



Franchisestrategi för producenter av cirkulära odlingssystem

En studie av Johannas Stadsodlingar

Franchise strategy for producers of circular cultivation systems, a study of Johannas Stadsodlingar

Teodor Rosenlew & Gustaf Knutsson

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för Ekonomi

Agronomprogrammet - Ekonomi

Examensarbete/SLU Institutionen för Ekonomi, 1491 • ISSN 1401-4084

Uppsala, 2022



Franchisestrategi för producenter av cirkulära odlingsystem. En studie av Johannas Stadsodlingar.

*Franchise strategy for producers of circular cultivation systems, a study of
Johannas Stadsodlingar*

Teodor Rosenlew och Gustaf Knutsson

Handledare: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Bitr. handledare: Thomas Bjelkeman-Pettersson, Johannas Stadsodlingar AB

Examinator: Richard Ferguson. Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod: EX 0902
Program/utbildning: Agronom - Ekonomi
Kursansvarig inst.: Institutionen för Ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2022
Serietitel: Examensarbete/SLU, institutionen för ekonomi
Delnummer i serien: 1491
ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Cirkulära odlingsystem, Internationell expansion, Franchising

Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för Ekonomi

Sammanfattning

På grund av den utveckling som ses i samhället idag med krav från konsumenter om spårbarhet från leverantörer och kunna konsumera med gott samvete (så) ställs det höga krav på dagens livsmedelsproduktion. Denna höjda medvetenhet har lett till ett ökat intresse för hållbara odlingssystem såsom cirkulär odling. Ett av dessa företag som utforskar möjligheterna för ett sådant odlingssystem och försäljningen därav är det nyuppstartade företaget Johannas Stadsodlingar. Under uppstarten av många innovativa företag uppnår dessa inte lönsamhet förrän de nått en viss storlek. En sektor med sådana företag är de företag som utnyttjar en modern och hållbar livsmedelsproduktion som cirkulär odling där alla insatsvaror utnyttjas på ett optimalt sätt. Ett av dessa företag inom denna sektor är Johannas Stadsodlingar som har som vision att expandera för att uppnå god lönsamhet genom skalfördelar. En expansionsstrategi som detta företag har haft som alternativ är expansion via franchising och detta är bakgrunden till den här studiens uppkomst. Johannas Stadsodlingar har under dess uppstartsfas lyckats binda intressenter till sin verksamhet, såsom leverantörer och konsumenter. Med många egenutvecklade lösningar så har de även fördelar på marknaden som kan användas till dess fördel och därmed agera som incitament för framtida franchisetagare att ingå i franchisen.

Syftet för denna studie är att ge teoretiska förklaringar om hur väl anpassat cirkulära odlingssystem och försäljning av sådana system kan vara för utveckling av franchisingkoncept. Det resultat som studien påvisar är en "dissekering", som Lazarevic från franchisearkitekt förklarar det, av ett företag och dess franchisekoncept som då senare ska vidareutvecklas. Detta ska då hjälpa företag att se vad de har för styrkor och hur väl dessa styrkor är anpassade för franchising och om det finns någon utvecklingspotential i andra delar av företag som kan anpassas till att bli en styrka. Vidare i resultatet redogörs det även för hur olika franchiseupplägg och franchise modeller kan utnyttjas och hur väl anpassade de är för Johannas Stadsodlingar som exempel. Detta arbete kan agera som en mall för framtida franchiseskapare inom cirkulära odlingssystem men framförallt för företag som Johannas Stadsodlingar som har som mål att sälja de tekniska lösningarna och odlingssystemen för framtida användare av cirkulära odlingssystem. Nystartade företag i en relativt utforskad affärssektor har affärsfördelar på grund av deras egenutvecklade och patenterade lösningar som kan agera maktfördelar och incitament för framtida franchisetagare.

Nyckelord: Cirkulära odlingssystem, Internationell expansion, Franchising.

Abstract

With the advancement of civilization, there is a growing demand from customers for traceability supplied by distributors, as well as a desire to consume in a guilt-free manner. As a result of this increasing awareness, more people are interested in sustainable farming systems like circular farming. Johannas Stadsodlingar, a start-up firm, is one of these companies that is exploring the prospects for such a farming system and the marketing of these systems. Many innovative businesses do not achieve a sufficient level of profitability until they reach a certain scale. One of these companies' sectors that uses modern and sustainable food production methods, such as circular farming, where all inputs are used to their full potential. Johannas Stadsodlingar is one of many enterprises in this industry, with the goal of expanding to attain profitability through economies of scale. Franchising, which is the subject of this study, is one example of an expansion plan that this company has investigated. Johannas Stadsodlingar has managed to connect with stakeholders such as suppliers and consumers since its inception. With a plethora of exclusive solutions, the corporation also has market advantages that it can leverage and use as incentives for franchisees to join the franchise.

The aim of this thesis is to provide theoretical explanations on how well suited a circular agricultural system and its sale would be for the creation of a franchising concept. This study's outcome is a "dissection," as Lazaraveic describes it, of a corporation and its franchise concept, which will then be further developed. This will enable businesses to determine what strengths they have, how well they are suitable for franchising, and whether there are opportunities for future development in other sections of the business that can be used as strengths after some modification. Furthermore, the result also describes how different franchise arrangements and franchise models can be utilized and how well adapted they are for Johanna's Stadsodlingar as an example. This effort can serve as a model for future circular cultivation franchisees, but especially for firms like Johanna's Stadsodlingar, which supply technological solutions and growing systems to future circular cultivation customers. Due to their proprietary and patented solutions, start-ups in a largely untapped business field offer commercial advantages that can operate as power benefits and incentives for prospective franchisees.

Keyword: Circular Farming Systems, International Expansion, Franchising.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Problematisering	12
1.2.1 Empiriskt problem	14
1.2.2 Teoretiskt problem	15
1.3 Syfte och frågeställningar	16
Frågeställningar:	16
1.4 Avgränsningar	16
1.5 Uppsatsens upplägg	17
2. Teori	18
2.1 Agentteori och transaktionskostnadsteori	18
2.1.1 Agentteori och franchising	21
2.2 Olika franchisingstrukturer	23
2.3 Livscykelteori.....	25
2.4 Stordriftsfördelar.....	26
2.5 Litteraturgenomgång och teoretiskt ramverk	27
3. Metod	29
3.1 Forskningsdesign	29
3.1.1 Kunskapsteoretiska ståndpunkter.....	31
3.2 Datainsamling	31
3.3 Litteraturstudie	32
3.4 Kritisk reflektion	32
4. Empiri och datainsamling	35
4.1 Johannas stadsodlingar och dess framtida affärsplan.....	35
4.1.1 Idén och teknologin	35
4.1.2 Marknaden, affärsmodellen och konkurrensfördelarna	35
4.1.3 Johannas Stadsodlingars fem utvecklingssteg	37
4.2 Valda franchisingupplägg	38
4.2.1 Business format franchising	38
4.2.2 Product distribution franchising.....	39
4.2.3 Trade name franchise	40
4.3 Internationella franchisingmodeller	40
4.3.1 Master franchising.....	40
4.3.2 Regional franchise	41
4.3.3 Direct franchising	41

