studien hvilke type individer som var ønskelig å ha med i denne studien. Etter en innledende telefonsamtale med hver enkelt informant ble det sendt ut et informasjonsbrev (vedlegg B) om studiens formål og deres rolle som informant. Det ble også bedt om å gi skriftlig samtykke tilbake hvis de ønsket å delta i studien. Både i informasjonsskrivet og før og etter intervjuet ble informantene påminnet om muligheten til å trekke seg fra studien og at de var anonyme i studien. I tillegg hadde informantene mulighet til å trekke tilbake informasjon de angret på eller slippe å svare på spørsmål de ikke ønsket å svare på. I denne studien vil risiko for skade si den risikoen som ligger i at informasjonen fra informantene kan knyttes tilbake til dem. Om det skjer kan det føre til negative konsekvenser på deres arbeidsplass og i deres privatliv. Informasjonen som ble samlet inn gjennom intervjuene omhandlet både positive og negative erfaringer og meninger, og man vet aldri hvordan sine samarbeidspartnere, medansatte og ledere vil reagere på dette. Derfor er anonymitet og konfidensialitet svært viktig å opprettholde.

Før datainnsamlingen tok sted ble det søkt til personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) om tillatelse til å gjennomføre studien, noe som ble gjort 12. januar 2016. Årsaken til dette var fordi studien er underlagt meldeplikt da alle vilkårene er oppfylte, og fordi personopplysninger lagres elektronisk. Studien ble godkjent av NSD 8. februar 2016, og jeg kunne da sette i gang med de planlagte intervjuene. Alle informantene ble informert om at studien var meldt inn og godkjent av NSD før intervjuene startet. I henhold til NSDs vilkår for meldeplikt skal all lydopptak og

identifiserbar data slettes når studien er ferdigstilt (Johannessen m.fl., 2010), noe som i dette tilfellet er 31. mai. Dataen vil heller ikke deles eller brukes i andre sammenhenger enn i denne studien. Alt dette ble informantene gjort oppmerksom på. For å sikre anonymitet til informantene er ikke alder, kjønn og stillingsbeskrivelse tatt med i studien. I stedet er informantene nummerert i sin gruppe for å kunne skilles, uten at tallene ellers har noen praktisk betydning.

Gjennom hele studieforløpet oppstår det etiske problemstillinger som må tas til vurdering (Kvale & Brinkmann, 2015). Disse overveielsene har blitt gjort underveis i studien med hensyn til forskningsetiske prinsipper og retningslinjer.

4 Presentasjon av studiebedrift og rammen rundt studien

Coop Norge SA ble stiftet i 1906, er samvirkelagenes fellesorganisasjon og er eid av dem. Oppgavene ligger i å ivareta sentrale fellesoppgaver for samvirkelagene, noe som innebærer oppgaver som kjededrift, innkjøp og vareforsyning. For å gjøre det har Coop Norge SA datterselskapene Coop Norge Handel AS og Coop Norge Eiendom AS (Coop Norge, u.å.-a). Coop Norge SA har som ansvar å administrere kjedene og å drifte grossist- og logistikkvirksomheten i kjeden (Coop Norge, u.å.-b). Som en forenkling kalles disse selskapene for Coop, da de arbeider tett med og for hverandre. Det er 97 samvirkelag i Coop Norge, og Coop eies av kundene som er medlemmer i disse samvirkelagene. Ifølge Coop (u.å.-b) har samvirkelagene totalt rundt 1,5 millioner medlemmer. Coop er i 2015 Norges nest største dagligvareaktør, og driver nærmere 1200 butikker innen åtte ulike kjedekonseppter (Coop Norge, u.å.-b).

I oktober 2014 ble ICA Norge AS (ICA) solgt til Coop, noe som inkluderte 533 dagligvarebutikker innen konseptene Rimi, ICA og Matkroken, samt logistikk og støttefunksjoner (Coop Norge, 2014; ICA, u.å.). Etter krav fra konkurransetilsynet måtte Coop selge 43 av disse butikkene til Bunnpris, og 50 til NorgesGruppen for å unngå svekket konkurranse i dagligvaremarkedet (Konkurransetilsynet, 2015). Omtrent 40 % av dagligvarebutikkene i ICA var franchisedrevet, noe som betydde at Coop kjøpte en del av disse franchisebutikkene. Coop var til da den eneste dagligvarebutikken som kun var basert på filialbutikker (NOU 2011:4, 2011), og hadde siden oppstarten i 1906 drevet som samvirkelag (Coop Norge, u.å.-a). Dermed valgte Coop å opprette datterselskapet Norsk Butikkdrift som en videreføring av butikkene som Coop kjøpte fra ICA og å opprettholde de gjeldende franchiseavtalene fra ICA med franchisetakerne (Norsk Franchiseforum, u.å.).

ICA Norge AS ble etablert i 1992, og var et datterselskap av det svenske selskapet ICA AB. I 2011 hadde ICA en markedsandel etter netto omsetning på 14,1 % og hadde da en nedgang på 0,7 % fra 2010. Omsetningen lå på 20,3 milliarder kroner i 2011 (Pettersen, 2013). I 2013 var ICAs markedsandel nede i 11,1 % og i 2014 var den 10,4 % (The Nielsen Company, 2016). ICA hadde som vist opplevd en jevn nedgang av markedsandeler og opplevd store underskudd i butikkene siden 1995. De hadde derfor ønsket å selge seg ut av det norske dagligvaremarkedet etter forsøk på å styrke sin posisjon og øke markedsandelene i dagligvaremarkedet (Ekeseth & Laustsen, 2014; NOU 2011:4, 2011; Pettersen, 2013). Norsk

Butikkdrift er organisert som vist på organisasjonskartet i vedlegg A. Her ser vi at butikkene er delt inn i to segmenter; lavpris med Extra, Prix og Rimi og sortiment med Mega, ICA og Matkroken. Driftsdirektør er øverste sjef på hvert segment med flere regionsjefer under som hører til hver landregion. Hver regionsjef har flere distriktssjefer som arbeider i deres region, og som er nærmeste ledd til franchisetakerne. De økonomiske tallene som er tilgjengelige for Norsk Butikkdrift kommer fra 2014, altså i den tiden det fortsatt var ICA og før salget ble gjennomført. En økonomisk presentasjon av organisasjonen vil derfor kun understreke hvorfor ICA valgte å selge seg ut av det norske dagligvaremarkedet. Det som kan nevnes er at enda ICA hadde driftsinntekter mellom 618 000 000 og 18 464 852 000 i året de siste ti år, hadde de likevel hatt negativt årsresultat siden 2008 på mellom 26 002 000 og 1 161 842 000 kroner (Proff forvalt, u.å.).

4.1 Franchisebutikkene i studien

Franchisebutikkene i studien var alle etablert før ICA ble solgt til Coop, og de har derfor alle vært med på endringsprosessen av kjøpet. Det er fire franchisetakere med i denne studien, og de driver alle en butikk i ulike byer i Norge. Byene er lokalisert jevnt over hele Norge, og har alle god flyt av kunder siden de er lokalisert på strategisk gode plasser i forhold til nærliggende butikker og kundemengde. Videre under blir de økonomiske tallene for butikkene presentert. Dette er viktig å ha med i studien fordi butikkens drift og resultater kan påvirke franchisetakerens syn på samarbeid, risikoforhold, problemer og muligheter i samarbeidet. Derfor er det naturlig å gjøre en kort oppsummering av økonomien (se tabell 3). Alle tallene er hentet fra proff.no, men på grunn av anonymitet refereres det ikke direkte til sidene med den økonomiske informasjonen om franchisebutikkene. Proff har igjen hentet sin informasjon fra årsregnskapene og brønnøysundregisteret.

TABELL 3: FRANCHISEBUTIKKENES GJENNOMSNITTLIGE ØKONOMISKE TALL I 2014

	Gjennomsnitt (avrundet)
Driftsinntekter	42 000 000
Årsresultat	870 000
Eiendeler	5 200 000
Egenkapital	734 000
Gjeld	4 500 000
Totalkapitalrentabilitet i %	20,7
Egenkapitalrentabilitet før skatt %	179
Soliditet	15,7
Likviditetsgrad 1	1,185

Butikkene i denne studien har driftsinntekter som ligger jevnt rundt gjennomsnittet på 42 000 000 kroner. Inntektene kommer omtrent helhetlig fra salgsinntekter i butikken. Årsresultatene ligger også nært rundt gjennomsnittet på 870 000, men det er en butikk som stikker seg ut her med et årsresultat på rett under 200 000. Overskuddet viser seg å ha blitt spist opp av høyere prosentvis varekostnader og lønnskostnader sammenlignet med de andre butikkene. Når det kommer til eiendeler ligger alle butikkene nært gjennomsnittet på 5 200 000. Butikkens egenkapital viser seg å være ganske spredd med en differanse på 1200 mellom butikken med lavest egenkapital til butikken med høyest. Gjennomsnittet ligger på 734 000, men er ikke et særlig veiledende tall. Ved å titte i regnskapene bakover i tid viser det seg at i de tre butikkene med lavest egenkapital har den vært stabil de siste tre år. Mens i den siste butikken som tydelig peker seg ut har egenkapital vokst med 100 % i løpet av to år. Gjeld er også noe som må tas hensyn til. I studiens butikker var størrelsen på gjelden i gjennomsnitt 4 500 000 kroner, og lå mellom rundt 3 000 000 til rett over 7 500 000 kroner.

Samtidig som tallene gir en pekepinn på økonomien i butikkene, er det greit å kikke på noen finansielle nøkkeltall i tillegg. De nøkkeltall som er valgt ut til å brukes i denne studien er totalkapitalrentabiliteten, egenkapitalrentabiliteten før skatt, soliditet og likviditetsgrad 1.

Totalkapitalrentabilitet forteller ifølge Hoff (2010a) om bedriftens lønnsomhet ved å beregne avkastning bedriften har hatt på total kapital investert i en gitt periode. Dette er uavhengig av andel egenkapital og gjeld. Totalkapitalrentabiliteten regnes ut som et prosenttall, og størrelsen varierer ut fra type bedrift. Derfor er det vanlig å sammenligne med andre bedrifter

i samme bransje (Hoff, 2010a). I denne studien har butikkene store forskjeller i total kapitalrentabiliteten på mellom 7 og 38 %, med et gjennomsnitt på rundt 21 %.

Egenkapitalrentabilitet viser lønnsomheten i forholdet mellom egenkapital og årsresultatet. Ved å regne ut denne kan man få en anelse om hvor godt bedriften klarer å utnytte aksjonærenes egenkapital. Jo høyere egenkapitalrentabilitet jo bedre klarer bedriften å utnytte tilbakeholdt kapital (Hoff, 2010a). I denne studien hadde butikkene en gjennomsnittlig egenkapitalrentabilitet før skatt på 179 %. Men her var det ingen av bedriftene som lå nær gjennomsnittet, og hadde en variasjon på mellom rundt 30 % til 500 %. Butikken med størst egenkapitalrentabilitet hadde en kraftig økning i denne i løpet av året, og i tillegg økte gjeldsgraden over dobbelt så mange prosent som egenkapitalrentabiliteten. Soliditeten viser hvor mye økonomisk tap bedriften kan tåle før det går ut over långiverne og øvrige kreditorer, og kalles også egenkapitalprosent. Regelen på denne er at jo høyere den er jo bedre, og den viser hvor mye egenkapitalen utgjør av selskapets passiva. Formelen er altså egenkapital delt på total kapital. Kravet på egenkapitalprosent er varierende, men et vanlig krav er at det burde være over 30 % (Hoff, 2010a). Butikkene i denne studien hadde en gjennomsnittlig soliditetsgrad på 15,7 %. Kun en butikk hadde soliditetsgrad over 30 %, og lå på rett under 33 %. Alle de andre butikkene lå mellom rundt 4 til 18 %. Ifølge Finansleksikon (u.å.) burde egenkapitalprosenten ligge over 20 %, noe som betyr at tre av butikkene i denne studien ikke har en tilfredsstillende egenkapitalprosent. Likviditetsgrad 1 viser forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld, altså evnen til å dekke betalingsforpliktelser til forfall. Jo høyere likviditetsgrad 1 er, jo større er omløpsmidlene i forhold til den kortsiktige gjelden. Bedriftene vil derfor ha størst mulig tall på likviditetsgrad 1, og kravet ligger at det burde være større enn 2. I studiens utvalgte butikker lå likviditetsgrad 1 mellom 1,01 til 1,48, med en gjennomsnitt på 1,196. Dette vil si at ingen av butikkene har nådd kravet på likviditetsgrad 1.

5 Presentasjon av empiriske funn

I dette kapitlet presenteres de funn som kom av intervjuene med de 7 informantene.

Kapitlet er satt opp etter tema og med grunnramme i hvilken rekkefølge spørsmålene i intervjuene ble stilt. Det legges inn en oppsummering i de delkapitler det føles naturlig, da gjerne de delkapitler som går over flere sider. Informasjonen danner grunnlaget for analysen i kapittel 6.

5.1 Egen beskrivelse av franchisesamarbeidet

Det kunne være interessant å se hvordan informantene ville beskrive innholdet i et franchisesamarbeid og en franchisekontrakt, og jeg spurte derfor om de kunne gi en kort beskrivelse av dette. Begge informantgruppene forteller det samme om rammene for samarbeidet. Det som kommer frem er at franchisetaker leier konseptet og ofte leies utstyr og lokaler av franchisegiver. Samtidig eier de driftsselskapet selv og er ansvarlig for sin egen bedrift, men alt utenom driften får de levert av kjeden. Denne delen fremheves av franchisetakerne og som franchisetaker 3 sier «(...) vi får mer frihet enn vanlige butikksjefer». Franchisetaker er ansvarlig for å følge konseptet og de bestemmelsene som er gitt i franchisekontrakten. Franchisegiver 2 fremhever at det er en juridisk bindende og gjensidig kontrakt som må følges. Franchisegiver 3 velger å forklare franchisepakken slik: «Det er en pakke som skaper en forutsigbarhet, som igjen skaper den nødvendige tryggheten for at man skal ha et godt og lønnsomt samarbeid i en femårsperiode».