4.3.4 Area Development Franchising	41
4.4 Framgångsrika franchisingkoncept och viktiga lärdomar	42
4.4.1 The Coca-cola Company	42
4.4.2 Lifvs	44
4.5 Intervjuer	45
4.5.1 Intervju med Franchisearkitekt.....	45
4.5.2 Intervju med Svenska Franchise Föreningen	46
5. Analys.....	48
5.1 Dissekering av Johannas Stadsodlingars maktfaktorer	48
5.1.1 Digitala system.....	48
5.1.2 Unik integration av systemets alla delar	48
5.1.3 Johannas Stadsodlingar intressenter och kunder	49
5.1.4 Spetskompetens	49
5.1.5 Franchisinglämplighet för Johannas Stadsodlingar	50
5.1.6 Johannas Stadsodlingar vidareutveckling för franchising.....	50
5.2 Implementering av upplägg och modeller	51
5.2.1 Franchising upplägg.....	51
5.2.1.1 Business format franchising.....	51
5.2.1.2 Product distribution franchising.....	52
5.2.1.3 Trade name franchising	52
5.2.2 Franchising modeller.....	53
5.2.2.1 Master Franchising	53
5.2.2.2 Regional Franchising	53
5.2.2.3 Direct franchising	54
5.2.2.4 Area development franchising	54
6. Resultat	55
6.1 Tillväxtfas i Norden och Europa	55
6.2 Tillväxtfas i resten av världen	56
7. Diskussion och Slutsats.....	59
7.1 Förbättringar inför nästa studie.	60
Referenser.....	61
Personliga meddelanden.....	66
Bilaga 1	68
Bilaga 2	69
Intervjuguide - Branko Lazarevic	69
Intervjuguide - Johan Martinsson.....	69
Bilaga 3	70
Bilaga 4	71
Bilaga 5	73
Publicering och arkivering	75

Förkortningar och centrala begrepp

Affärsmodell	En plan på hur intäkter ska genereras, hur värden skapas och hur verksamheten drivs och är organiserad. Det omfattar även hur förhållandet mellan intressenter och företaget hanteras (Visma, 2022).
Break-even punkt	Där de totala kostnaderna och totala intäkterna är lika och verksamheten går varken med förlust eller vinst (SBA, 2022).
Decentralisering	Fördelning av inflytande och ansvar i en verksamhet till fler personer eller enheter (NE, 2022).
Franchising	När ett företag vill expandera kan franchising utgöra ett alternativ vilket inte kräver en hög investeringskostnad. En ägare av en affärsidé kan sälja rättigheterna för konceptet till andra företag mot en hyresavgift och därigenom kan varumärket och företaget växa (Franchisearkitekt, 2022).
Free ride	En möjlighet eller ett övertag vilket någon erhåller utan att ge likvärdiga motprestationer (Cambridge Dictionary, 2022).
Globalisering	En förändringsprocess där länder binds till varandra genom ekonomisk, politiska och kulturella beroendeförhållanden (NE, 2022).
Intellektuell egendom	Är en del av immaterialrätten och menar till egendom som är resultat av en intellektuell prestation,

	exempelvis varumärken och patenterade teknologiska lösningar (Karolinska Institutet, 2022).
OPM	“Other People's Money” är inom finansiering en term för finansiellt övertag. Det innebär att investerat lånat kapital ger ökad chans till högre vinster men samtidigt även en ökad risk (Strategic CFO, 2013).
Residual-förlust	Hänförs till agentteorin och innebär att aktiviteter som gynnar huvudmannens egenintressen skiljer sig från agentens. När dessa intressen är i konflikt uppstår oväntade kostnader som ej går att förhindra (Pava, 2022).
Skalfördelar eller Stordriftsfördelar	Ett begrepp som beskriver fördelarna av att ett företag blir större och kan producera mer vilket medför kostnadsbesparingar per producerad enhet. Ofta i form av massproduktion där företaget kan sälja varor och tjänster till lägre priser vilket medför högre vinster. Detta beror oftast på teknologiska utvecklingar (NE, 2022).
Kapitalposition	Kapitalägande i andra företag

1. Introduktion

Målet med det här kapitlet är att läsaren ska bilda sig en uppfattning om studiens syfte och förstå problemet som den här studien syftar till att lösa. De delar som anses vara behövliga för att skapa denna uppfattning har delats in i bakgrund, problematisering, syfte och frågeställningar och avgränsningar. Syftet med bakgrunden är att läsaren ska förstå vad olika termer och begrepp betyder för att därmed kunna förstå arbetet fram till slutsatsen. Problematiseringen är till för att läsaren ska kunna förstå problemet och hinder som studieobjekten står inför. Syftet och frågeställningarna presenteras för att läsaren ska förstå syftet och varför det krävs en studie för det valda ämnet. Till sist ska avgränsningarna presenteras för att visa läsarna vilka områden som rapporten inte berör, och förklara varför dessa avgränsningar gjorts och för att säkerställa att den information som presenteras är relevant i dess kontext.

Författarna till studien har presenterat en begreppslista vars mål är att underlätta för läsaren att förstå uppsatsen. Om det skulle inträffa att läsaren finner ett ord som är svårt att förstå så är målet att läsaren ska hitta detta ord i listan och därmed kunna öka den egna förståelsen för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

På grund av den konventionella odlingens intensiva karaktär i Europa, så har utvecklingen av konventionella odlingssystem nått en gräns där markkvaliteten försämras avsevärt om högre avkastning önskas (Louwagie et al, 2011). Utvecklingen för att motverka dessa försämrade miljökvaiteter kommer resultera i försämrad avkastning och kommer därmed inte att tillfredsställa Europas befolkning med livsmedel (Louwagie et al, 2011). Dessa försämrade markkvaliteter menar Webb et al. (2001) kan exemplifieras med Storbritanniens fall med markpackning, spår av tungmetaller och erosion av jordens toppskikt. Ännu ett fall av försämrade miljökonsekvenser är moderna lantbrukets användning av bekämpningsmedel menar Mathews (2016), vilket främst resulterar i försämrad biologisk mångfald och restprodukter från bekämpningsmedel i vattendrag.

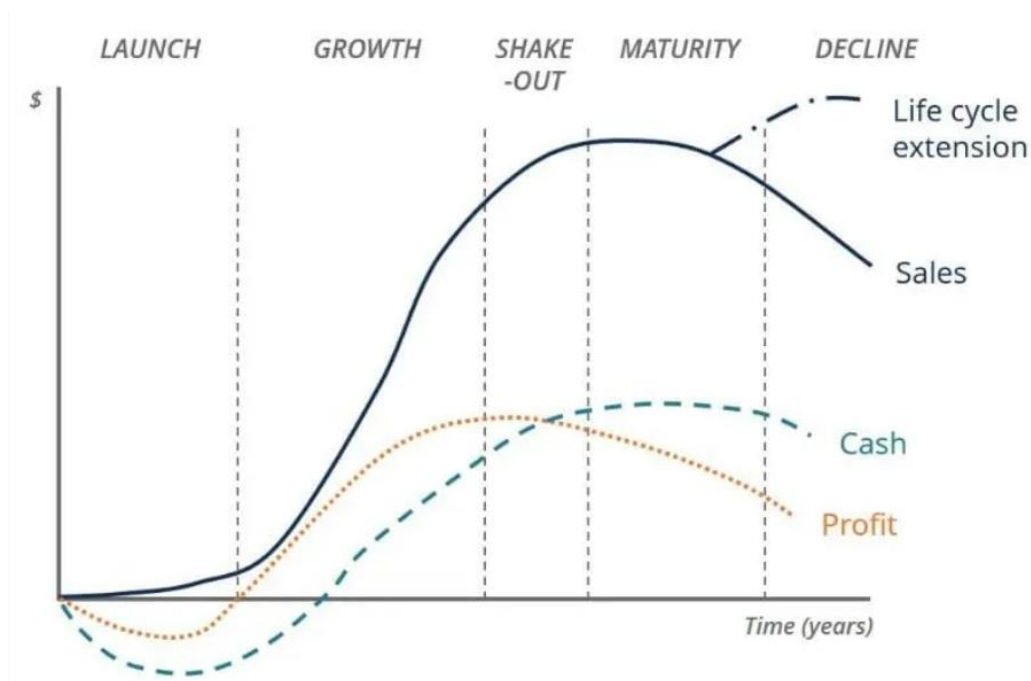
De ovan nämnda miljökonsekvenserna av det moderna lantbruket har resulterat i ett ökat intresse för alternativa odlingssystem som erbjuder ett större fokus på miljöaspekter och effektivare resurshantering. Ett alternativ är cirkulära

odlingssystem där alla resurser i systemet används på ett så optimalt sätt som möjligt och där svinn hålls till ett minimum. Ett exempel på ett sådant cirkulärt odlingssystem är akvaponiska odlingar där alla restprodukter från alla resurser och produkter utnyttjas. Ett förenklat exempel på en akvaponisk odling kan utgå ifrån fiskar som andas ut ammonium och fiskarnas avföring som utnyttjas till näring i ett hydroponiskt odlingssystem, vars restprodukter kan användas som foder till mjölmaskar, som i sin tur är foder åt fiskarna. Detta alternativa system resulterar i minskade förluster av vatten genom evaporation, säker tillgång till högkvalitativ mat, ingen påverkan på ekosystem och inga kemiska pesticider används (Rizal 2018). En förenklad bild på detta system återfinns i figuren nedan, denna bild visar Johannas Stadsodlingars system. Johannas Stadsodlingar är det företag som författarna valt att studera och företaget befinner sig i introduktionsfasen, vars innebörd beskrivs nedan.



Figur 1. *Akvaponik*, (Johannas Stadsodlingar, 2022).

Vid ett företags introduktion på en marknad kan företaget analyseras genom Business life cycle (CFI, 2022), se figur 2, där uppstartsfasen är det steg i företagets livscykel där företagets säkerhet främst kan påfrestas. Dessa påfrestningar kan, enligt Silbertson (1972), framförallt härledas till den brist på skalfördelar som företaget erhåller under denna fas. Brist på skalfördelar är negativt för företag då kostnaderna per produkt blir mer koncentrerade till varje produkt och därmed högre per produkt, samt att företaget till exempel inte kan utföra inköp av produkter i bulkformat, vilket minskar kostnadseffektiviteten i företaget. Analysen med hjälp av Business life cycle fortsätter med faser som tillväxtfasen, vilket innebär att företaget börjar mogna till, börjar använda sig av skalfördelar och börjar bli lönsamt. Därefter kommer "shake out" vilket innebär att företaget fortfarande växer, men i lägre takt - marknaden börjar bli mättad. I mognadsfasen är marknaden mättad och företaget börjar minska försäljningen om ingen utveckling sker. Till sist kommer fasen med nedgångsstadiet om företaget väljer att inte utveckla verksamheten eller produkten som säljs (CFI, 2021).



Figur 2. *IndustriLivscykelteori*, (CFI, 2021).

Ett företag kan uppmanas till expansion av många olika anledningar, men det sker huvudsakligen när ett företag ser möjligheter till fler inkomstkällor, antingen genom att expandera produktportföljen eller vid expansion till fler eller andra marknader. Andra anledningar som kan ge upphov till expansion kan var att sträva efter en ökad konkurrenskraft mot andra aktörer, att övervinna hinder (Allianz, 2021) eller att verksamheten effektivt ska utnyttja skalfördelar. Fördelarna med expansion kan innebära att minimera externa risker, attrahera nya kunder på andra marknader, mängdrabatter vid större beställningar, större marknadsinflytande vid innehav av större marknadsandel och minimera risker genom diversifiering. Vid expansion kan det även förekomma nackdelar såsom att ta ut större lån, mindre kontroll för huvudbolaget (speciellt vid franchisingmodellen, se nedan) och försämrad kvalitet på produkterna kan ske vid expansion genom intensivare produktionsformer (Silbertson, 1972).

Franchising är det begrepp som myntades för att kunna beskriva det företagsfenomen som skedde i USA under 1950-talet där företag som McDonalds och Kentucky Fried Chicken expanderade på ett storartat sätt. Liknande företagsexpansioner hade skett inom andra branscher tidigare, men det var först när dessa två snabbmatskedjor expanderade som begreppet myntades för att förklara expansionen. Falk (2002) förklarar i sin rapport om "Franchisestrategi i förändring" att Otto (2002) menar att om företaget erhåller ett koncept som är starkt efterfrågat på marknaden så är franchise ett kostnadseffektivt sätt att expandera. På grund av OPM (Other Peoples Management och Other Peoples Money) blir investeringarna

mindre för huvudföretaget och ger incitament till att franchisetagaren blir kompetent inom området. På grund av franchisingmodellens mindre kapitalkrävande karaktär resulterar det i att företaget snabbt kan ta marknadsandelar (Falk, 2002). Mer om detta förklaras i teoridelen.

För att analysera de marknader som är bäst anpassade för cirkulära odlingssystem och akvaponi kan blicken riktas mot länder som Kenya där Gorcum et. al, (2019) valt att göra en marknadsundersökning för akvaponiskt producerade grönsaker. Slutsatsen är att grönsaker som odlas akvaponiskt motstår de säsongsbetonade produktionsproblem som orsakas av Kenyas klimat. De klimatförändringar som världen genomgår kan ge upphov till en framtida osäkerhet i klimat- och miljöförutsättningar i Europa i likhet med de Kenyanska säsongsbetonade förändringarna. Dessa förändringar kan då leda till en utbredning och etablering av akvaponiska odlingar i Europa och länder på grund av de cirkulära odlingssystemens beskaffenhet som uthålliga inomhusodlingar som Gorcum et. al (2019) menar är väl anpassade för förändrande miljöer och förutsättningar.

På grund av att majoriteten av dagens akvaponiska anläggningar är småskaliga finns det ingen dokumentation rörande hur en sådan verksamhet ska kunna expandera och etableras i/på andra marknader. Detta, tillsammans med akvaponiska odlingssystemens klimatuthålliga karaktär, kan göra det intressant att studera och tänka ut framtida användning, utveckling och etablering av dessa system. Ett av de företag som utvecklar dessa odlingssystem är det valda företaget Johannas Stadsodlingar och är ett av de företag som kan få hjälp av denna studie. Företaget beskrivs mer detaljerat i kapitel 4.