Mens franchisegiverne forklarer rammene og rollene i franchisesamarbeidet har franchisetakerne et fokus som går mer på samarbeidet. De forteller at det er viktig å arbeide for begge partenes beste og som franchisetaker 2 forklarer: «(...) vi er to samarbeidspartnere som samarbeider om å få gode resultater i en butikk slik at begge parter kan tjene penger ut av samarbeidet». Det kommer frem at franchisegiverne har mye eierskap i sine butikker, og de ønsker å oppnå gode resultater. Derfor yter de mer der det er behov, også mye fordi resultatet påvirker deres egen lommebok. Et siste element som franchisetakerne trekker frem er tryggheten som ligger i å delta i et slikt samarbeid siden de vet at de har god hjelp av kjeden om det skulle oppstå problemer.

5.2 Overgang fra filialbutikk til franchisebutikk

Hvorfor velges det å ha franchisebutikker i tillegg til filialbutikker, og hvilke krav og forutsetninger må ligge til rette for at en butikk blir franchise? Dette kunne være interessant å finne ut av fordi Norsk Butikkdrift mister mye kontroll over de butikkene som går over på franchise. Dette spørsmålet ble kun stilt til franchisegiverne.

Det forstås slik at Norsk Butikkdrift ikke har noen klare regler på når en butikk skal legges ut som franchise, men i de aller fleste tilfeller skjer dette etter butikken har vært en filialbutikk. Det er noen fåtalls tilfeller at butikker har startet direkte som franchisebutikker, men i de aller fleste tilfeller etableres butikkene og driftes som filial inntil det viser seg å ligge et potensial på omsetning som franchise som er større enn potensialet som filial. I slike tilfeller omgjøres butikkene til franchisebutikker.

Franchisegiver 2 forteller at den vet om butikker som har blitt lagt ut på franchise enda det var klart at omsetningen måtte økes før butikken ville være lønnsom. Det bekreftes av franchisegiver 3, som forteller at det skjer med visse butikker der potensialet ligger til rette men interne forhold og styringen i butikken fører til dårlige resultater. Det utdypes at butikkene ofte går mye bedre med en ny franchisetaker som får full innsikt og forståelse for de utfordringer som butikken har. Dette er mye på grunn av en god rekrutteringsprosess der de finner den rette personen som klarer å snu om og rydde opp i butikken slik at den igjen blir lønnsom. Franchisegiver 2 er likevel klar på at den ikke legger noen av sine butikker ut på franchise uten at den vet at butikken er lønnsom nok til å lykkes der. Dette gjør den fordi den ikke ønsker å lokke franchisetakerne inn i nylig etablerte butikker der omsetningsnivået er ukjent og all risikoen ligger på franchisetakeren. Franchisegiveren mener dette skaper tillit i samarbeidet med franchisetakeren, og danner grunnlaget for et godt samarbeid. Videre fortelles det av franchisegiver 3 at om en butikk ikke fungerer som franchise grunnet manglende lønnsomhet, så avsluttes samarbeidet, noe som franchisetakeren må bestemme seg om den ønsker. Franchisetakeren får gjort opp for seg, blant annet ved å betale utestående fordringer til franchisegiver, før butikken overtas av Norsk Butikkdrift og blir filialbutikk.

Oppsummert

Det er ingen klare regler på når en butikk går over til franchise. De fleste butikker er filialer en periode til lønnsomhet og potensiale er identifisert, før de legges ut på franchise. Noen

butikker legges ut på franchise enda lønnsomheten må opp, men disse problemene ligger ofte i at butikken driftes dårlig og en ny franchisetaker kan da gjøre tiltak slik at butikken er lønnsom. Butikker som viser seg å ikke være lønnsomme blir ofte tilbakeført til filial etter franchisetakers ønske.

5.3 Før samarbeidet

Før samarbeidet starter må de aktuelle franchisetakerne, også kalt kandidater, velges ut. I den sammenheng følte jeg det var viktig å få informasjon om hvilke krav som stilles til potensiell franchisetaker og hvilken kunnskap franchisetakerne hadde om franchise i forkant av samarbeidet. Det var også interessant å se på hvordan rekrutteringsprosessen foregikk.

5.3.1 Valg av franchisetaker

Fordi franchise er et samarbeid mellom to parter er det viktig å få kjennskap til hvilke krav som stilles til fremtidige samarbeidspartnere og hvilken informasjonsinnsamling om kandidatene som utføres av franchisegiver. Spørsmålet ble kun stilt til franchisegiverne. Samtlige svarte at synet på hvilke krav som var de viktigste i valg av samarbeidspartner hadde endret seg de siste år. Tidligere lå fokuset på driftsmessig kompetanse og erfaringsbakgrunn, mens nå legges det mer vekt på holdninger, motivasjon og personlige egenskaper. Franchisegiver 2 sier «Kompetanse er noe man kan tilegne seg, kunnskap er noe som kan læres, mens holdninger er noe som henger med deg fra du er født og de er vanskelige å endre på når man er voksen». Siden franchisetakeren velges for de neste fem år er det viktig å finne rett person. Til franchisetakerne ble spørsmålet stilt om hva de ser etter i sine ansatte, da disse kravene kan reflektere tilbake til deres egne egenskaper. Det kom frem at franchisetakerne så etter de samme egenskapene som franchisegiverne, og kravet om de rette holdningene ble jevnlig nevnt. Knyttet til de rette holdningene ble egenskapene effektivitet, motivasjon og service nevnt. At disse holdningene er tilstede er viktig fordi som franchisetaker 3 nevnte kan alt annet læres i etterkant.

Ingen av franchisetakerne hadde utdanning utover videregående, og all kunnskap de hadde kom av erfaringer fra sine karrierer innen dagligvare. Alle franchisetakerne hadde vært det fra 2012 eller tidligere, og hadde lengre erfaring med butikkdrift i forkant av dette da de alle hadde drevet filialbutikker med gode resultater tidligere. Franchisetakernes kjennskap til franchise i forkant av samarbeidet var også variabel. En av franchisetakerne hadde god

kunnskap om franchise, og måtte stort sett kun underskrive franchisekontrakten før den kunne starte som franchisetaker. Mens i den andre enden var det en franchisetaker som ikke hadde noen kunnskap eller erfaring med franchise. De to resterende hadde en viss grad av kunnskap. Alle franchisetakerne søkte informasjon om butikken og konseptet før de ble franchisetakere, men spesielt franchisetaker 2 skilte seg ut som svært grundig. Informasjonen franchisetakerne fikk tilgang på var en fullkommen innsikt i butikkenes økonomiske situasjon, prognoser, krav til franchisetaker og lignende. Samtlige av franchisetakerne fortalte at de måtte gjennomgå kursing og opplæring, samt få faglig påfyll i oppstarten som franchisetakere.

Oppsummering

Holdninger og personlige egenskaper vektlegger mer enn kunnskap og erfaringer når det velges franchisetakere. Dette er fordi all nødvendig kunnskap kan tilføres i etterkant, mens holdninger er vanskeligere å endre på. Franchisetakerne hadde variabel kjennskap til franchise i forkant av samarbeidet, der noen hadde god kunnskap og erfaring til franchise mens andre nærmest ikke visste hva det gikk ut på. Samtlige hadde drevet filialer med gode resultater i flere år før de ble franchisetakere, og hadde lang karriere innen dagligvare. Informasjonen som de følte manglet fikk de tilført i rekrutteringsprosessen og opplæringsperioden.

5.3.2 Rekrutteringsprosessen

Neste spørsmål var hvordan informasjon om den aktuelle franchisetakerkandidaten ble samlet inn. Det kom frem at rekrutteringsprosessen tar lang tid, og franchisegiver 3 anslår at den tar 3-6 måneder. Rekrutteringsprosessen starter med en innledningsvis utvelgelsesprosess som gjennomføres av HR-avdelingen. På denne måten reduseres antall søkere ned til 3-6 kandidater. Etter det gjennomføres en personlighetstest og intervjuer med kandidatene, som ifølge franchisegiver 2 gjøres fordi «Det er lett å se om dette er et gjennomsnittsmenneske, eller om de skiller seg ut på enkelte områder». Intervjuene er designet slik at kandidaten får en grundig presentasjon av kjeden og franchise, og en helhetlig innsikt i hvilket ansvar og krav som ligger i stillingen.

Det er ifølge franchisegiverne flere måter å komme i posisjon som franchisetakerkandidat. En måte er å søke på en utlyst stilling. En annen er å vise frem gode resultater internt i organisasjonen, da gjerne som filial butikksjef, og bli tilbudt å bli franchisetaker. Ifølge franchisegiver 2 har en god del av franchisetakerne vært ansatt som butikksjefer tidligere. Det

fortelles også av franchisegiver 3 til at de ofte tar kontakt med individer de mener vil passe som franchisetakere. Den tredje måten er ved å sende en henvendelse til Norsk Butikkdrift med et ønske om å bli franchisetaker uten at det er en utlyst ledig stilling.

Valg av franchisetaker gjøres i et samarbeid mellom franchisesjef og det gjeldende områdets distriktssjef, regionsjef og driftsdirektør. Franchisegiver 3 forteller at fordi rekrutteringsprosessen har så mange steg og tar så lang tid vil eventuelle personlige meninger og magesfølelser som kan påvirke valget eliminert. Om de har kjennskap til kandidaten fra tidligere går ofte rekrutteringsprosessen raskere, da de kjenner til kandidatens egenskaper. I tillegg fører det til at franchisetakeren blir helt trygg i sitt valg, og risikoen for at ønsket om å bli franchisetaker er en impulshandling blir redusert. Det er også franchisetakeren som tar den endelige avgjørelsen om den ønsker dette når den har mottatt all informasjon, og franchisegiver 3 sier «Vi har også full åpenhet og er helt ærlige om utfordringene».

Samtlige av franchisetakerne i denne studien er personer med lang fartstid innenfor dagligvare og har drevet filialbutikker. De forteller om ulike årsaker til at de ble franchisetakere, der noen ble etterspurt av kjeden mens andre ble det da det følte som neste steg i karrieren. Franchisetaker 2 forteller at «Jeg hadde ikke helt forstått hvor mye det betydde for meg å ha min egen bedrift og å styre min egen hverdag før jeg ble franchisetaker. Jeg trodde det var litt likt filial».

Oppsummering

Rekrutteringsprosessen er lang og tar 3-6 måneder. Har organisasjonen kjennskap til kandidaten går den raskere, mens er kandidaten helt ukjent tar den tid og krever modning. Aktuelle kandidater plukkes først ut av HR-avdelingen og før det gjennomføres ulike tester og intervjuer. Norsk Butikkdrift skal både ha informasjon om kandidaten og gi utdypende informasjon om organisasjonen, franchise, krav og ansvarsområder. Det er viktig at kandidaten har fullstendig forståelse for hva den går inn i da kontrakten gjelder for 5 år. Det er flere måter å bli franchisetaker, men i denne studien har alle franchisetakerne blitt rekruttert fra sine jobber som filial butikksjef og gått rett over i franchise. Noe som skjedde grunnet gode resultater som filial. Valget av franchisetaker gjøres som et samarbeid mellom områdets distriktssjef, regionsjef og driftsdirektør, samt franchisesjef.

5.4 Etter kontrakten er underskrevet

Når kontrakten med franchisetaker er underskrevet gjøres det en økonomisk simulering på hvordan det kommende regnskapsåret til franchisebutikken vil bli. Ifølge franchisegiver 2 settes det realistiske mål som er mulig å nå om franchisetakeren driver på korrekt måte.

Oppstartsprosessen som franchisetaker kan være tung for noen har franchisegiver 3 erfart.

Noen franchisetakere starter å tvile på seg selv og valget når det går opp for dem at deres lønn er avhengig av deres egne handlinger og butikkens resultater. Denne tvilen oppdages gjerne ved første evaluering 3-6 måneder etter oppstart.

5.4.1 Opplæring

Det kommer frem at all opplæring skjer etter at kontrakten er inngått, og innebærer et ettårig fadderopplegg der den nye franchisetakeren hospiterer i en annen butikk. På denne måten får franchisetakeren både opplæring og oppfølging, og en grundig gjennomgang av teori og praksis og får øvd seg i en butikk. Det kommer frem av franchisegiver 2 at under hospiteringen er det et opplæringsprogram som må gjennomgås fra A til Å. Det har vist seg at hospitering i butikk er den opplæringsmetoden som det har kommet best resultater av og som blir sett på den mest effektive metoden, og franchisetaker 3 forteller «Vi lærer en del gjennom kursene, men vi lærer mer i butikk». Enda denne positive holdningen til hospitering så har en av franchisetakerne hatt en dårlig erfaring med dette og følte den ikke fikk det utbytte som var ønsket. Mye kom av at butikksjefen den hospiterte hos virket motvillig til å bruke tid på opplæring, gav dårlig opplæring i nye og bedre systemer og svarte mangelfullt på spørsmål i etterkant. Dette førte til at franchisetakeren selv måtte undersøke og spørre andre i organisasjonen for å lære. Franchisetakeren forteller at hospiteringen ikke ble fullt opp av Norsk Butikkdrift i etterkant, og den etterlyser ønsket om tilbakemeldinger om både styrker og svakheter som franchisetakeren oppdaget under opplæringen.

Etter hospiteringsperioden overtar franchisetakeren sin egen butikk, og fra der er det distriktssjefen som har hovedansvaret for videre opplæring. I tillegg fortelles det at det er et todagers program der alle forhold til å være franchisetaker blir gjennomgått, fra juridiske bestemmelser til ulike punkter når det kommer til driften. I tillegg utarbeides det en individuell plan for hver franchisetaker over hvilken kunnskap den har behov for. Enda opplæringen skjer etter kontrakten er det kursing både før og etter dette tidspunktet. Kursene før går på informasjonsformidling om franchise, mens de etter fokuserer på drift og

kompetansebygging og dukker opp løpende. På denne måten får franchisetakerne all nødvendig kompetanse og oppfrisking i denne kompetansen. Ut fra intervjuene viser det seg at opplæringsprosessen har endret seg litt i løpet av årene, og at den har blitt bedre tilpasset hver enkelt franchisetaker og dens behov. Franchisetakerne i denne studien fikk den opplæringen de behøvde.