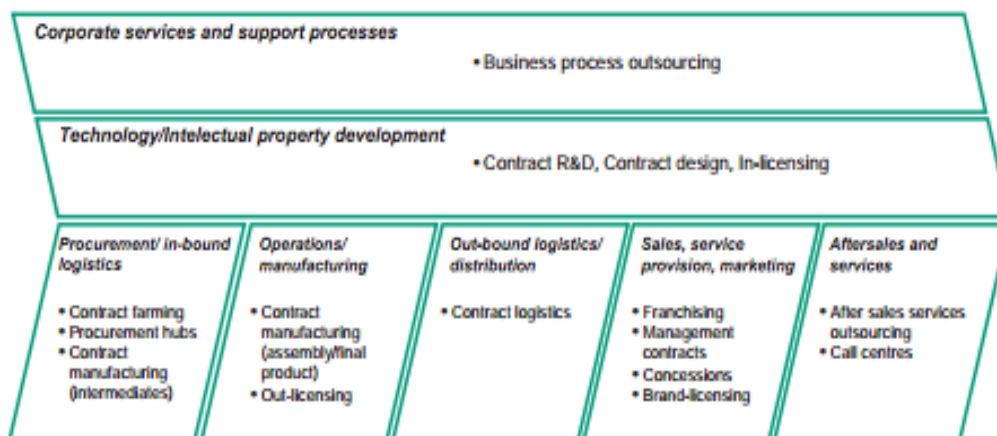
1.2 Problematisering

Internationell expansion är en strategi vilken många företag söker sig till idag för att kunna växa och erhålla ett övertag över sina konkurrenter (Yoder et al, 2016). Företag söker sig till nya marknader i andra länder för att hitta skalfördelar som kan ge goda förutsättningar för långsiktig överlevnad. Möjligheten till företagande i andra länder är en direkt orsak av globaliseringseffekten och som utvecklats snabbt i takt med den teknologiska utvecklingen. Detta har medfört att barriärer för internationell handel minskat och marknaderna mellan länder är starkt integrerade. Det är numera nödvändigt att delta i internationell expansion för att nå tillräcklig konkurrenskraft och hitta inhemska marknadsfördelar (Yoder et al, 2016). Det är dessvärre inte helt enkelt att delta i dessa affärer eftersom det fortfarande innebär en stor risk att engagerar sig i internationell handel.

Många försök till internationell expansion misslyckas och orsakerna till otillräcklig framgång är många och svåra att övervinna. Ofta är det inte endast en aspekt som leder till misslyckandet i den internationella framgången, utan det framträder i form av flera kombinationer av olika felsteg i expansionen (Yoder et al, 2016). Orsakerna kan vara: otillräcklig information om lokala förhållanden och konsumenters beteenden, logistiska problem, dålig tajming för inträdet och lansering av nya produkter, överdriven expansionstakt och felaktig anpassad finansiell struktur samt ogynnsamt val av plats (Yoder et al, 2016).

För att träda in på internationella marknader krävs att företaget tillämpar olika inträdesstrategier anpassade för de specifika förhållandena som föreligger. Dessa strategier innebär olika nivåer av risk vilket medför olika nivåer av marknadsmakt och kontroll. Strategierna har även olika krav på resurser och skiljer sig i utlovad avkastning från behövda investeringar (Wibiksana, 2013). Det förekommer vanligen två typer av inträden:

1) Icke-kapitalägande-läge som innebär kontrakterade arrangemang och outsourcing av tjänster där moderbolagen inte innehar ägarskap av kapitalet i firmorna (Wibiksana, 2013). Kontroll och koordinering av de kontraktuella relationerna och aktiviteterna styrs av villkoren. Detta möjliggör och styr samarbeten inom globala värdekedjor med företag som använder sig av indirekta investeringar (UNCTAD, 2011). Detta innefattar *export och import* av varor och tjänster genom indirekt (varor exporteras från ett annat land än det registrerades i) och direkt (varor exporteras från det registrerade landet) metod. *Licensiering* där företaget ger rättigheterna för sina upphovsrätter och varumärkesrättigheter till en extern aktör, vilken sedan använder dessa för att producera och sälja företagets produkter. Licensgivaren tar sedan ut en avgift för försäljningen och rättigheten. Det är dessutom ett väl accepterat arrangemang då det ökar flödet av teknologi inom värdlandet (Wibiksana, 2013). *Franchising* ingår också i Icke-kapitalägande-läge vilket kommer behandlas mer djupgående i kapitel 2 och 4. Figur 3 visar hur ett företag kan användas sig av icke-kapitalägande-lägen för att externalisera olika aktiviteter inom företaget när internationel expansions utförs och på så sätt slippa undan direkta investeringar inom segmenten.



Figur 3. Exempel på icke-kapitalägande-lägen längs med värdekedjan, (World investment Report, 2011).

2) Kapitalägande-läge som innebär att den internationella firman äger andelar av kapitalet i de utländska företagen och därmed har en ledarroll och en beslutsroll i verksamheterna. Mer utförligt vilka dessa strategier är se bilaga 1.

Valet av expansionsstrategi betyder allt för en lyckad internationell expansion och IKEAs globala framgång är bevisligen ett exempel på hur en väl anpassad kärnstrategi kan ge internationell tillväxt (Wibiksana, 2013). Men även IKEA stötte på problem under sin internationella expansion, där inträdet i USA visade att deras strategi inte var tillräcklig för att möta den nya marknadens lokala behov och krav och de tvingades omstrukturera sin strategi gentemot de lokala förhållandena (Wibiksana, 2013). Detta visar att även då man har en väl utformad affärsmodell och strategi kan man misslyckas om man inte är effektiv i att bemöta lokala förhållanden på nya marknader.

1.2.1 Empiriskt problem

Enligt Bradach (1998) finns det många och stora fördelar för att ett företag börjar med franchise-struktur, då expansionen kan ske under kostnadseffektiva och riskminimerande former. När företaget växer och därmed utvecklas i takt med industrilivscykeln menar Ward (1994) att företaget försätter sig i en finansiellt säkrare situation och detta är därmed något att eftersträva. Falk (2002) menar dock att Carnegie (2001) kommer fram till att det finns nackdelar med franchisemodellen vilket i hög grad grundar sig i att den lägre operationella lönsamheten som kan påfresta företaget och behovet för en franchisetagare kan minska i takt med företagets mognadsgrad. Den lägre operationella lönsamheten kan bero på att franchisingtagarna har ett lägre, eller inget, avkastningskrav som gör att dessa enheter inte har något incitament att prestera mer än nödvändigt för att vara kvar i franchiserelationen. Att företagets behov av franchising minskar i takt med

företagets mognadsgrad beror på att företaget växer sig tillräckligt stort för att kunna expandera utan franchisingmodellen och därmed kunna ha större kontroll över värdekedjan.

Johannas Stadsodlingar har som plan att utvecklas och expandera sin verksamhet. Verksamheten består av försäljning av cirkulära odlingssystem som just nu är i begynnelsefasen med en pilotanläggning där produktionen och teorierna testas för att lägga grunden för en fas där skalfördelar kan utnyttjas. Dessa skalfördelar kan först utnyttjas när verksamheten är tillräckligt stor och därför måste en expansionsplan utvecklas. För att utveckla denna expansionsplan har vi valt att studera Johannas stadsodlingar, deras system och innovationer för att sedan utveckla planen med expansion via franchising.

1.2.2 Teoretiskt problem

På grund av studiens beskaffenhet och dess nischade karaktär, vilken fokuserar på expansion av en verksamhet vars syfte är att sälja system för cirkulära odlingssystem är det svårt att hitta tidigare litteratur som behandlar det valda ämnet. De studier som gjorts tidigare har främst behandlat en, vad studiens skribenter tycker, abstrakt lösning för franchising och hur de författarna hade utvecklat en franchising-struktur. Det kan exemplifieras med boken "Franchising and Licensing: Two Powerful ways to grow your business in any economy" som är skriven av Andrew J. Sherman (2003). Det är en bok som redogör för hur företag ska utnyttja franchisingmodellen för att kunna expandera. Boken är utförligt skriven, men enligt författarna till den här uppsatsen tar Andrew upp få konkreta exempel på olika företags användning av olika franchisingmodeller, vilket minskar källans tillförlitlighet. Denna minskade reliabilitet grundar sig i att det svårt för läsaren att bilda sig en uppfattning om vad som är applicerbart för ett företag att implementera i en franchisingmodell.

Den litteratur som författarna bedömt behandlar det studerade ämnet närmast är den litteratur som berör Coca-Colas expansion via franchising i artikeln "Shareowners, Stakeholders & the Global Oversize Economy. The Coca-Cola Company Case" som är skriven av Silvia M. Brondoni (2019). Likheterna är att artikeln redogör för hur en licensiering skapas av Coca-Colas patent, maskiner och recept för en expansion på den valda marknaden, och agenterna har viss autonomitet i vad och hur produkterna ska säljas. Problemet är att olikheterna är desto fler, samt att själva varans beskaffenhet, dvs industrisystemen och att bakomliggande företag, är olika utvecklade i respektive livscyklafaser (Brondoni, 2019).

Ännu ett problem med att jämföra Johannas Stadsodlingar med Coca Cola Company och dess expansion är tidsaspekten. Från det att företaget Coca-Cola

grundades och expanderade har världen förändrats drastiskt och den nya mer konkurrenskraftiga miljön gör det svårare att jämföra de olika expansionsmöjligheterna för de olika företagen.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka och föreslå hur producenter av cirkulära odlingssystem och Johannas Stadsodlingar kan använda sig av olika typer av franchising för att etablera sig, organisera sig och växa på olika marknader internationellt. Utifrån genomförd analys och uppkomna resultat ska en modell för fortsatt expansion upprättas och föreslås för Johannas Stadsodlingars vidareutveckling.

Frågeställningar:

- Hur väl är Johannas Stadsodlingars affärsmodell och generella upplägg för producenter av cirkulära odlingssystem, anpassade för eventuell expansion genom franchising med tillämpning av redan existerande modeller?
- Hur kan producenter av cirkulära odlingssystem, likt Johannas Stadsodlingar, anpassas till existerande franchisingmodeller för att kunna expandera till en industriell skala och etablering?

1.4 Avgränsningar

Eftersom arbetets karaktär och mål ämnar att undersöka möjliga utvecklings- och expansionsmetoder, är det mer än nödvändigt att avgränsa arbetet för att säkerställa kvaliteten, omfattar studien för många olika metoder och modeller kan arbetets kvalitet undermineras. Det är dessutom nödvändigt att avgränsa arbetet till det som är relevant för att arbetets mål ska uppnås, samt vad som är intressant för intressenter och för författarna att få tydliga och aktuella resultat. Därför beaktas inte andra metoder än franchisemetoder. Dessutom analyseras inte alla franchiseupplägg i samma omfattning, utan endast de mest relevanta strategierna beaktas i större utsträckning, detta eftersom alla modeller inte antas vara applicerbara på den industri som arbetet berör.

Att granska alla olika sektorer och branscher är inte heller nödvändigt. Endast de som involverar aspekter inom cirkulära odlingssystem är relevanta att utforska. I detta fall gäller det livsmedelsindustrin, primärproduktion, teknologiska system och

handel med intellektuell egendom. Vilken företagsfas företaget är i har även en relevans för att trovärdigheten och äktheten hos resultaten ska förbli höga. Då Johannas Stadsodlingar befinner sig i en introduktionsfas i övergång till tillväxtstadiet, är det värt avgränsa sig och utesluta senare faserna mognad och nedgång (Backhaus & Schumpeter, 2003).

1.5 Uppsatsens upplägg

Uppsatsen kommer byggas upp av följande delar och kapitel:

1. Ett introducerande kapitel med bakgrundsinformation som grund för ämnet. En problematisering av bakgrunden som leder till rapportens aktuella syfte och frågeställning.
2. Ett teorikapitel där författarna presenterar rapportens teoretiska ramverk.
3. Ett metodkapitel med förklaring av författarnas tillvägagångssätt och arbetsstruktur samt en beskrivning av relevanta forskningskritiska aspekter.
4. Ett empirikapitel där franchising konkretiseras och fördjupat analyseras. Här redogör författarna även för Johannas Stadsodlingars affärsmodell och den framtida utvecklingsplanen. Alla utförda intervjuer kommer även presenteras i detta kapitel.
5. Ett analyskapitel där insamlad empiri analyseras och kopplas ihop med det teoretiska ramverket.
6. Ett resultatkapitel där vald expansionsplan diskuteras med hjälp av teorier.
7. Rapporten avslutas med ett kapitel som redogör för vilken slutsats som studien leder till.

2. Teori

I teorikapitlet redogörs för vilka teorier som anses vara relevanta för studiens problemställning och syfte. Även användningen av dessa teorier ska redogöras för och dessutom ska en presentation göras gällande hur denna användning kan hjälpa till att analysera empirin. De teorier som vi tror kan vara till hjälp i studien är *agentteorin* och *transaktionskostnadsteorin*. Författarna kommer även att redogöra för relationen mellan agentteori och franchising, samt presentera olika typer av franchisingstrukturer och livscykelteorin. Även teorin bakom stordriftsfördelar ska redogöras för samt dess koppling till livscykelteorin. Till sist kommer författarna även presentera studiens teoretiska ramverk och den genomförda litteraturgenomgången av tidigare studier.

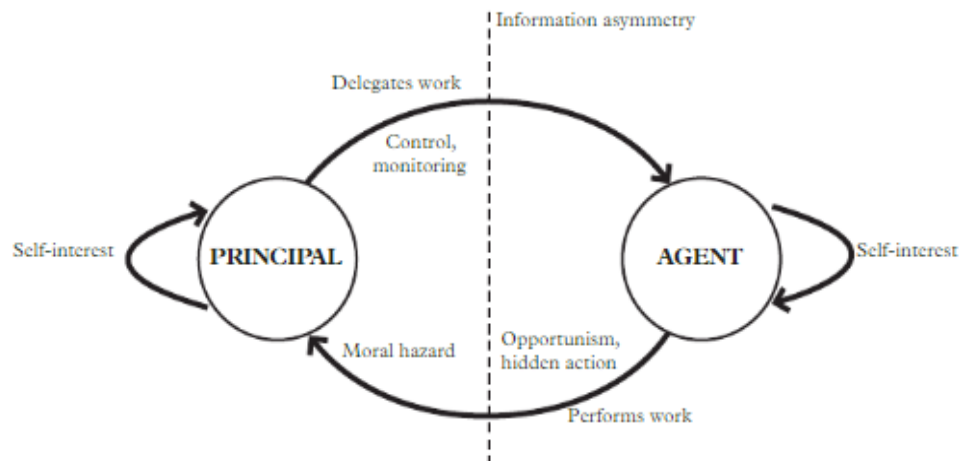
2.1 Agentteori och transaktionskostnadsteori

Då arbetet ämnar utreda tillämpning av franchising på cirkulära odlingsystem är det lämpligt att använda sig av agentteorin eftersom den har en central roll i franchisingmodellens utformning. Det finns ingen specifik teori som kan förklara franchising. Däremot i den litteratur som beskriver uppbyggnad av och förståelsen av franchising, används agentteorin ofta som exempel till att visa förhållandet mellan de som utövar franchising.