Oppsummering

All opplæring skjer etter kontrakten er underskrevet, men likevel gjennomføres det kurs både før og etter som er rettet mot alle butikkdrivere. All opplæring blir tilpasset hver enkelt franchisetakers behov gjennom en individuell plan, og alle nye franchisetakere må derfor ikke gjennomgå alle stegene i opplæringen. En viktig og den mest effektive delen av opplæringen for uerfarne franchisetakere er hospitering i butikk med en dyktig og erfaren butikksjef, og på denne måten få både teoretisk og praktisk erfaring. Likevel er det mulig at noen får en mangelfull opplæring under hospitering, og dette er noe som ikke følges opp i etterkant verken gjennom kvalitetssikring eller ved tilbakemeldinger fra de nye franchisetakerne. Etter hospiteringsperioden på ett år overtar franchisetakeren sin egen butikk og videre opplæring gjøres av distriktssjefen. Opplæringen består i tillegg av to dager der alle forhold knyttet til å være franchisetaker blir gjennomgått.

5.4.2 Kommunikasjon

Det er viktig å se hvordan kommunikasjonen i dette samarbeidsforholdet fungerer. Da både opp- og nedstrøms i organisasjonen, men også hvilke metoder for benyttes for kommunikasjon og hvordan informasjonen tas hånd om. Franchisegiverne trakk raskt frem to kommunikasjonskanaler; intranett og distriktssjefen. I tillegg ble Norsk Butikkdrift Franchiseforening (NBFF) trukket frem av franchisetakerne. Intranettet fungerer som kommunikasjonskanal for generell informasjon og formaliteter. Franchisetaker 3 forteller at informasjonen formidles begge veier, der franchisetakerne kan ta kontakt om generelle saker som gjelder for flere butikker. Utdringer eller saker som handler om kun sin egen butikk tas heller opp direkte med sin distriktssjef.

Distriktssjefens har ansvar for å gjennomføre kontroll av butikkene for å se til at de følger standard i henhold til konseptet og driver etter retningslinjene. Dette gjøres etter en fast struktur både i filial- og franchisebutikker. Resultatene rapporteres tilbake til franchisetakerne i et møte der de går igjennom resultatet. I tillegg er resultatene tilgjengelig på nettbrett som de

har tilgjengelig. Avvikene får en frist de må være fikset innen, og dette registreres i en logg som butikken har tilgang til og som følges opp ved neste kontroll. Franchisegiver 1 legger til «(...) er det avvik så prater vi med franchisetaker. Og ser vi det er utviklingsmuligheter så ser vi på det. Det er ikke bare sjekk og kontroll, men vi er ute etter å bidra til at kjøpmennene driver best mulig butikk». Dette inntrykket sitter også franchisetakerne igjen med.

Det kommer frem at franchisegiverne arbeider tett med NBFF, og at det er to årlige møter med ledelsen i Coop der informasjon utveksles. Spesielt franchisetakerne trekker frem NBFF, og franchisetaker 4 forteller at NBFF kan kontaktes når det kommer til økonomiske utfordringer eller problemer knyttet direkte mot franchise. NBFF brukes dermed som et felles organ for å finne løsninger på problemer hos franchisetakerne, da de ofte sitter med de samme utfordringene. Franchisetakerne forteller at de føler forslag og ønsker får gjennomslagskraft gjennom NBFF, og franchisetaker 1 forteller «(...) vi føler vi kan si ifra og at vi kan bli hørt». Det er også et kjøpmannsråd der kjøpmenn innen filial og franchise møtes for å prate om driften. Franchisegiver 1 sier «(...) vi søker et samarbeid med franchisetakeren. Da kanskje ikke enkeltvis, men ved at de har representanter som vi får innspill fra». Det legges også til at: «Det er såpass nært at er det noe som de [franchisetakerne] brenner for eller har på hjertet så gir de oss et hint om det». Franchisegiver 3 mener det er viktig å få innspill og ideer fra dyktige butikksjefer og sier «Vi kan tro og mene, men realiteten er at butikkmedarbeidere, kassemedarbeidere og butikksjefer er vår absolutt viktigste ressurs. Fordi de vet hva som fungerer i butikken. Ikke de som sitter på BackOffice med en PowerPoint».

Det viser seg at franchisetakerne har frihet til å gjennomføre visse tiltak uten å måtte spørre om tillatelse eller informere franchisegiver i forkant. Franchisetaker 2 legger likevel til «Men selvsagt, er det krumspring som man må be om lov til så formidler jeg dem til distriktssjefen». Konkrete ideer til utvikling av konseptet må tas opp gjennom verdisystemet fra distriktssjef gjennom alle ledd til ledelsen for vurdering. Franchisegiver 2 sier: «Vi er mottakelig for alle innspill, men man kan ikke finne på ideer og bare gjøre det». Franchisegiverne forklarer at det er lov å utfordre konseptet, men det er ikke lov å gå utenfor konseptets rammer. Samtidig vektlegges det at konseptet ikke er firkantet og man hele tiden forsøker å utvikle det til det bedre. Franchisetakerne føler også at de har mye frihet så lenge de holder seg til konseptet og gitte standarder. Franchisegiver 3 forteller at de franchisetakerne som er flinke til å følge konseptet og har god kontroll gjerne får større muligheter for å eksperimentere i butikken.

Franchisetakerne i denne studien hadde gode resultater på sine butikker og oppfattet alle franchisegiverne som mottakelige og positive til ideer og ønsker. Franchisetaker 3 forteller at den følte ideer og tips til økt salg og inntjening ble godt mottatt, og at denne informasjonen ofte ble delt mellom franchisetakerne i ulike media som gjennom en privat Facebook-side.

Franchisetakerne legger ellers mye vekt på at det kommer mye informasjon om butikkdrift og butikklayout gjennom de ulike e-læringskursene. Samtlige nevner også kjøpsmannspakken som gir klare retningslinjer de må følge. I tillegg er det planogrammer over butikken og oppsett som må følges. Butikken er ellers oppbygd etter inntjeningseffekt slik at ingen varer er plassert tilfeldig. Likevel forteller franchisetakerne at de har mer frihet enn i filial til å variere innholdet i kampanjen, noe som ofte gjøres med hensyn til beliggenhet og salgspotensialet. Det lages også budsjetter for det kommende året i hver butikk, som inneholder tall på svinn, brutto omsetning og lignende der det tas hensyn til omgivelser og prognoser. Dette budsjettet er ifølge franchisetaker 1 også en god kilde til økonomisk informasjon om franchisegiverens forventninger og butikkens potensiale. Gjennom året gjennomføres det fortløpende målinger og rapporteringer av butikken som sendes til franchisegiver. Tilbake kommer det omsetningsrapporter, svinnrapporter og annen nyttig informasjon for franchisetakerne. Franchisetaker 2 forteller også at det gjennomføres møte for butikksjefene 4 ganger årlig, der de får tilbakemeldinger på nøkkeltall og det gjøres sammenligninger med andre butikker både innen filial og franchise.

Oppsummering

Det er mange måter for kommunikasjon i samarbeidsforholdet, og informasjonen formidles begge veier. Noen kanaler er for formaliteter mens andre er mer for saker omhandlende hver enkelte sin butikk. I tillegg er kanalen NBFF kun for franchisetakerne. Det gjennomføres jevnlig kontroll for å se at butikkens layout, utseende og annet er ifølge de konseptet, forventninger og krav gitt av franchisegiver. Det legges mye vekt på at det er mulighet for å komme med ønsker, ideer og innspill. Både franchisegiver og franchisetaker er positiv til dette da de alltid søker etter måter å forbedre organisasjonen. Samtidig må franchisetakerne følge konseptet og regler som er satt. Franchisetakerne føler seg også hørt da de har mulighet til å komme med sine problemer eller innspill og det tas tak i av franchisegiver.

5.4.3 Risiko og risikofordeling

Jeg ville også vite hvilken risiko informantene følte lå i dette samarbeidsforholdet, og hvordan de følte denne risikoen var fordelt mellom partene. Franchisegiverne nevner alle to former for risiko for seg selv; økonomisk risiko og risiko av samarbeide med feil franchisetaker. Den økonomiske risikoen er mye knyttet opp mot tap av utestående fordringer fra franchisetakeren, noe som ofte har en begrenset alvorlighetsgrad fordi fordringene følges opp. Ifølge franchisegiver 3 får noen franchisetakere for store forhåpninger og bestiller for mye varer, noe som fører til svinn. Enda franchisetakeren selv må stå for den kostnaden så påvirker det Norsk Butikkdrift indirekte da de tjener prosenter av franchisebutikkens resultater. Når det kommer til risikoen knyttet til å arbeide med feil franchisetaker nevner franchisegiverne at dette kan få mange negative utfall og utfordringer på lengre sikt. En av utfordringene er at franchisetakeren kan få negativt omdømme som reflekteres ned på kjeden. En annen er ved at franchisetakeren ikke tar ut de forventede markedsandelene i et område og butikken dermed får en dårlig posisjon i lokalmarkedet. Butikkene koster mye å etablere og drifte, og det er derfor ønskelig at de opprettholder en sterkt markedsposisjon. Franchisegiver 2 nevner også at franchisetakerne kan utnytte systemer og underslå penger slik at butikken går konkurs. Det er også risiko for at franchisetakeren får mer ansvar og arbeid enn den takler, og dermed blir sykemeldt, noe som fører til at butikken går dårligere. Franchisegiver 2 trekker frem at franchisetakere som går konkurs, da spesielt ved å misbruke tilliten fra franchisegiver, kan sitte igjen med et dårlig rennommé i bransjen, og kan gjøre det vanskelig å finne nytt arbeid.

Samtlige av franchisegiverne mener at franchisetakerne har begrenset med økonomisk risiko fordi de investerer et begrenset beløp i butikken. Samtidig har franchisegiver 1 forståelse for at tap av denne kapitalen vil føles på den enkelte franchisetakers privatøkonomi. Ellers nevnes det at franchisetakeren også har økonomisk risiko knyttet til å drive en butikk med, ifølge franchisegiver 1, relativt store verdier. Likevel kommer det tydelig frem at franchisegiverne mener de har den største økonomiske risikoen. Franchisegiver 3 trekker frem at franchisetakerne ikke står alene i vanskelige periode, og skjer det drastiske ting som reduserer omsetningen kraftig så vil Norsk Butikkdrift hjelpe ved å blant annet fordele tapet slik at begge partene mister penger. Samtidig kommer det frem at om det viser seg at franchisetakeren selv har stått for omsetningstapet og ikke gjort nødvendige tiltak for å hindre det kan det føre til en virksomhetsovertagelse og samarbeidet avsluttes.

Franchisetakerne har et litt motsatt syn på risikofordelingen og mener det er de som sitter på den største risikoen. Samtlige trekker frem at risikoen ligger på dem selv fordi det økonomiske resultater er avhengig av at de driver butikken rett, og de selv må dekke eventuelle økonomiske tap. De mener franchisegiveren uansett får sine penger i form av avgifter da de er pålagt å betale en viss prosent uansett resultat. Samtidig viser det seg at franchisetakerne ikke tenker særlig over risikofordelingen da de har gjort forarbeidet sitt, selv valgte å bli franchisetakere og de velger å tenke positivt på samarbeidet. Franchisetaker 3 forteller at det ligger risiko i alle typer bransjer og forretninger, men så lenge man har et godt samarbeid og gjør en god jobb så vil ikke det by på problemer. Franchisetaker 1 forteller at en del av avtalen er å stå for denne risikoen, og franchisetaker 4 synes risikoen er skummel å ta, men vet at valget er enten å ta den eller å forlate. Franchisetakerne føler også risikoen ble større når de gikk fra filial til franchise. Som filial har de tryggheten av at kjeden betaler alle utgifter, og de vet at lønnen ikke baserer seg på butikkens resultater. Som franchisetaker 4 sier «(...) man kjenner at det ikke er egne penger, og dermed tør å ta sjanser (...)». Som franchise får man mye større ansvar til personal og økonomisk, og man må betale alle utgifter selv.

Ingen av franchisetakerne følte de ble presset til å ta spesielt stor risiko, men det ble likevel nevnt av to franchisetakere at det hender de må ta inn varer som de vet de ikke får solgt. Franchisetaker 3 kjenner sine kunder og sin butikk, og vet hvilke varer som selger og ikke i butikken. Likevel må den innimellom ta inn kampanjevarener enda den vet det vil bli svinn. Franchisetakeren tenker likevel at det er en del av å være en franchisetaker.

Under og etter overgangen fra ICA til Norsk Butikkdrift har flere franchisetakere opplevd en høyere følt risiko, og de skulle ønsket at franchisegiver var mer tilstede for å hjelpe dem i den tunge perioden. Flere av franchisetakeren forteller at de ikke tjener penger etter overgangen, og ut fra intervjuene peker årsaken mye på franchisekontraktens bestemmelser. I tillegg trekkes priskrigene i desember som har slått hardt ut på økonomien deres frem. Samtidig har franchisetakerne en holdning der de tror og mener de vil tjene penger til slutt, og dermed arbeider de med å drive butikkene så godt som mulig frem til alt har kommet på plass og de igjen tjener penger. De mener Coop ikke vil ønske å la franchisetakerne gå konkurs fordi de da vil forlate til fordel for andre kjeder, noe som Coop ikke vil tjene på.

Oppsummering

Både franchisegiverne og franchisetakerne ser på seg selv som den gruppen med høyest risiko, og at den andre parten hadde betydelig mindre risiko. Franchisegiverne har god kontroll på økonomien og ser på den med begrenset risiko. Den store risikoen ligger i å ha en franchisetaker som utnytter systemet og underslår og skaper et dårlig rykte og resultater for organisasjonen. Franchisegiverne mente også at franchisetakernes økonomiske risiko var begrenset til beløpet investert i butikken. I tillegg ville en franchisetakers konkurs bære risiko da det kunne føre til at de fikk et dårlig rykte i bransjen. Franchisetakerne derimot mente de bar størst risiko fordi butikken kunne gå dårlig og det direkte ville påvirke deres egen økonomi, og der franchisegiver uansett ville få sine avgifter betalt. Risikoen knyttet til økonomi trekkes også frem når filial og franchise diskuteres opp mot hverandre. Samtidig virker samtlige franchisetakere trygg på samarbeidet, og tenker lite på risikoen. De har tillit til franchisegiver og mener det ordner seg.