Agentteorin hjälper till att beskriva problematiken som uppstår när kontroll och ansvar delegeras inom och utanför ett företag som resulterar i en separation mellan olika parter intressen. Grunden utgörs av att huvudmannen (principalen) utser någon (agenten) att utföra ett uppdrag i huvudmannens intresse(n) (Jensen & Meckling, 2004). Problematiken ligger i antagandet att båda parterna (agenten och principalen) har egenintressen vilka de enskilt vill maximera och genom detta kommer agenten inte alltid utgå ifrån vad som är främjande för huvudmannens intressen (Ibid). Detta är ett fenomen vilket kan beskrivas som *agentkostnaden*. För att motverka denna effekt kan huvudmannen skapa rätt incitament för att agenten ska uppfylla anförtrott uppdrag. Dessa incitament kräver ofta ersättning och benämns därmed som transaktionskostnader av olika slag. Det kan innebära kostnader för kontroller och övervakning av uppdraget, bundna kostnader vilket uppkommer genom rättsliga förhållanden där agenten binder sig till uppdraget

genom kontrakt med ersättningsgrund för överträdelser. Det är dessvärre inte möjligt för huvudmannen att helt undgå kostnader eftersom agenten, oavsett incitament, alltid kommer att agera efter egen vilja vilket inte maximerar nyttan för huvudmannen. Detta är också en kostnad vilket benämns som *residualförlust*. Summan av alla dessa kostnader utgör agentkostnaden och uppträder i alla sammanhang som innebär externa och interna samarbeten (Jensen & Meckling, 2004).

Följande figur (4) visar förhållandet mellan huvudmannen och agenten vid delegeringen av uppdraget och de ingående delarna som påfrestar förhållandet.

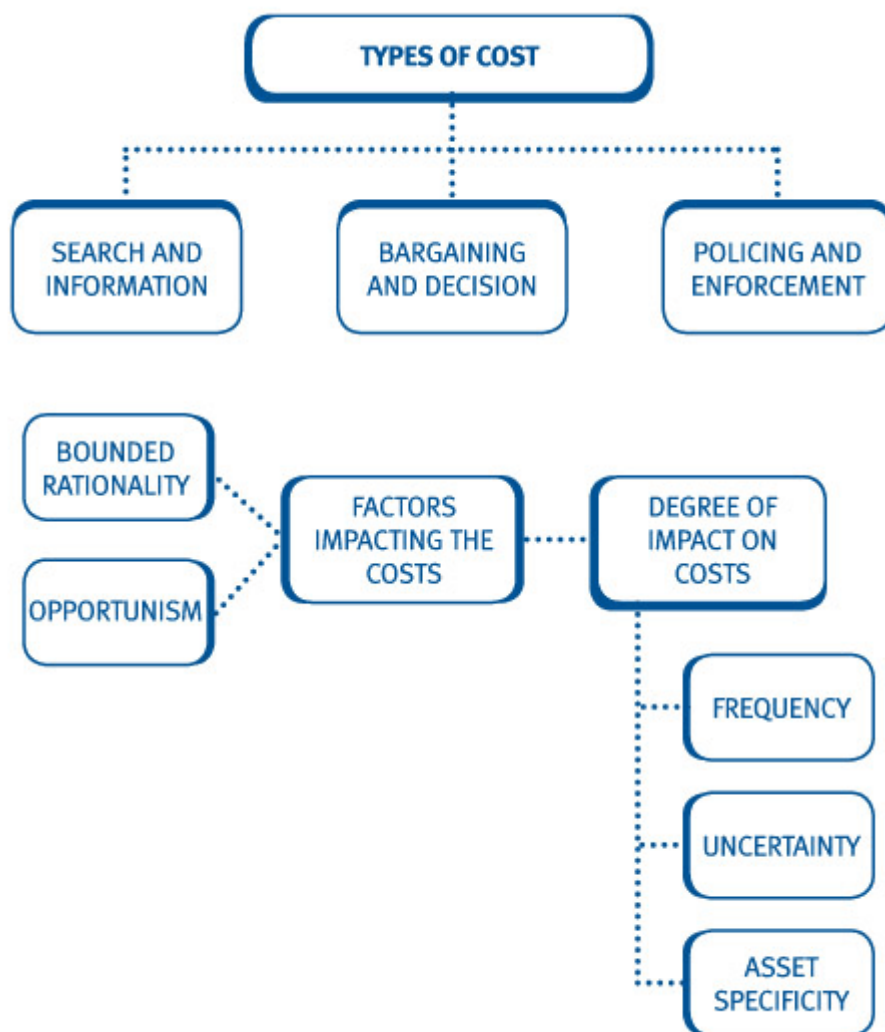


Figur 4. *Agentteorin*, (Slyke 2006, s.17).

Agentproblematiken förekommer i de flesta företag och separationen mellan ägarskap och kontroll vid tillämpandet av samarbeten och delegering hjälper att forma företagets strukturer. Det grundar sig i vilken nivå av decentralisering (ansvarsfördelning inom organisationen) som ägarna finner är lämplig för optimal drift av verksamheten, samt hur ledningen väljer att följa upp och övervaka det som händer i företaget. Detta bestämmer praxis för resultaten av utförda uppdrag, samt vilken grad av avvikelse som är accepterad, alltså den nivå av residualförlust som ledningen är villig att stå för (Jensen & Meckling, 2004).

Agentteorin är starkt integrerad med transaktionskostnadsteorin. Båda teorierna ger olika perspektiv på utformningen av kapitalstrukturen i ett företag och hur transaktioner ska styras. Det vill säga att de olika perspektiven har som mål att hjälpa franchisegivaren att forma kapitalstrukturen mot målet att reducera eventuell konflikt mellan parterna, samt reducera uppkomsten av dem (Kochhar, 1996). Skillnaden i teorierna utgörs av det fokus som de har, där agentteorin fokuserar på

relationen mellan agent och huvudman, medan transaktionskostnadsteorin fokuserar till de individuella transaktionerna i olika delar av ett organiserat samarbete, vilka urskiljs i figur 5. Problematiken ligger i att transaktionerna ofta följer ett *opportunistiskt arrangemang*, som beror på begränsad rationalitet och opportunism (Kaplan, 2022). Enligt Kaplan (2022) grundar sig begränsad rationalitet i människors begränsade kunskap att förstå affärssammanhang vilket innebär faktorerna att beakta i ett affärsbeslut. Opportunism betyder i denna kontext att personerna agerar i individens egenintresse vilket skapar osäkerhet i överenskommelser och misstro mellan parter. Transaktionskostnader kan förekomma externt som exempelvis: informationskostnader för att hitta kunder, förhandlingskostnader vid köp och tillsynskostnader för att säkerställa kvalitet. Det kan även förekomma internt i form av ofördelaktiga utbyten mellan olika individer och avdelningar, där parterna motiveras efter egna behag. Båda teorierna har olika perspektiv på styrning av kostnader men tar sikte på olika delar och faser i organiseringen av samarbeten. Teoriernas applicering är därmed relevant för analyser av vald franchisingstrategi i olika skeden av ett företags strukturella utformning.



Figur 5. *Transaktionskostnadsteori*, (Kaplan, 2022).

2.1.1 Agentteori och franchising

Teorier vilka berör kontraktuella överenskommelser har under de senaste två årtiondena utvecklats och mynnat ut i flertalet olika strategier för hantering av företagsrelationer. Enligt Lafontaine (1992) var tidigare normen för större industrier att fokusera på de ingående delarna i kontrakten vilket berör transaktionskostnader. Franchising som strategi är på senare tid en allt vanligare metod för företag att använda för att expandera och organisera verksamheten. Detta har givit teoretiker möjligheten att analysera franchisande företagsbeslut gällande avtal och samarbete samt i vilka sammanhang franchising förblir aktuell att använda (Lafontaine, 1992).

I ett vanligt franchiseavtal köper franchisetagaren rättigheterna till en enhet för en förskottsavgift samt en fortlöpande avgift hänfört till försäljningen kopplat till

rättigheten. Rättigheten innebär rätt att använda varumärket och de produktionsspecifika egenskaperna för enheten. De innehar även rätten att själva bestämma de lämpliga resurserna vilka krävs för att driva verksamheten. Franchisegivaren har fortfarande kontrollen över att säkerställa att god kvalitet införlivas och övervakar utvecklingen av varumärkets värde. Det kan även ingå utbildning och servicetjänster från franchisegivaren till franchisetagaren. Företag med franchising innehar oftast kontrollen för några enheter i företaget medan resterande enheter ingår i franchising om förutsättningarna är gynnsamma. Enligt existerande litteratur beror nivån av franchising i ett företag av en avvägning mellan kostnader och nytta mellan att bibehålla kontrollen eller inte (Brickley & Dark, 1987).

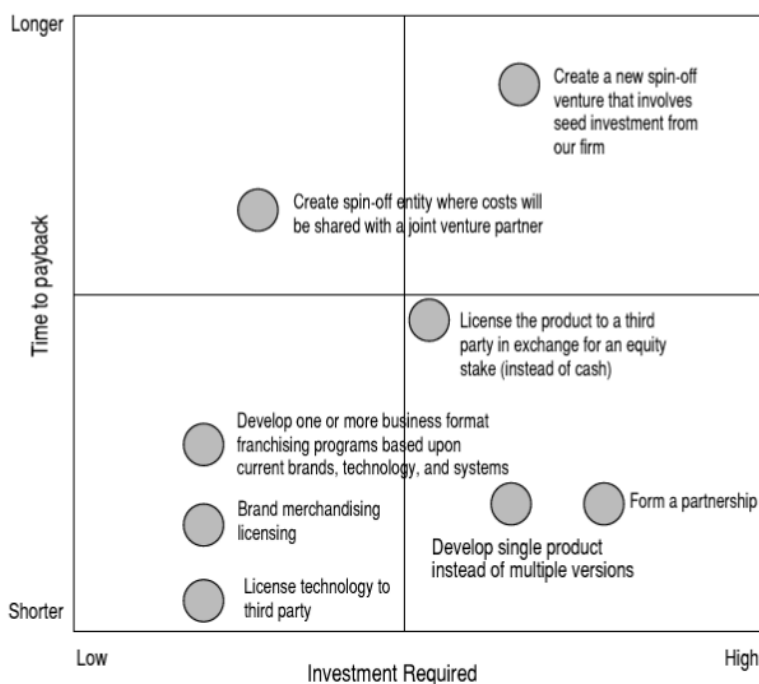
En viktig del, kopplat till att företaget fortsatt har kontrollen över en enhet, är agentkostnader som uppstår genom intressekonflikter mellan enhetscheferna och moderbolaget. Förvaltarna av dessa enheter bär inte alla kostnaderna eller fördelarna för de beslut som fullföljs och istället belastar det moderbolaget. Det finns inget incitament för förvaltarna av enheterna att gynna företag eftersom kompensationen oftast har ett tak och inte är kopplad till specifika prestationer. Franchisetagare och deras enheter blir däremot kompenserade genom resterande vinster från deras specifika enheter samtidigt som de kan sälja franchisen vidare inom avtalets gränser och därmed erhålla försäljningsintäkterna. Detta gör att kostnaderna och nyttorna vilka belastar franchisetagarens egna enheter kapitaliseras till deras egen förmögenhet och ger företagaren ett incitament för kompetent företagande (Brickley, et al. 1991).

Franchising har även sina nackdelar och potentiella kostnader. För franchisegivarens del innebär det risk att agenten kan utnyttja en "free riding"-möjlighet genom att utnyttja varumärket. Exempelvis, om en producerande enhet i en snabbmatskedja inte når de kvalitetskrav som franchisegivaren eftersöker, kommer kunder som besöker den enheten troligen inte besöka en annan enhet i samma kedja vid senare tillfälle. Den specifika enhetens brist på engagemang kan bero av de förutsättningar som finns i den lokala marknaden. Om marknaden inte omfattar återkommande kunder kan det skapa en bristande motivation till att tillgodose högkvalitativ mat och detta skadar varumärket för kedjan. För franchisetagaren ligger risken i avkastningskravet vilket riskerar att bli för stort för att övervinna om egna kostnader samt kostnader för franchisen skall täckas. Det är dessutom ett ineffektivt risktagande för franchisetagaren då givaren ofta bär risken för varumärkets anseende. Detta kan då resultera i att agenten blir bekväm i den situation som franchisen medför och leder till suboptimala investeringsbeslut vilket inte ger en tillfredsställande avkastning (Brickley, et al. 1991).

Agentproblematiken ligger främst i franchisegivarens eller huvudmannens intresse att hantera, men är även en del i franchisetagarens eller agentens intresse att underlätta. Detta leder till att agentteorin förblir en bra grund till att förklara förutsättningarna för ett framgångsrikt franchisingssamarbete (Brickley, et al. 1991).

2.2 Olika franchisingstrukturer

Vid en diskussion med företrädare för Johannes Stadsodlingar diskuterades det hur franchisingstrukturen kunde läggas upp och vilka egenskaper som franchisingstrukturen skulle innefatta. Det som var mest intressant då var att ha en liten mängd kapital för investeringen och ett litet tidsintervall för återbetalningen. Ytterligare två viktiga egenskaper för franchisingstrukturen är flödet av information och kunskap, dessa egenskaper ska det vara fri tillgång på till mellan parterna.



Figur 6. *Olika franchisingstrukturer*, (Sherman, 2003 s.7).