5.4.4 Kontrollering og overvåkning

At franchisegiver kontrollerer og overvåker franchisetakerne er noe som hører til samarbeidet. Derfor ble det spurt om hvordan dette utføres og hvilke tanker partene hadde om dette. En mye nevnt måte er gjennom distriktssjefens driftssjekk av butikkene, som tidligere nevnt under kommunikasjon handler om å se til at butikken følger konseptet og å rette opp i eventuelle avvik. Franchisegiver 2 forteller at noen franchisetakere tar seg litt for godt til rette med egne interesser og ideer som de gjennomfører, men som går utenfor konseptet. Dette er noe kjeden ikke godkjenner. Franchisetaker 2 forteller at det ofte er de butikkene som har lavere lønnsomhet og flere utfordringer som har oftest besøk. Franchisetakerne i denne studien hadde inntil overgangen til Coop hatt gode resultater i sine butikker, og har derfor ikke like tett oppfølging som de mener andre har. De er også positive til sine distriktssjefer og forteller at distriktssjefen heller er innom for å se til at alt står bra til og gir tilbakemeldinger om de ser noe som er bra eller dårlig. Noe som gjøres for å hjelpe til heller enn å skulle ta dem.

Franchisegiverne forteller at de har full oppfølging av butikkene økonomisk, og får daglige rapporter om salg, svinn, lønnsomhet og andre økonomiske tall. Franchisetaker 2 forteller at den likevel skulle ønske mer åpenhet rundt franchisetakernes økonomiske tall og regnskap. I dagens system deles tallene kun oppover i verdikjeden, og franchisegiveren mener det kunne

vært fordelaktig å dele tallene mellom partene på samme nivå. Franchisegiveren forteller «Vi ønsker innsikt for å kunne være med å hjelpe, drøfte og utfordre kostnader vi mener er for store slik at de kan reduseres og de kan tjene mer penger. Men det er ikke alle franchisetakere som er villig til å være med å drøfte dette». Det er ellers flere måter for kontrollering av franchisetakerne. For eksempel har franchisegiver mulighet til å se hvor franchisetakerne kjøper varer fra og lese e-posten deres. Franchisetakerne forteller samtidig at de vet dette, men at de ikke føler seg overvåket. De føler heller at det er god kommunikasjon og mye tillit i samarbeidet, og franchisetaker 3 sier «En franchisetaker har ikke som mål å gjøre det motsatte av hva en franchisegiver ber om».

For franchisegiverne er det viktig at franchisetakerne leverer konseptet til en gitt kvalitet, men franchisegiver 1 forteller at det også er viktig at de samtidig får muligheten til å være kjøpmenn og drive butikken litt fritt. I den sammenheng trekkes tillit frem som et viktig element, og franchisetakeren forteller «Vi kunne kontrollert mye mer enn vi gjør, men det er klart at det må være en balanse. Det skal være tillit i systemet og folk skal føle at de har tillit. Blir det for kontrollerende så har det en stor sjanse for at samarbeidet blir dårligere». Franchisegiveren ser også tendensen til at det både er for mye og for lite kontroll visse steder, men forteller at det strammes inn når det er store avvik på områder inntil det er ordnet opp i.

Franchisegiver 2 mener dagens system er godt, men at det er små endringer som kunne gjort det bedre, som å dele franchisegivernes økonomiske tall. Franchisetaker 3 mener kontrolleringen blir bedre om man har modne distriktssjefer som har full innsikt og klarer å utføre sitt arbeid korrekt. Mye av oppfølgingen er veldig svart/hvitt, og distriktssjefen må kunne se hvilken oppfølging franchisetakerne behøver utover dette. I tillegg er oppfølgingsmøter og evalueringer noe franchisegiveren ser de må forbedre.

Når det kommer til omgivelsenes påvirkning på resultatene så virker det som om franchisegiverne har god kontroll. Organisasjonen følger godt med på endringer i hvert område og marked til enhver tid, og reagerer om noe endrer seg. Dette gjøres på flere måter. Distriktssjefen følger godt med i sitt distrikt og er jevnlig innom butikkene på besøk. De har god kontakt med franchisetakerne som også er godt kjent i område, og kan sammen diskutere endringer de ser i markedet. Franchisetakerne er også flink til å si ifra om endringer og utfordringer de ser. Det tas også med endringer og prognoser i butikkens budsjett for neste år.

Endringer kan føre til at lønnsomheten i fremtidig år antas å bli lav, og gir franchisetakeren muligheten til å vurdere om den ønsker å fortsette i franchisesamarbeidet med de fremtidige utsiktene. Franchisegiverne forteller at de ønsker at butikkene skal opprettholde lønnsomhet og markedsandel siden Norsk Butikkdrift tjener en prosentvis andel av butikkens omsetning som sin inntekt, og de derfor stiller opp og hjelper dem. Spesielt om det dukker opp uforutsette utfordringer som ikke er skapt av franchisetakeren kan de sette inn ekstraordinære tiltak som for eksempel å redusere avgifter for en periode eller ha ekstra markedsføring. Franchisetaker 3 forteller at den føler franchisegiverne har en god forståelse for at hendelser kan forekomme og butikken kan få redusert avgifter for en periode. Også franchisetaker 2 nevner dette, og legger til at det gjerne utføres flere tiltak for å stoppe den negative utviklingen. Som en motsetning opplevde ikke franchisetaker 4 å få hjelp når den opplevde problemer og tap av omsetning, noe som førte til at ansatte måtte permitteres. Dette skjedde for en stund siden i ICA, og franchisetakeren ser positivt på hvordan dette vil være fremover.

Oppsummering

Det kommer frem flere metoder for kontrollering av franchisetaker. Distriktssjefens oppgave med besøk av butikkene, åpen kommunikasjon og driftssjekk blir mye nevnt av både franchisegiver og franchisetaker. Økonomisk kontroll er også noe som nevnes, og det fortelles at franchisegiver har full innsikt i alle økonomiske tall og at disse følges opp. Endringer blir også raskt fanget opp, og negative utviklinger blir nøye undersøkt. Franchisetakerne kan også overvåkes på mange andre måter da franchisegiver har mulighet til å sjekke alle skriftlige kommunikasjonskanaler. Samtidig forteller franchisetakerne at de ikke føler seg overvåket da det er god kommunikasjon og mye tillit mellom partene. Det virker som det er god kontroll over omgivelsene rundt butikkene, da begge parter følger med og rapporterer om endringer. Disse endringene blir også tatt med når det utarbeides et budsjett for butikken det kommende året. Det som trekkes frem av oppfølgingen og kontrolleringen er at konseptet skal følges, samtidig får franchisetakerne lov å være selvstendige innen rammen. Franchisegiverne er klar over at kontrollen kan være fordelt feil, og det settes inn tiltak der det er behov. De forteller at for mye kontroll kan hemme motivasjonen, og at tillit er viktig.

5.4.5 Tillit

Tillit er et viktig element i et samarbeid, og spørsmålet ble derfor hvilken tillit partene hadde til hverandre i samarbeidet. Samtlige av franchisegiverne mener at samarbeidet er et

balanseforhold og basert på gjensidig tillit. Butikkene blir godt fulgt opp, men det viser seg at de butikkene som har minst usikkerhet får større grad av tillit. Franchisegiver 2 er klar over at man samarbeider med mennesker, og at noen ganger fungerer tilliten svært godt, mens andre ganger fungerer tilliten dårlig da franchisetakeren utnytter tilliten. Franchisetaker 3 forteller videre at det er viktig å hjelpe hverandre, og at de ikke er kynisk til hva som står i kontrakter og avtaler. I stedet hjelper de gjerne litt ekstra til for å få til et godt samarbeid og styrke relasjonen med franchisetakeren. Franchisegiver 3 mener likevel de må bli flinkere på å sette seg ned med franchisetakerne som medmennesker og på den måten bygge tillit og få bedre innsikt i butikken. I tillegg forteller franchisegiveren at ingen franchisetakere skal bli mistenkeliggjort uten grunn, og om det er noe som ikke fungerer er første prioritet å finne ut om franchisetakeren har nødvendig opplæring og ressurser. Men har franchisetakeren misbrukt systemet så vil det føre til konsekvenser og samarbeidet kan bli avviklet.

Noen av franchisetakerne var veldig klar på at de følte de fikk mye tillit av franchisegiver, og samarbeidet var basert på mye tillit. Felles var at alle mente det både var god kommunikasjon og tillit mellom partene, men noen var litt mer usikker på om franchisegiver hadde tillit til dem. Det var likevel ikke noe de bekymret seg over, da alle tegn tydet på at tilliten var sterk. Som franchisetaker 3 sier «Alt peker på at de har tillit til oss. Den meste av jobben vår går på tillit». Franchisetakerne forteller at de også følte seg hørt og at problemene deres ble tatt tak i, noe som styrket deres tillit til franchisegiveren. Franchisetaker 2 sier den mottar tillit fra franchisegiver og begrunner dette med at den har mye slingringsmonn som franchisetaker og lett kan gjennomføre tiltak i butikken. Samtidig legger den til at franchisegiver sier ifra om man har tøyd konseptet litt for langt.

Det virker å ligge litt usikkerhet i om franchisegiver arbeider for begge parter beste, men franchisetaker 1 håper og tror at den gjør det. Franchisetaker 2 forteller at den har tillit til franchisegiver, men at det likevel lurte en liten tanke i bakhode om at franchise kan bli avviklet. Mye har med å gjøre at Coop ikke har drevet med franchise tidligere og ikke har erfaring med konseptet, mens i ICA var de tydelig på at de skulle bruke franchise. Men franchisetakeren har forståelse for at Coop er i en omstillingsfase og at det kan ta litt tid før alt er på plass, og den har tillit og tålmodighet i denne prosessen. Franchisetaker 3 deler mye av tankene til franchisetaker 2, men er ikke redd for at franchise avvikles og begrunner det med at den alltid har levert gode resultater i samarbeidet og franchisetakeren har selvtillit til å tro

at det ønskes et videre samarbeid. Omstillingsperioden har vært tøff for franchisetakerne og mange prosesser har blitt mye dårligere. Samtidig forteller informantene at de føler de blir hørt, og franchisetaker 3 sier «Hadde de ikke lyttet til oss og hatt tillit til oss tror jeg mange ville sluttet på dagen».

Oppsummering

Tilliten til hverandre i samarbeidet viser seg å gå begge veier, og partene er også klar over dette. Det kommer tydelig frem at tilliten er svært viktig for at samarbeidet skal fungere, da tillit er en viktig del av samarbeidet. Det har vært tilfeller der tilliten har blitt misbrukt av franchisetakere, og dette har ført til konsekvenser. Men i de fleste tilfeller fører bruk av tillit til et bedre og tettere samarbeid, der franchisetakerne får frihet og muligheter til å eksperimentere i sine butikker. Franchisetakerne føler også at deres problemer blir hørt og at franchisegiver tar tak i disse problemene, noe som bygger tillit. Ellers viser det seg at franchisetakerne har litt usikkerhet rettet mot franchisegiver og at franchise kan bli avvirket. Dette kommer av at ICA var klar på at franchise var veien, mens Coop virker usikker enda. Samtidig velger franchisetakerne å tenke at Coop ønsker et videre samarbeid med dem da det vil være et tap for dem å miste franchisetakere som er både kompetente, motiverte og har levert gode resultater.

5.4.6 Motivasjon

Det kunne være spennende å se om Norsk Butikkdrift tilbyr belønninger som motivasjonsfaktor for å få franchisetakerne til å utføre ønsket arbeid. Samtlige av informantene fortalte at det ikke finnes noe incentivsystem med belønninger, og det trekkes raskt frem av franchisegiverne at om de får tak i rett franchisetaker så vil den bli motivert nok ved å se resultatet av sin egen innsats. Franchisetakerne driver eget selskap og overskuddet minus den andelen som skal til franchisegiverne er det franchisetakerne beholder selv. Likevel nevner franchisegiver 3 at produsentene innimellom kommer med salgdrevne kampanjer, der franchisetakerne kan vinne premier om de oppnår salg over et visst nivå.

Franchisegiver 2 forteller at det finnes andre ikke-økonomiske elementer som kan føre til økt motivasjon. Her trekkes det frem ulike møter både lokalt og nasjonalt, der man får møte andre fra alle ledd i organisasjonen og snakket om butikkdrift. Møtene bidrar både til faglig og sosialt påfyll. Franchisegiveren forteller videre at noen av reiseutgiftene dekkes av kjeden og

noe må franchisetakerne selv dekke, og forteller videre at alle franchisetakerne blir behandlet likt uansett inntekt. Franchisetaker 1 trekker også frem disse møtene og forteller at når de fortsatt var med i ICA var møtene med på å skape godt samhold mellom butikkene i hele landet og at de fleste kjente til hverandre.

Det ble også spurt om hva franchisetakerne følte gav dem motivasjon til å arbeide for begge partenes vinning. Samtlige forteller at de får motivasjon av å vite at de selv sitter igjen med resultatet av driften når alle utgifter og avgifter er betalt. Dette var en stor motivasjonsfaktor for mange og en av hovedårsakene til å bli franchisetakere. Ellers hadde franchisetakerne personlige motivasjonsfaktorer. Franchisetaker 1 forteller om det sosiale aspektet og den får mye motivasjon av å kunne snakke og samhandle med andre mennesker. Franchisetaker 2 forteller om en indre motivasjon og forteller «Jeg har hatt virkelig tunge perioder og virkelig blødd for denne butikken. Men jeg tror det er innebygd i meg og jeg er kjempemotivert». Den trekker også frem at det er visse ting den må gjøre som franchisetaker som den ikke synes er like givende, men at det samtidig er den del av jobben. Ifølge franchisetaker 3 er det å ha en slik type jobb en livsstil, og noe den trives med. Franchisetaker 4 forteller at den er motivert til å drive butikken sin godt og om ikke bedre enn tidligere da den føler en usikkerhet i om Coop vil avvikle franchise. Franchisetakeren forteller at den ønsker å vise Coop at franchise er inntektsbringende slik at franchisebutikkene vil bli driftet videre. Dette har den en oppfatning av at andre franchisetakere også tenker, og forteller videre: «Jeg stortrives som franchisetaker, og kunne ikke tenkt med å gå tilbake til filial. Arbeidsmengden er høy uansett, og jeg som er vant til å styre på mitt eget vis vil føle at det er en nedtur å gå tilbake».

Oppsummering

Det er ingen incentiv eller belønningssystem for franchisetakere i Norsk Butikkdrift. Den økonomiske belønningen skaper franchisetakerne selv ved at de står igjen med resultatet av butikkens drift. Fokuset til franchisegiverne er dermed å rekruttere franchisetakere som ønsker å høste frukter av sitt eget arbeid. Det gjennomføres ulike møter i løpet av året i ulike skala der ulike medlemmer i organisasjonen møtes for faglig og sosialt påfyll, noe som trekkes frem som en mulig motivasjonsmiddel. Det er mye usikkerhet til fremtiden under og etter overgangen til Coop. Det kom frem at motivasjonen ble styrket når ting kom på plass og fremtiden som franchisetaker ble sikret. Franchisetakernes motivasjon har grunnlag i det eierskapet de har til butikken, og pengene som de tjener på driften etter alle utgifter og

avgifter er betalt. Det dukket også personlige motivasjonsfaktorer opp, men alle kunne knyttes til det eierskapet og de oppgaver som inngår i å drive et foretak.

5.5 Filial eller franchise

En ting som kunne være spennende å få forståelse for er hvorfor en velger å gå over til franchise heller enn å holde seg til filialer. Derfor spurte jeg franchisegiverne om hva de synes om de to måtene å drive butikk og hvorfor franchise var så ønskelig. De ser både positive og negative sider med begge modellene, og derfor må man vurdere hva som er best på hver lokalisasjon. Samtidig som de ser klare fordeler med franchise om forholdene ligger til rette for det. De er klar over at franchisetakernes personlige mål er å tjene mest mulig penger siden de får lønn ut fra driftsresultatet. I motsetning får en butikksjef i filialbutikk en fast lønn, og en franchisetaker vil dermed være mer proaktiv i driften av butikken enn filialbutikksjefen. Men siden ikke alle butikkene er lønnsomme er det heller ikke alle butikkene som kan driftes som franchise. Franchisegivers fordel ved filial er at de har full kontroll og drifter alle butikkene selv, mens ved franchise må de gå gjennom franchisetakeren for å gjennomføre tiltak i butikken. Franchisegiver 3 forteller at franchise på mange måter er en mer effektiv driftsmodell enn om kjeden skulle drive alle butikkene selv, men da er det også viktig at alle kjenner sitt ansvar og sine roller. Og derfor blir kontrakten og avtalene nøye gjennomgått med franchisetakerne slik at de får full innsikt og at misforståelser forebygges. Dette betyr også at om en franchisetaker misbruker systemet så vil de få konsekvenser.

Franchisetaker 1 forteller at den største forskjellen mellom filial og franchise er at som franchisetaker jobber man for seg selv og er butikkens øverste hode. Som filial handler man med kjedens penger, mens som franchise er det sine egne. Noe som gjerne fører til at man snur litt mer på kronen og har et bedre innblikk i regnskap, resultater og lignende. Samtlige av franchisetakerne trives meget godt i sine roller, og ingen kunne tenke seg å gå tilbake til filial. Friheten og eierskapet til butikken er noe som vektlegges for franchisetakerne. De vet at resultatet går i egen lomme og jobber derfor mye for å få butikken til å gå bedre. På grunn av friheten de har i sin posisjon kan de også bruke mer eller mindre av budsjettet etter behov, noe som er vanskelig som filial. I tillegg er det mindre rapportering og krav som må leveres. Franchisetakerne forteller likevel at filial er en mer behagelig og risikofri modell, og at man kan bry seg litt mindre i om det blir litt ekstra svinn og lignende. Franchisegiver 2 forteller «Så å være filial er nok en mer bekymringsfri hverdag på mange måter, men jeg ville absolutt

ikke valgt det igjen». Og sier videre «(...) jeg kan forme mine ansatte slik jeg vil, jeg kan lønne dem slik jeg vil og gi dem bonus om jeg synes de gjør en god jobb. Jeg kan bestemme ting selv, og bestemmer nærmest hva jeg vil gjøre og setter inn støtet på ulike ting».

Oppsummering

Det kommer frem at som franchisetaker får man mer eierskap til butikken en om man er filial butikksjef, og man har mer frihet til å bruke mer eller mindre ressurser der man føler det kan gi størst mulig gevinst. Man blir også mer motivert til å gi det lille ekstra for å få omsetningen opp og kostnadene ned fordi man vet at overskuddet går til egen lommebok. Franchiseeiverne føler også at franchise har en klar fordel om forholdene ligger til rette for det. Samtidig ser franchiseeiverne at det er fordeler og ulemper med begge modellene. Alle franchisetakerne er svært positiv til franchise, og kunne ikke gått tilbake til filial siden de da blant annet vil miste friheten de har nå.

6 Analyse

I dette kapitlet analyseres det teoretiske grunnlaget i studien opp mot studien empiriske funn i kapittel 5. Kapitlet er strukturert med utgangspunkt i teorikapitlet og bruker i hovedsak empirikapitlets oppsummeringer for å sette informantenes svar i lys av teorien. En viktig ting å huske på i denne studien er at intervjuene foregikk tidlig på nyåret i 2016. I denne perioden var overgangen fra ICA til Norsk Butikkdrift fortsatt ganske ferskt, og det var fortsatt mange detaljer som ikke var på plass og enda mange små problemer som måtte håndteres. Svarene fra informantene baserer seg både på hvordan ting var de siste årene i ICA og hvordan ting har vært etter overgangen til Norsk Butikkdrift. I denne studien har jeg ikke valgt å skille mellom dem fordi alle utfordringer, uansett om de nå har forsvunnet etter at ICA gikk over i Coop, er nyttige å ta med seg videre og man kan lære av dem.

6.1 Fra filial til franchise

Norsk Butikkdrift drifter både filial- og franchisebutikker. Ifølge NOU 2011:4 (2011) kan man raskere ekspandere og etablere nye butikker ved å bruke franchise fordi det er mindre behov for kapital hos franchisegiver. Dette forteller også franchisegiverne som en av fordelene ved å bruke franchise. I tillegg gir franchise en trygghet til franchisetakeren siden den har et moderselskap i ryggen, samtidig som den har mulighet til å være en fri entreprenør (Franchiseportalen, u.å.-a). Ved å brukes franchise mister franchisegiver samtidig en del oversikt og mulighet for kontrollering og overvåkning. Derfor må det også være tydelige krav og forutsetninger på butikkene før det velges å benytte franchise på dem. Ifølge franchisegiverne er det ikke en mal på når butikkene går over på franchise, men samtidig er de aller fleste filialbutikker før de blir franchise. Noen av filialbutikkene legges ut på franchise med den viten om at lønnsomheten må opp for å overleve. Likevel virker det som om det er gjort gode analyser på hva problemområdene i butikken er og hva som må fikses for å gjøre den lønnsom. Alle franchisetakerne får fullstendig informasjon om butikkene og kan selv velge om de ønsker å drive den aktuelle butikken. Aller vanligst blir butikkene driftet på filial frem til det er klart at butikken er levedyktig som franchise. Alt dette gir franchisetakeren tillit til franchisegiver, da det kommer tydelig frem at det er støtte og samarbeid med i forholdet slik at begge får det beste ut av det. All informasjon om butikkens fordeler og ulemper blir delt med franchisetakeren, og avtalene blir underskrevet etter at all informasjon er grundig gjennomgått. Også franchisetakerne følte seg trygg på sitt valg når de gikk over fra filial til

franchise, siden de fikk full innsikt og mulighet til å gjennomgå tallene på butikken og vurdere valget. Det skal sies at alle butikkene har hatt gode resultater de siste år.

6.2 Franchisesystemet i Norsk Butikkdrift AS

Franchise er en leiekontrakt mellom en franchisegiver og en franchisetaker. Denne brukes fordi det er umulig for franchisegiver å fullstendig informasjon om franchisetakers handlinger og omgivelsene franchisetaker handler i. Leiekontrakten innebærer at franchisetakeren leier en eiendel fra franchisegiver, i dette tilfelle franchisekonseptet og alt det innebærer samt i de fleste tilfeller lokalet og inventar. På slutten av leieperioden står franchisetakeren igjen med resultatet for perioden minus avgiften som må betales til franchisegiver (Douma & Schreuder, 2013). Dette ser vi også i Norsk Butikkdrift, der franchisetakerne får resultatet som blir igjen etter en fast avgift er betalt til franchisegiver. I filialer får butikksjefene fast lønn, noe som er den andre måten å strukturere belønningsstrukturen i tilfeller med asymmetrisk informasjon. Men fordi franchisetakeren har mer risiko og mer ansvar vil ikke en fast lønn motivere dem til å yte sitt beste, noe som fører til bruk av denne type belønningsmodell. Franchisetakeren har dermed ansvaret for å drive butikken i henhold til de avtaler og det konseptet som må følges. Ifølge Dant m.fl. (2011) er dette noe som karakteriserer franchisetypen forretningsformat-franchising og innebærer en mer omfattende type samarbeid. Innholdet i denne type franchisemodell viste seg å være de samme som ble beskrevet av informantene, med blant annet markedsføring, opplæring, driftsstøtte, kvalitetskontroller og så videre. Denne typen franchisesystem inneholder tettere samarbeid mellom franchisegiver og –taker enn den tradisjonelle franchisemodellen, noe som også betyr at den automatisk inneholder mer direkte kontroll av franchisetaker. Samtidig er det viktig å huske på at i et franchisesystem er det ikke mulig eller ønskelig å overvåke franchisetakeren hele tiden. Som Reidarson (1998) nevner må det ikke bli for mye kontrollering og overvåkning da det både krever mye ressurser og det kan hemme fordelene ved at franchisetaker får være en selvstendig og motivert næringsdrivende. Dermed må man finne den kombinasjon av tillit og mistillit som den mest optimale i samarbeidsforholdet.

6.3 Franchisekontrakten

Franchisesystemet kontrollerer franchisetakeren gjennom kontrakter, og sikrer kontrollen gjennom overvåkning. Kontrakten bidrar til å sette rammer for samarbeidet, noe som er svært nyttig for å vite hva man skal forholde seg til i samarbeidet. Samtidig kan kontrakten

signalisere mistillit til franchisetakeren om den blir for detaljert og omfattende. Som tidligere nevnt burde det ikke bli for mye kontrollering og overvåkning.

Franchisekontrakten og franchisepakken står sentralt når det kommer til kontroll i franchisesamarbeidet i Norsk Butikkdrift. Ifølge Blair og Lafontaine (2005) er franchisekontrakten en juridisk bindende kontrakt som fastsetter rettigheter, forpliktelser og andre forhold mellom franchisegiver og franchisetaker. De forklarer også at franchisepakken inneholder konseptet, og at det er viktig at begge parter har fullstendig og lik forståelse av den slik at begge jobber mot de samme målene. I denne studien var det varierende kjennskap til franchise hos franchisetakerne før kontraktinngåelse, der noen hadde arbeidet med franchise tidligere mens andre ble franchisetakere litt ved tilfeldighet. Det kommer frem at alle franchisetakerne får en individuell plan for opplæring og faglig påfyll basert på hvilke ønsker og behov franchisetakerne har. Det nevnes også at det gjennomgås flere intervjuer og møter der franchisetakerne får informasjon om bedriften og om franchisekontrakten og de forventninger og krav som hører til et slikt samarbeid. Det kommer ikke frem noe direkte misnøye til kontrakten i form av dens omfavn og detaljgrad. Franchisekontrakten og -pakken virker å være mer et verktøy som setter begrensninger og rammer for samarbeidet. Men som samtidig gir mulighet for selvstendighet hos franchisetakerne i samarbeidet. Samtidig er det visse elementer i samarbeidet som defineres i disse dokumentene som franchisetakerne føler hemmer deres muligheter, noe som blir drøftet lengre ned i kapitlet.

6.4 Norsk Butikkdrift AS og teoriene

Her blir teoriene drøftet opp mot empirien av intervjuene for å se hvor tillit og mistillit brukes til å styre franchisetakerne i forholdet ut fra informantenes fortellinger. Det vil også trekkes frem når informantene føler at styringen kunne vært utformet på andre måter og det er for mye tillit eller mistillit.

6.4.1 Psykologiske faktorer

Motivasjon er en psykologisk faktor som har vist seg å være ulik mellom teoriene. Ifølge Mott m.fl. (1998) og prinsipal-agentteorien blir franchisetaker motivert av belønninger og egne interesser. Davis m.fl. (1997) kaller dette ytre motivasjon som kommer gjennom håndgripelige belønninger som kan vurderes til markedsverdi. Til motsetning er det i forvalterteorien indre motivasjon som driver franchisetakeren, noe som inkluderer mulighet

for vekst, måloppnåelse, selvrealisering og lignende (Pastoriza & Ariño, 2008). I denne studien viser det seg at franchisetakerne blir motivert av både indre og ytre belønninger. Den type belønning som trekkes mest frem er muligheter for selvrealisering gjennom å drive sin egen bedrift, noe som går på indre motivasjon. Franchisetakerne prater mye om at de føler et engasjement og motivasjon ved å vite at deres slit og strev er hva som har ført til butikkens resultater. De føler også en viktighet med sin tilstedeværelse i butikken og et ansvar for de oppgaver og utfall som kommer gjennom deres arbeid, noe som også blir nevnt som indre motivasjonsfaktorer av Davis m.fl. (1997). Den ytre motivasjonen penger blir også nevnt, da franchisetakerne vet at de står igjen med overskuddet av butikkens drift etter alle avgifter og kostnader er betalt. At dette er motivasjonsfaktorer for franchisetakerne er franchisegiver klar over, og de bruker dermed mye tid på å sikre at de i rekrutteringsprosessen får tak i de rette og motiverte franchisetakerne.

Ifølge prinsipal-agentteorien vil ikke forvalteren identifisere seg med organisasjonen og dermed fraskrive seg skyld og ansvar for dårlige resultater i organisasjonen. Den vil heller ikke arbeide for å rette opp problemene (Douma & Schreuder, 2013). Til motsetning vil franchisetakeren ifølge forvalterteorien identifisere seg med organisasjonen og dermed også akseptere organisasjonens visjoner og målsetninger. Den vil også forsøke å løse alle barrierer som kommer i veien for å nå målene, og føle en tilknytning og personlig ansvar for organisasjonens gode eller dårlige resultater (Davis m.fl., 1997). Franchisetakernes fortellinger gir et klart inntrykk av at de ikke har som mål eller ønske å arbeide mot organisasjonens målsetninger og ønsker. Dette er fordi verken organisasjonen eller dem selv vil tjene på det i det lange løp, og det vil føre til mistillit. Franchisetakerne føler det er mye tillit til dem i samarbeidet, og denne tilliten ønsker de å opprettholde da det gir dem mer frihet og større tilfredsstillelse av å være selvstendige næringsdrivende. Av franchisegiverne kommer det frem at de gir mye tillitt til franchisetakerne i samarbeidet og at de ikke mistenkeliggjør noen før det er god grunn til det.

Når det kommer til maktbruk er det flere måter å utøve makt, og begge teoriene inneholder dette elementet. I prinsipal-agentteorien kobles maktbruk opp mot institusjonell makt, og denne utøves gjennom autoritet og incentivsystemer som en kontrolleringsmetode (Davis m.fl., 1997). I forvalterteorien er makt noe som ikke kommer av individets posisjon i organisasjonen, men skapes gjennom mer dyptliggende og mellommenneskelige aspekter. Det

forklares av Davis m.fl. (1997) at denne makten utvikles over tid og kommer i form av ekspertmakt der et individ får makt på grunn av sine erfaringer og kunnskap om et tema og referent makt når et individ får respekt og blir sett opp til. Gjennom studien viser det seg at begge typene for makt er tilstede i organisasjonen. I form av institusjonell makt er franchisetakeren tvunget til å følge konseptet og de avtalene som er gjort med franchisegiveren. Det er ingen lønnsmakt i forholdet da franchisetakeren ikke får lønn av franchisegiver, men er selv ansvarlig for egen økonomi gjennom butikkdriften. Ekspertmakt og referentmakt viser seg da franchisetakerne gjerne tar kontakt med andre franchisetakere eller individer i organisasjonen for å dele meninger og få svar på spørsmål. Også franchisegiver har ekspertmakt, da de har lengre og bedre erfaring med franchise og butikkdrift enn franchisetakerne.

6.4.2 Situasjonelle faktorer

Ledelsesfilosofi er den første av to situasjonelle faktorer, og danner basisen for organisatorisk samarbeid. Ifølge Davis m.fl. (1997) er ledelsesfilosofien i prinsippal-agentteorien en økonomisk modell som er sterkt knyttet opp mot de fire antagelsene om forholdet mellom partene i samarbeidet. Antagelsene er at partene har ulike målsetninger, det er asymmetrisk informasjon, ulike preferanser for risiko mellom partene og omgivelsenes påvirkning på resultatet til franchisetaker (Douma & Schreuder, 2013). Disse antagelsene er basert på mistillit til franchisetaker, og de danner grunnlaget for preventive tiltak som må gjøres av franchisegiver. I motsetning tar forvalterteorien utgangspunkt i en ledelsesfilosofi bygd på tillit, og bruker virkemidlene autonomi, tilrettelegging og åpen kommunikasjon som styringsmekanismer (Davis m.fl., 1997).

Ledelsesfilosofien kan ifølge Davis m.fl. (1997) deles i to kategorier. Den ene er kontrollorientert der planlegging og kontrollering er separert fra utføringen, og passer med prinsippal-agentteorien. Og den andre er involveringsorientert ledelsesfilosofi der planlegging, kontrollering og utføring ikke blir separert, men det er et fokus på selvstyring og autonomi. Tanken bak er at de ansatte skal ta ansvar for seg selv og sitt arbeid, og ha utfordringer slik at de kan utvikle seg (Davis m.fl., 1997). For å se på hvordan ledelsesfilosofien i Norsk Butikkdrift er har informasjonen fra intervjuene med informantene blitt gjennomgått. Her har antagelsene om forholdet mellom franchisetaker og franchisegiver ut fra prinsippal-agentteorien blitt drøftet for å se hva som samsvarer eller ikke. I tillegg har forvalterteorien

blitt vurdert opp mot antagelsene for å se hvor elementet tillit spiller inn på samarbeidet. Disse antagelsene tar hensyn til tiden både før og etter kontrakten inngås, kalt pre- og postkontraktuelle agentproblemer (Mott m.fl., 1998).

Den første antagelsen er at det kan være ulike målsetninger mellom partene siden de begge er motivert av sine egne interesser (Eisenhardt, 1989). Her har jeg identifisert tre elementer som er med å sikre at de får de rette franchisetakerne som vil være motivert til å arbeide mot franchisegivers målsetninger. Dette er ved å sikre rett franchisetaker gjennom rekrutteringsprosessen, grundig opplæring og motivasjonsfaktorer i samarbeidet. Før kontrakten inngås blir derfor alle aktuelle kandidater grundig vurdert og intervjuet, og det letes etter personer med drivkraft, holdninger og personlige egenskaper som franchisegiver ønsker. For å sikre at den rette personen blir franchisetaker er prosessen med rekruttering lang og tar opptil et halvt år. Det er mange personer som er med i rekrutteringsprosessen for å sikre at personlige meninger og preferanser ikke påvirker valget av franchisetaker. Rekrutteringsprosessen er klart styrt av mistillit, noe som også kan forstås da det er viktig å få tak i den rette samarbeidspartner, og feil valg kan få negative konsekvenser for organisasjonen.

Når kontrakten er underskrevet starter opplæringsperioden. Franchisetakerne får praktisk erfaring i butikk på de arbeidsoppgaver de må gjennom samt teoretisk opplæring gjennom e-læringskurs. På den måten sikrer franchisegiver at franchisetakerne skjønner hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre. Opplæringen er styrt av mistillit fra franchisegiver. Derfor sikres en grundig opplæring slik at det blir vanskelig for en franchisetaker som ikke oppnår de ønskede resultatene å bortforklare eller skyldes på manglende kunnskap. Her må det også legges til at det igjennom intervjuene kommer frem at det hvert år utarbeides et budsjett for hver butikk der det tas hensyn til forventninger og omgivelser. Dette budsjettet er kun veiledende, men også en god pekepinn på hvilke økonomiske resultater som burde komme ut av driften.

Under samarbeidsforholdet er det viktig å holde motivasjonen til å arbeide mot felles mål oppe. Dette kan gjøres gjennom bruk av økonomiske belønninger, noe Norsk Butikkdrift ikke har til sine franchisetakere. All økonomisk belønning de oppnår er at alt gjenstående overskudd av egen butikkdrift går til franchisetakernes egen lomme. Derfor er det viktig i

rekrutteringen å finne kandidater som er motivert til å drive en egen bedrift og å tjene sine egne penger. Franchisetakerne i denne studien ble alle motivert av det økonomiske i samarbeidet, men det var likevel følelsen av eierskap og ansvar til butikken som var den største motivasjonsfaktoren. Det kom ikke frem noe misnøye fra franchisetakerne på grunn av mangelen av belønninger. Ingen forventet å få noe slikt og de var godt informert gjennom avtalene hva samarbeidet innebar. I tillegg var alle franchisetakerne svært motivert av å være selvstendig næringsdrivende i tillegg til at de visste at deres egen innsats ville føre til et økonomisk overskudd. De følte derfor ikke behovet eller et krav på å ha ytterligere incentiver.

Hele prosessen handler om at franchisegiverne ønsker å få tak i franchisetakere med de rette holdningene, for så å forme dem til de arbeiderne som de ønsker at de skal være. Ved å gjennomgå en lang og dyptgående rekrutterings- og opplæringsprosess sikrer de at franchisetakerne har fullstendig forståelse for sitt ansvar. Det gjør også at franchisegiverne lettere kan identifisere om franchisetaker ikke jobber i henhold til konseptet og mot de målsetningene som er satt. Om resultatene ikke blir som forventet må franchisegiver undersøke hva dette skyldes, da med å se på både franchisetakers handlinger, økonomiske tall og butikken med dens omgivelser. Viser det seg at feilen stammer fra franchisetaker må det ifølge franchisegiverne utføres tiltak for å rette opp dette, og ved alvorlige tillitsbrudd kan samarbeidet i verste fall avsluttes.

Den andre antagelsen er at det forekommer tilfeller med asymmetrisk informasjon mellom partene, slik at informasjon ikke formidles mellom partene eller forstås korrekt. Det kan også være at franchisetaker benytter omgivelsenes som en unnskyldning om butikken får dårlige resultater på grunn av franchisetakerens ytelse. Ut fra prinsippal-agentteorien vil en franchisetaker automatisk forsøke å gjøre minst mulig, men samtidig ønske å få mest mulig ut av det. Fordi butikkene er drevet som franchise er det vanskeligere for franchisetakeren å yte minst mulig, siden dens ytelse er det som skaper resultatet i butikken. Den er selv økonomisk ansvarlig for sin egen drift, men samtidig følger franchisegiver med på at konseptet og kontrakten som danner grunnlaget for samarbeidet følges.

I dette samarbeidet virker det som om partene har den informasjonen som er nødvendig for å gjennomføre samarbeidet. Gjennom rekrutterings- og opplæringsprosessen får franchisetakerne god innsikt i organisasjonen, konseptet og alt som butikkdriften innebærer. I

tillegg hadde alle franchisetakerne i denne studien tidligere erfaring som butikksjef i filialbutikker, noe som gir dem god forståelse for en god del av prosessene som inngår i å være franchisetakere. Alle franchisetakerne overtok sine franchisebutikker mens de fortsatt var med i ICA, og som de forteller fikk de den opplæringen og oppfølgingen de behøvde i overgangen fra filial til franchise. Senere i overgangen fra ICA til Coop og Norsk Butikkdrift kommer det frem at det har vært kommunikasjonsproblemer og mangelfull opplæring for noen av franchisetakerne. Også andre problemer har vært tilstede i oppstartsfasen, men de har blitt tatt opp med franchisegiver og tatt med oppover i systemet. Franchisetakerne føler de blir hørt og har mulighet til å søke hjelp om nødvendig. De føler dermed ikke et misnøye til franchisegiver, og ved at de har mulighet til å kommunisere til franchisegiver har de heller ingen behov til å holde tilbake informasjon som begge parter kan ha nytte av.

Samtidig har franchisegiver mulighet til å samle inn all informasjon den ønsker eller har behov for innen alt som har med butikkdriften til franchisetakerne å gjøre. Noe av denne informasjonen, som økonomiske tall, hentes inn fortløpende som en naturlig del av vurderingen av driften. Disse brukes av både franchisegiver og –taker for å vurdere driften og for å vurdere om det er tiltak som kan gjennomføres for å øke lønnsomheten til butikken. Annen informasjon, som franchisetakernes e-poster, blir ikke hentet inn med mindre det er tilstede store mistillitsspørsmål mot franchisetakeren, og der denne informasjonen er nødvendig å undersøke.

Det viser seg å være mange måter for kommunikasjon mellom franchisegiver og –taker, både formell og uformell. Kommunikasjonen går begge veier, og kommunikasjonskanalene er både interne og eksterne. Franchiseforeningen NBFF er en uavhengig forening som brukes av franchisetakerne å kommunisere direkte med ledelsen i Norsk Butikkdrift om franchise. Ellers trekkes distriktssjefen frem som en direkte samtalepartner som det er lav terskel å ta kontakt med. Det at kommunikasjonen går begge veier og franchisetakerne forteller at de føler de blir hørt tyder på at det er tillit i samarbeidet. Hadde forholdet vært basert på mistillit er det rimelig å tro at franchisegiver hadde gitt klar beskjed om hva som måtte gjøres, heller enn å søke et samspill med franchisetakerne. Samtidig er det elementer av mistillit i samarbeidet men som også er med å skape rammer og retningslinjer for franchisetakerne. Nemlig franchisekontrakten og konseptet som må følges.

Den tredje antagelsen handler om hvor stor risiko partene i samarbeidet er villig til å ta (Douma & Schreuder, 2013). Ledelsesfilosofiene som nevnt over har ulike holdninger til

risiko. En kontrollorientert ledelsesfilosofi vil fungere bra i tilfeller med stabile omgivelser, mens en involveringsorientert fungerer best i tilstander med stor usikkerhet i omgivelsene (Davis m.fl., 1997). I tillegg har partenes holdning til risiko mye å si for hvilken type organisasjonsform som burde brukes (Douma & Schreuder, 2013). I dette samarbeidet er begge partene identifisert som risikonøytrale, og det er derfor optimalt å bruke leiekontrakter her i form av franchise. Franchisegiver reduserer sin risiko knyttet til mistillit ved bruk av kontrollsystemer som nevnt tidligere. I tillegg er det vært god kultur i organisasjonen for kommunikasjon, noe som også er med på å redusere risikoen for begge partene. Ved å bruke franchise og ikke filialer kan franchisegiver fordele risikoen til sine franchisetakere. De arbeider etter konseptet, men har mye valgfrihet og selvstendighet. Dette er en fordel i mange markeder da hver butikk kan følge med og raskt handle i den retning som de selv oppfatter er best for øyeblikket. Og dette kjenner vi igjen i Norsk Butikkdrift.

Omgivelsene er den siste og fjerde antagelsen og handler om hvordan omgivelsene påvirker resultatet. Ifølge Douma og Schreuder (2013) vil uro og endringer i omgivelsene påvirke resultatene til franchisetaker samtidig som det er vanskelig for franchisegiver å se hvordan omgivelsene påvirker disse resultatene. Siden franchisetaker ønsker å oppnå størst mulig gevinst men yte minst mulig kan den benytte omgivelsens uro til sin fordel. Dette er fordi franchisegiver har vanskelig for å se om resultatet kommer av franchisetakers ytelse eller omgivelsenes påvirkning. Siden det i forvalterteorien er forutsatt at franchisetakeren alltid vil arbeide med fokus på organisasjonens beste, består samarbeidet av full tillit. Det antas derfor at franchisetakeren ikke vil sluntre unna og skylde på omgivelsene. Franchisetakerne i denne studien viser tydelig at de ikke ønsker eller har behov for å sluntre unna sine oppgaver. De vet alle at resultatet som kommer av driften skapes av deres innsats, og de viser villighet til å yte mer enn forventet når potensiale til å øke lønnsomheten er der. Franchisegiverne viser også at de har mye tillit til franchisetakerne. Samtidig overvåker de omgivelsene og lager budsjetter og retningslinjer med hensyn til omgivelsene. Dette kan knyttes til at det ligger mistillit hos franchisegiver, men i dette tilfellet virker det mer som om budsjettene og retningslinjene brukes som en veiledende mal for franchisetakerne og gir en form for trygghet for partene.

6.4.3 Kultur

Sammensatt danner alle aspektene i samarbeidsforholdet kulturen i organisasjonen. Denne kulturen kan enten gå i retning av prinsipal-agentteorien med individualistisk tankesett eller

forvalterteorien med kollektivistisk tanke sett (Davis m.fl., 1997). Franchisetakerne i studien vider tydelige tegn til å ha et kollektivistisk syn på samarbeid, der de indentifiserer seg med organisasjonen og ser seg selv som en viktig del av organisasjonen. Begge partene viser at de ønsker en langsiktig samarbeidspartner, og at de ønsker å opprettholde harmonien og tilliten i samarbeidet for å kunne ha muligheten for langsiktig samarbeid. Personlige forhold knyttes mellom individene i organisasjonen og det oppfordres for selvstendighet hos franchisetakerne. Alt peker på et forvalterforhold basert på tillit i samarbeidet. Samtidig er det elementer av prinsippal-agentteorien i form av kontrakter og mulighet for overvåkning, som er med på å redusere risikoen for partene og også sette en ramme for samarbeidet.

6.5 Styringsløyfen

Det viser seg at det er både formell og uformell kommunikasjon i dette samarbeidet. Disse legges mye til de to delene av styringsløyfen; registrering og rapportering samt oppfølging og kontroll. I dette samarbeidet skjer dette formelt gjennom ulike rapporter, papirarbeid og gjennom andre kontrollmekanismer knyttet til mistillit som nevnt over. Enda dette er den formelle måten for registrering og rapportering i organisasjonen, så viser det seg at det også er stor andel uformell registrering og rapportering i dette samarbeidet. Dette går på at franchisegiverne og franchisetakerne jevnlig snakker sammen, og gjennom disse samtalene kommer det frem hvordan forholdene er i butikken. Dette kan gjøres fordi partene har tillit til hverandre, og franchisegiveren stoler på hva franchisetakeren forteller uten å måtte ha faktiske tall på dette. Likevel skal det sies at den formelle delen av styringsløyfen alltid må være tilstede da det behøves ulike rapporter for å kunne sammenligne butikkene i Norsk Butikkdrift, lage regnskap og annet. Disse formelle rapportene er nyttige da de kan brukes som måleinstrumenter på hvor godt butikken går og hva som kan bedres. Det er også en del rapporter og papirarbeid som må gjøres, etter krav fra myndighetene og fra kjeden. Denne måten for styring av organisasjonen er med på å legge grunnlag for tillit i samarbeidet, da franchisegiverne fremmer bruk av kontrollmekanismer knyttet til tillit som styring i tilfeller det er mulig og ønskelig. Noe som også ifølge forvalterteorien vil øke motivasjonen til franchisetakerne.

7 Konklusjon

Denne studien omhandler styringen av franchisetakerne i Norsk Butikkdrift med fokus på tillit og mistillit. Problemstillingen er «Baseres styringen i en franchisekjede seg på tillit eller mistillit?». For å få klarhet i dette deles problemstillingen inn i to forskningsspørsmål omhandlende hvert element; tillit og mistillit. Under blir disse to forskningsspørsmålene diskutert.

Et av forskningsspørsmålene er «I hvilken grad er styringen basert på mistillit?». I denne studien er det klart at franchisetakerne blir kontrollert og overvåket. Før franchisetakeren skal velges blir alle kandidater nøye vurdert og testet for å finne det individet med de rette kvalitetene. Etter samarbeidet er franchisetakeren pliktig til å levere de krav og forventninger som kommer fra Norsk Butikkdrift. Dette er både økonomiske krav og krav til butikken som er nøye forklart og gjennomgått med franchisetakeren. Disse kravene brukes ikke bare for å kontrollere franchisetakerne, men brukes også som nyttige og nødvendige retningslinjer slik at alle parter i samarbeidet jobber mot de samme mål på samme måte. Ved behov har franchisetakeren mulighet til kikke i alle skriftlige medier som økonomiske tall, rapporter, innkjøp og helt ned til e-poster. I tillegg kan franchisegiver når som helst komme for å gjennomføre driftssjekk av butikken der alle elementer gjennomgås for å se om alle krav og standarder følges.

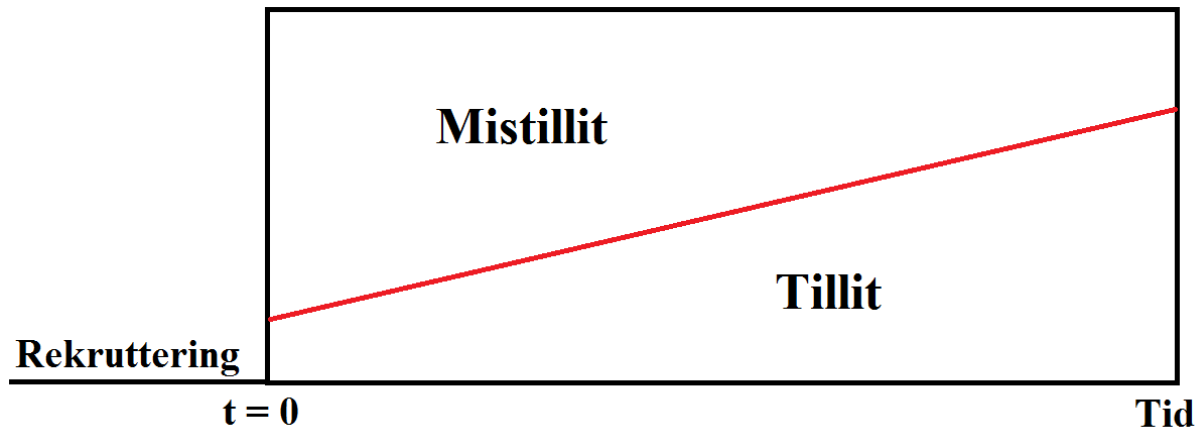
Mistilliten handler ikke om at franchisegiver mener at franchisetaker ønsker å utnytte franchisesystemet og opptre opportunistisk. I stedet handler det om at franchisegiver ikke vet hvem franchisetakeren er og hvilke hensikter den har. Dermed brukes det mye tid på å bli kjent med franchisetakerne gjennom rekruttering og opplæring. I tillegg blir de og butikkene jevnlig kontrollert og overvåket for å se til at de innledende inntrykkene ikke var feil. Etter hvert som franchisetakerne viser evner til å oppnå gode resultater og følge konseptet blir kontrollmekanismene knyttet til mistillit redusert og erstattet med kontrollmekanismene knyttet til tillit.

Det andre forskningsspørsmålet er «I hvilken grad er styringen basert på tillit?». Ved å gå fra filial til franchise mister franchisegiver mye direkte kontroll over butikkene, noe som øker risikoen. Samtidig blir denne risikoen vurdert til å være mindre alvorlig enn de fordelene som kan komme av å bruke franchise. Mye fordi denne risikoen kan bli redusert gjennom en god

rekrutterings-, opplærings- og oppfølgingsprosess. Dette øker også bruken av tillit og fører til redusert ressursbruk hos franchisegiver. Motivasjonsfaktorene for franchisetakerne i samarbeidet ligger å drive sin egen butikk og ha mulighet for selvstendighet, men for mye kontrollering og overvåkning hemmer dette. For å maksimere motivasjonen burde franchisegiver fremme tillit gjennom autonomi for franchisetakerne som har vist seg verdige for det. Det økonomiske utfallet for franchisetaker er også viktig da de må føle at de får noe igjen for sitt arbeid. Dette er kun en del av det store bildet på hva de ønsker å oppnå ved å være franchisetakere. Ved å bruke styringselementene knyttet til tillit vil franchisetakerne ikke bare bli mer motiverte, men også lettere kunne identifisere seg med organisasjonen. Ved stort fokus på åpen kommunikasjon og ryddige måter for kommunikasjon blir det også lettere å få innsikt i franchisetakernes butikker og eventuelle avvik blir lettere å fange opp. Åpen kommunikasjon vil også føre til at franchisetakeren føler en lavere terskel på å si ifra, og utfordringer den møter på kan derfor lettere identifiseres. På denne måten reduseres asymmetriske informasjonsproblemer. Dette styrker også tilliten i samarbeidet. Det viser seg dermed at mer kunnskap om og gode resultater fra franchisetakerne gjør at franchisegiverne øker bruk av tillit. Samtidig vil økt bruk av tillit og autonomi føre til økt motivasjon hos franchisetakerne slik at de ønsker å yte bedre.

Problemstillingen er som tidligere nevnt «Baseres styringen i en franchisekjede seg på tillit eller mistillit?». Svaret er begge. Informantene i denne studien trekker frem tillit mye som en viktig del av samarbeidet, og franchisetakerne viser ingen tegn til å føle mistillit fra franchisegiver. Oppsummert kan man si at det er mye tillit i samarbeidet noe som ifølge prinsippal-agentteorien er overraskende da det ligger mye risiko ved å bruke franchise. Samtidig er det økonomisk forsvarlig å bruke minst mulig kostnader på tiltak som overvåkning og kontrollering om man ikke behøver dette. Derfor er det svært viktig å finne franchisetakere med mye motivasjon og holdninger som samsvarer med organisasjonens holdninger for å kunne benytte fordelene ved å bruke tillit og dermed slippe disse kostnadene. En grundig rekrutteringsprosess er derfor svært viktig for fremtidig samarbeid da det styrker sannsynligheten for bruk av mer tillit. Det viser seg at det er mye kontrollering og overvåkning i starten av samarbeidet, men etter hvert som franchisetakeren gjør seg fortjent til det blir samarbeidet i større grad basert på tillit.

For å oppsummere konklusjonen settes den inn i en modell som forklarer hvordan mistillit byttes ut med tillit over tid, gitt en situasjon der franchisetakerne oppnår positiv resultatgrad. Fordi franchisegiver har gjort et grundig forarbeid i rekrutteringsprosessen er det mulig å starte samarbeidet med en andel tillit som øker ettersom tiden går. Tidspunktet for starten av samarbeid er satt som $t = 0$.



7.1 Forslag til videre forskning

Denne studien ser på hvordan Norsk Butikkdrift styrer sine franchisetakere gjennom virkemidlene knyttet til mistillit og tillit. Det kan være interessant og nyttig å gjennomføre forsøk ved å implementere mer bruk av styringsmekanismene knyttet til tillit eller mistillit av franchisetakerne for å se om det vil kunne bedre resultatene av samarbeidet. Videre kan det være spennende å se på hvordan butikksjefene innen filial og franchise styres med virkemidlene innen tillit og mistillit, og å se om disse måtene for styring kan lære noe av hverandre for å bedre resultatene. Det kan også være spennende å se på hvordan franchisetakerne bruker virkemidlene i tillit og mistillit i styring av sine ansatte i butikken, og å se på om denne styringen kan gi en pekepinn på hvordan dem selv ønsker å bli styrt.

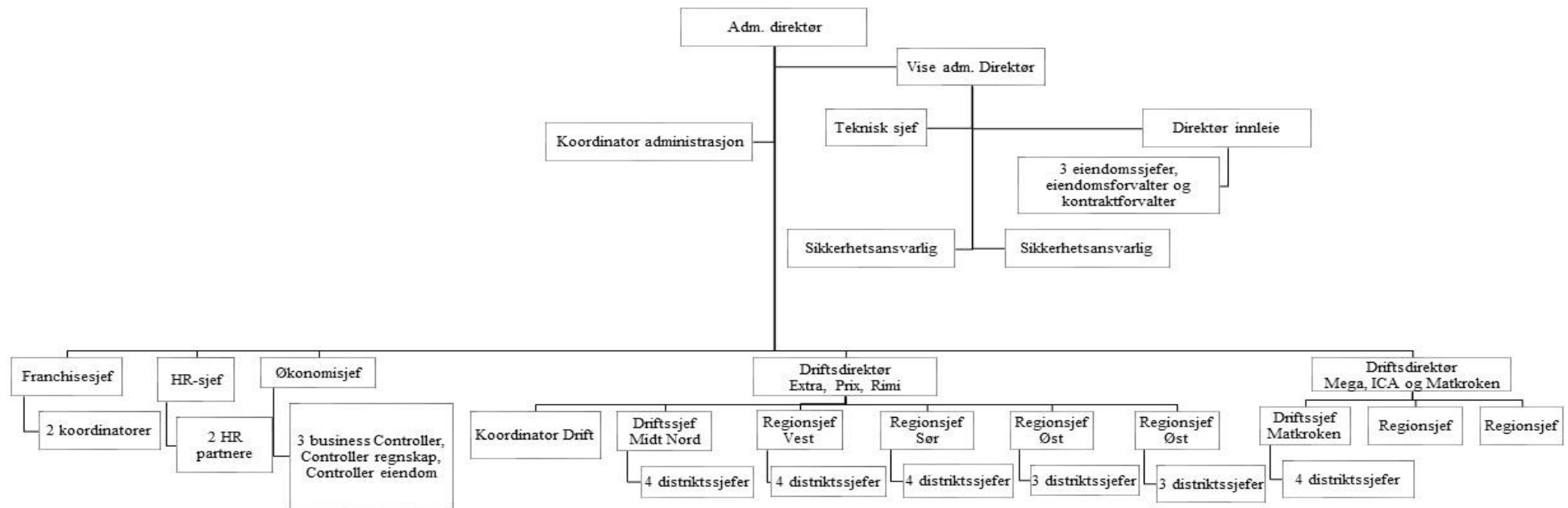
Litteraturliste

- Agenturer. (u.å.). *Om franchise*. Hentet 5. mai fra <https://agenturer.no/om-franchise/>
- Andresen, M. E., & Idsø, J. (2014). *Prinsipal-agent-teori*. *Store Norske Leksikon* fra <https://snl.no/prinsipal-agent-teori>
- Berg, M., Ertesvåg, F., & Andersen, N. (2015). *Vill prisrig i kjedebutikkene: dumper prisene på julevarer*. Hentet 03. mai fra <http://www.vg.no/forbruker/mat-og-drikke/julen/vill-prisrig-i-kjedebutikkene-dumper-prisene-paa-julevarer/a/23573129/>
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge: Cambridge university press.
- Cheon, M. J., Grover, V., & Teng, J. T. C. (1995). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*, 10(4), 209-219.
- Coop Norge. (2014). *Coop kjøper ICA Norge*. Hentet 29.oktober fra <http://coop-norge.mynewsdesk.com/pressreleases/coop-kjoeper-ica-norge-1063932>
- Coop Norge. (u.å.-a). *Coop Norge SA*. Hentet 29. oktober fra <https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-sa/>
- Coop Norge. (u.å.-b). *Virksomheten*. Hentet 12. desember fra <https://coop.no/om-coop/virksomheten/>
- Dagligvarehandelen. (2015). *Ica Norge blir Norsk Butikkdrift*. Hentet 31. mars fra <http://www.dagligvarehandelen.no/2015/ica-norge-blir-norsk-butikkdrift>
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of retailing*, 87(3), 253-268.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management review*, 22(1), 20-47.
- Douma, S., & Schreuder, H. (2013). *Economic approaches to organizations* (5. utgave). Harlow: Pearson education limited.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Ekeseth, F. C., & Laustsen, E. (2014). *Coop kjøper ICA Norge*. Hentet 29.oktober fra <http://www.dn.no/nyheter/2014/10/06/0803/Detailhandel/coop-kjper-ica-norge>
- Finansleksikon. (u.å.). *Egenkapitalprosent*. Hentet 13. mai fra <http://www.finansleksikon.no/Formelsamling/E/Egenkapitalprosent.html>
- Franchiseportalen. (u.å.-a). *Fordeler og ulemper*. Hentet 31. mars fra <http://www.franchiseportalen.no/om-franchise/fordeler-og-ulemper/advantages>

- Franchiseportalen. (u.å.-b). *Hva er franchise*. Hentet 26.oktober fra <http://franchiseportalen.no/om-franchise/hva-er-franchise/whatis>
- Fredriksen, J. I. (2009). *Frivillig kjede. Store norske leksikon* fra https://snl.no/frivillig_kjede
- Hoff, K. G. (2010a). *Bedriftens økonomi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2010b). *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- ICA. (u.å.). *Om ICA*. Hentet 13.desember fra <http://www.ica.no/om-ica/>
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforbundet.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføres undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kjuus, J., & Flaaten, M. (2015). *Dagligvarehandelen 2015*. (Virke dagligvare). Oslo: Konsis. Hentet fra http://www.virke.no/bransjer/Documents/Dagligvarehandelen_2015.pdf.
- Konkurransetilsynet. (2015). *Coop får overta Ica Norge*. Hentet 28.oktober fra <http://www.konkurransetilsynet.no/no/Aktuelt/Nyheter/Coop-ICA/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 2011(1), 23-31.
- Menyah, K. (2013). Stewardship theory. I S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. das Gupta (Red.), *Encyclopedia of corporate social responsibility* (s. 2322-2329). Berlin: Springer reference.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. United States of America: Pearson.
- Mott, D. A., Schommer, J. C., Doucette, W. R., & Kreling, D. H. (1998). Agency theory, drug formularies, and drug product selection: Implications for public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(2), 287 - 295.
- Nilssen, B. (2009). *Franchise: Verdiøkende samarbeid mellom selvstendige parter* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nilssen, B. (u.å.). *Hva er franchise*. Hentet 26.oktober fra <http://norskfranchiseforum.no/hva-er-franchise>
- Norsk Franchiseforum. (u.å.). *Coop etablerer Norsk butikkdrift AS*. Hentet 28.oktober fra http://norskfranchiseforum.no/n_11_Coop-etablerer-Norsk-Butikkdrift-AS
- NOU 2011:4. (2011). *Mat, makt og avmakt - om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

- Pastoriza, D., & Ariño, M. A. (2008). *When agents become stewards: introducing learning in the stewardship theory*. Foredrag holdt ved 1st IESE conference on "humanizing the firm and the management profession", Barcelona.
- Pettersen, I. (2013), *Dagligvarehandel og mat 2013* (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning. Hentet fra <http://www.virke.no/talloganalyse/documents/dagligvarehandelenogmat2013.pdf>
- Proff forvalt. (u.å.). *Norsk Butikkdrift AS*. Hentet 16. april fra <http://www.proff.no/selskap/norsk-butikkdrift-as/oslo/n%C3%A6ringsmidler/Z0164CSV/>
- Reidarson, P. (1998). *Franchising og kjededrift - i handels-, service- og industrinæringen* (2. utgave). Otta: Tano Aschehoug.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Rostad, I. L., & Edvardsen, S. L. (2015). *Kampen om matkundene tilspisses, og det tjener du på*. Hentet 04. mai fra http://www.nrk.no/troms/kampen-om-matkundene-tilspisses_-og-det-tjener-du-pa-1.12610268
- Statistisk sentralbyrå. (2016). *Detaljomssetningsindeks, mars 2016*. Hentet 03. mai 2016 fra <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/statistikker/doi>
- The Nielsen Company. (2016). *Dagligvarerapporten 2016*. Hentet 31. mars fra <http://www.nielsen.com/no/no/press-room/2016/dagligvarerapporten-2016.html>

Vedlegg A: Organisasjonskart over Norsk Butikkdrift AS



Vedlegg B: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt «*Utfordringer med franchise i dagligvarekjeder*»

Bakgrunn og formål

Denne studien er en masteroppgave ved Norges Arktiske Universitet (UiT), Handelshøgskolen.

Studiens problemstilling er: *Hvilke utfordringer kan oppstå ved bruk av franchise i en dagligvarekjede, og er franchisegiver og franchisetaker oppmerksom på disse utfordringene?*

Norges dagligvaremarked er svært konsentrert, og i 2015 har de tre største aktørene 96,4 % av markedsandelene. Alle kjedene i det norske dagligvaremarkedet er i 2016 knyttet til franchise, og å ha det meste effektive franchise kan bli sett på som en stor konkurransefordel. For å oppnå dette må ulike utfordringer ved franchise identifiseres, og man må se på om partene i et franchisesamarbeid har fokus på de ulike utfordringene.

Utfordringene som identifiseres tar utgangspunkt i samarbeidsforholdet mellom franchisegiver og franchisetaker. Hovedfokus i denne studien vil derfor være målkonflikt, risikovurderinger og kontrollsystemer.

Informantene er delt i to grupper. En gruppe med franchisetakere og en gruppe fra ledelsen, her kalt franchisegivere. Franchisetakerne er valgt ut med fokus på å få et utvalg som er spredt utover Norge. Franchisegiverne er informanter fra ledelsen i Norsk Butikkdrift AS som arbeider med franchise, og som har inngående informasjon om hvordan franchisesystemet fungerer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som deltaker i studien vil du være en av flere informanter som skal gi utdypende svar på tematiske spørsmål om forholdet mellom franchisetaker og franchisegiver. For å samle denne dataen ønsker jeg å ha et personlig intervju som varer mellom 45-90 minutter. Intervjuet gjennomføres gjennom telefon eller Skype, og det vil bli tatt opp i tillegg til at jeg som intervjuer vil notere meg stikkord underveis. Personopplysninger vil ikke bli brukt som data i studien.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og kun jeg som intervjuer og min veileder har tilgang til den dataen som samles inn. Etter intervjuet blir dataen lagret på min veileders nettverk, og det ligger sikkert lagret der frem til jeg er ferdig med min studie. All data som samles inn blir omskrevet og formulert slik at den ikke er mulig å spores tilbake til respondent, og personopplysninger vil ikke knyttet opp mot innsamlet data. Ingen av deltakerne vil kunne bli gjenkjent i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31. mai 2016. Alle personopplysninger og innsamlet data blir slettet ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Marlen Albrigtsen på telefon 93 81 60 23. Min veileder, Odd Birger Hansen, kan kontaktes på tlf 913 69 691 eller mail odd.b.hansen@uit.no. Ønsker du å delta ønsker jeg en bekreftelse på det.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C: Temaguiden

Temaguide for intervju

«Utfordringer med bruk av franchise i dagligvarekjeder»

Innledning

- Hvilken bakgrunn og erfaringer har du med franchise?
- Hvilken stilling har du i bedriften?

Før ansettelse av franchisetaker:

- Informasjonsinnsamling om franchisetaker.
- Krav til franchisetaker og måter for franchisetaker å demonstrere sine egenskaper og sitt ønske for samarbeid
- Opplæring og utvikling før ansettelse
- Franchisesamarbeid

Etter ansettelse av franchisetaker:

- Kommunikasjon mellom partene i samarbeidet
- Utvikling og skolering av franchisetaker
- Kontroll av franchisetaker
- Risiko og risikofordeling mellom partene
- Tillit mellom partene
- Omgivelsesfaktorer som kan påvirke resultatet.

Vedlegg D: Intervjuguider

Intervjuguide «Utfordringer med bruk av franchise i dagligvarekjeder»

Informasjon (5-10 minutter)

Masteroppgave på min siviløkonom-utdannelse ved UiT. Problemstillingen er «hvilke utfordringer kan oppstå ved bruk av franchise i en dagligvarekjede, og er franchisegiver og franchisetaker oppmerksom på disse utfordringene?

Fokus på målkonflikt, risikovurderinger og kontrollsystemer.

Fokus på dette grunnet stor konkurranse i markedet, og franchise er en mye brukt forretningsmodell.

Innsamlet data brukes til å besvare studien min. Pr nå skal jeg bare bruke informasjon som kommer fra intervjuene.

Du blir anonymisert, og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Jeg har også full taushetsplikt om personidentifiserende og sensitiv informasjon. Jeg har fått godkjenning til min studie av NSD og personvernombudet.

Intervjuet vil bli tatt opp, slik at jeg kan transkribere det i etterkant. Må ha samtykke på opptak.

Har respondent noen spørsmål?

Del 2: Intervju (30-50 min)

a) Franchisegivere

Innledning

- Hva er din stilling i tilknytning franchise i Norsk Butikkdrift?
- Hvilken bakgrunn og erfaring har du med generelt og med franchise?
- Hvilken beslutningsmyndighet har du som enkeltperson

Prekontraktuelt

- Hvilke krav har dere til personer før dere personen ansettes som en franchisetaker?
- Hvordan samles det informasjon som hjelper til å sikre at personen er den rette til å bli franchisetaker?

- Benyttes det en type proaktiv fremgangsmåte ved ansettelse av franchisetakere, slik at de som ønsker å bli franchisetakere må demonstrere sine egenskaper og sitt ønske for samarbeid?
- Hvilken type opplæring og utvikling gjøres av personer før de ansettes som franchisetakere?
- Hva innebærer et franchisesamarbeid, og hva inneholder franchisepakken?

Postkontraktuelt

- Hvilke utvikling og skoloring har dere av franchisetakere etter ansettelse?
- Hvordan kommuniseres spesifikasjoner om kvalitet og karakteristikk som er ønsket til franchisetaker?
- Hvordan sikres det at franchisetaker forstår den informasjonen som formidles?
- Hvordan søkes informasjon om franchisetakers ønsker og ideer?
- Hvilke metoder for kontrollering av franchisetakere bruker dere for å bekrefte at de utfører de oppgaver som har blitt avtalt i kontrakten?
- Har du noen synspunkt på denne kontrolleringen, og er det noe du føler er overflødig eller som mangler?
- Hvilke problemer og utfordringer mener du er viktige å fokusere på?
- Hvilken risiko oppfatter du det ligger i ansettelse og samarbeidsforhold med en franchisetaker, og hvilken tillitt har du til at franchisetakers handlinger er for begges beste?
- Hvordan oppfatter du risikofordelingen er mellom deg som franchisegiver og franchisetakere?
- Hvordan ettersees omgivelsene slik at man vet hvilken påvirkning den har på måloppnåelse, og dermed sikre at franchisetakers handlinger og måloppnåelse måles korrekt?
- Hvilket belønningssystem har dere for franchisetakers innsats?
- Hva mener du er bra og dårlig med franchise og filial, og hvorfor brukes franchise?
- Har du noe du ønsker å legge til eller utdype nærmere.

Franchisetakere

Innledning

- Hva er din stilling i tilknytning franchise i Norsk Butikkdrift?
- Hvilken erfaringsbakgrunn og utdanning har du?
- Hvor godt kjent er du med franchise, og hvilke erfaringer har du med franchise før du ble franchisetaker for Norsk Butikkdrift?
- Hvor lenge har du vært franchisetaker hos Norsk Butikkdrift?

Prekontraktuelt

- Hvor godt satt du deg inn i teorien om franchise og om franchisekonseptet til Norsk Butikkdrift før du ble franchisetaker?
- Hvor klar var du over din rolle som franchisetaker og hvilke oppgaver som må gjøres før ansettelse?
- Hvilke oppgaver og kvalifiseringer måtte du gjennom før du ble franchisetaker?
- Hva inneholder franchisepakken din?

Postkontraktuelt

- Hvilken utvikling og skolering har du gjennomgått både før og etter ansettelse som franchisetaker i Norsk Butikkdrift?
- Hvordan kommuniseres det spesifikasjoner om kvalitet og karakteristikker til deg fra franchisegiver?
- Hvordan sikrer du deg at disse spesifikasjonene er oppfattet korrekt?
- Søker du informasjon om franchisetakers ønsker og preferanser, og da når og på hvilken måte?
- Hvordan formidler du dine ønsker og ideer til franchisegiver, og føler du franchisegiver søker denne informasjonen?
- Hvordan oppfatter du at franchisegiver ser til at du som franchisetaker utfører de oppgaver som er avtalt i kontrakten?
- Hvordan brukes kommunikasjon mellom deg og franchisegiver til å hjelpe deg med å bestemme dine handlinger og fremgangsmetoder?
- Føler du at franchisegiver ønsker at du skal utføre oppgaver som innebærer for stor risiko i forhold til dine preferanser?

- Hvilken motivasjon har du til å utføre de oppgaver som er nødvendig og yte så godt som mulig for å oppnå resultater som er til fordel for deg og franchisegiver?
- Føler du det er stor risiko med å delta i et franchisesamarbeid? Og hvordan er den risikoen følt opp mot alternativet å skulle starte alene?
- Hvilken tillitt har du til at franchisegivers handlinger er med fokus på begge parter beste?
- Hva ser du etter når du ansetter dine ansatte?
- Hva føler du i forhold til eksterne forhold i omgivelsene som påvirker av din ytelse, og hvordan franchisetaker vil oppfatte dine resultater og ytelse?
- Hvordan formidler du omgivelsenes påvirkning på din ytelse til franchisegiver?
- Hvilke belønningssystem brukes når du oppnår målsetninger og hvordan mener du denne kunne forbedres?
- Er det noe du ønsker å legge til eller spørre om?

Del 3: Avslutning (5 min)

Bekreft at du har min kontaktinformasjon om det skulle være spørsmål

Om jeg ser det er noen småting jeg trenger litt ekstra informasjon om, kan jeg sende deg en mail og avtale å snakke i 5-10 minutter for å få svar på det?

Informere om at det er frivillig å delta i undersøkelse, slik at ønsker du å trekke deg så kan u gjøre det når som helst.

Til slutt takker jeg for åpenhet og villighet til å delta i undersøkelsen.