Vid en snabb anblick i figur 6, kan det urskiljas att dessa egenskaper sammanfaller med tre franchisemodeller vilka fått beskrivits som: 1) “Develop one or more business format franchising programs based upon current brands, technology, and systems.”, 2) “Brand merchandising licensing” och 3) “License technology to third party” (Sherman 2004). Dessa har vi då valt att översätta till 1) “Franchising baserat på varumärke, teknologi och system.” 2) “Licensiering av varumärke” och 3) “Licensiering av teknologi till tredje part”. Dessa tre franchisemodeller har namngivits 1) Business format franchising, 2) Product distribution franchising, 3) Trade name franchising (Franchise Arkitekt, 2015) i internationella sammanhang,

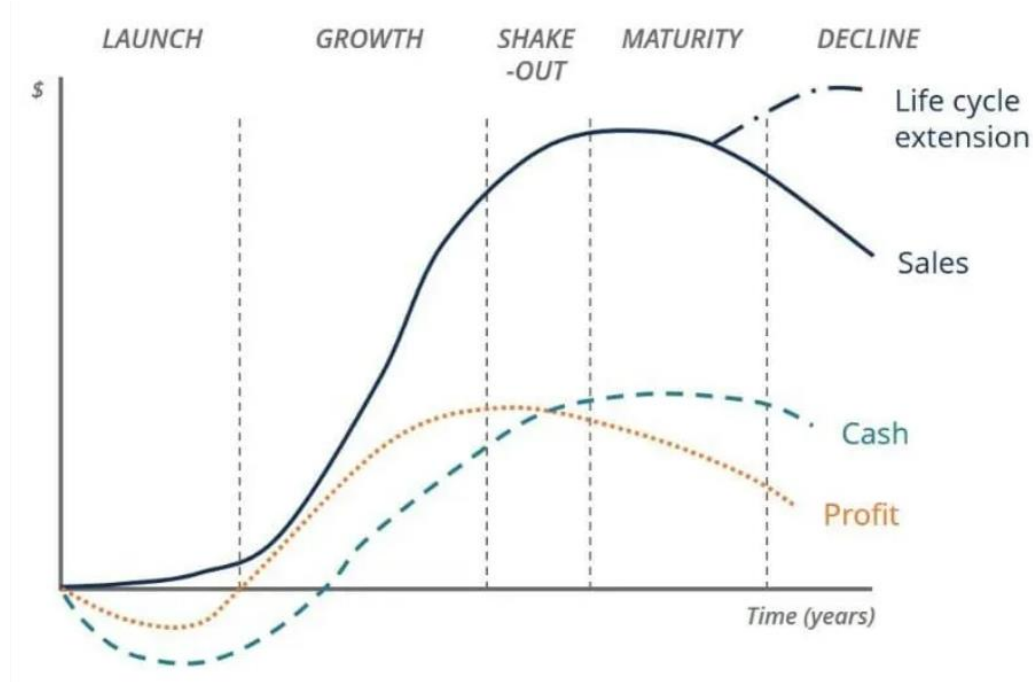
men för enkelhetens skull presenteras dessa modeller med svenska namn i tabellen nedan. I kapitel 4 kommer varje franchisemodell redogöras för mer djupgående.

Tabell 1. *Olika franchisestrukturer*, (Sherman, 2004). Egen bearbetning.

Namn	Beskrivning	Fördelar	Nackdelar
Franchising baserat på varumärke, teknologi och system	En helhetslösning för franchisetagaren där franchisetagaren förvaltar alla delar av företaget.	- Större informationsflöde mellan franchisetagare och franchisegivare.	- Mer jobb för moderbolaget. - Kan bli mindre anpassat efter de aktuella marknaderna.
Licensiering av varumärke	Det är endast varumärket som de olika företagen har gemensamt med olika teknologier.	- Systemet kan bli mer anpassat för marknaden. - Systemet anpassad efter franchisetagarens visioner.	Moderbolagets expertis kan inte komma till användning lika mycket t.ex. på grund av system.
Licensiering av teknologi till tredje part	Det är endast ett teknologiskt samarbete mellan franchisetagare och franchisegivare.	- Varumärket kan bli mer anpassat efter marknaden. - Varumärket kan bli mer anpassat efter franchisetagarens visioner	- Måste skapa ett nytt och eget varumärke. - Franchisegivarens expertis kan inte komma till lika mycket användning på grund av olika varumärken.

2.3 Livscykelteori

Livscykelteori bygger på teorin om hur företag i största allmänhet brukar utvecklas och expandera (se figur 7). Det sker främst i fem steg varav det första är “launch” eller uppstarten. Denna fas kännetecknas av låg försäljning, låg lönsamhet och höga kapitalkostnader om det är en kapitalintensiv marknad (CFI, u.å).



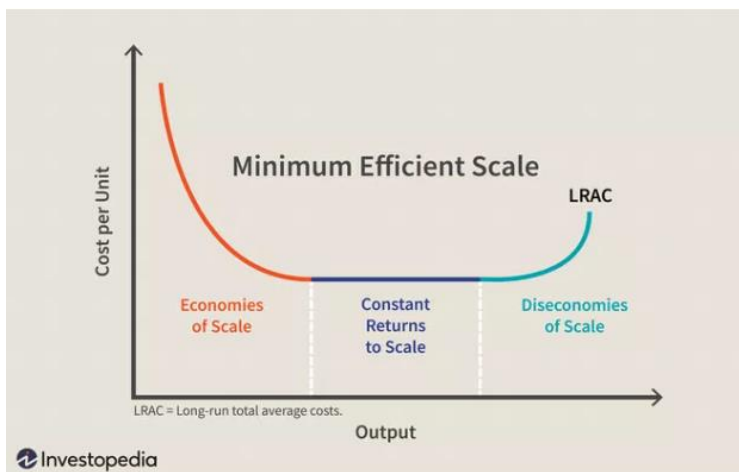
Figur 7. Livscykelteori, (CFI, 2021).

Den andra fasen i livscykelteori är tillväxtfasen, vilken kännetecknas av markant ökande försäljning, år efter år och företaget kanske till och med når en “break-even point”, men på grund av att “lönsamhetscykeln” är lite bakom försäljningscykeln så kommer företaget inte gå med vinst trots att företaget har goda försäljningsnivåer (CFI, u.å). Under den tredje fasen i företagets livscykel fortsätter försäljningen att öka men i en minskande grad, detta fenomen härleds då till att marknaden börjar bli mättad eller uppkomsten av konkurrenter på marknaden, eller en kombination av båda. (CFI, u.å). Den fjärde fasen i företagets livscykel är den fas där företaget riskerar att bli för bekväma i sin position och därmed minskar incitament för förändring och utveckling. Det är ofta i detta stadium som företag antingen expanderar till andra geografiska marknader eller att företaget utvecklar sin produktportfölj (CFI, u.å). Den sista av livscykelns faser är förfallet, alla positiva pengaflöden minskar och utgifterna ökar. Det finns inget intresse för produkten eller tjänsten som företaget erbjuder, och går därmed i konkurs (CFI, u.å).

2.4 Stordriftsfördelar

Kenton (2021) menar att stordriftsfördelar är de fördelar som ett företag kan utnyttja när produktionen når en tillräckligt hög nivå för att kunna bli ekonomiskt effektiv. Detta sker genom att sänka kostnaderna genom att till exempel kunna dela upp de fasta kostnaderna på ett större antal produkter, varor eller tjänster som produceras. Även de rörliga kostnaderna minskar per produkt om företaget väljer att producera flera varor eller tjänster.

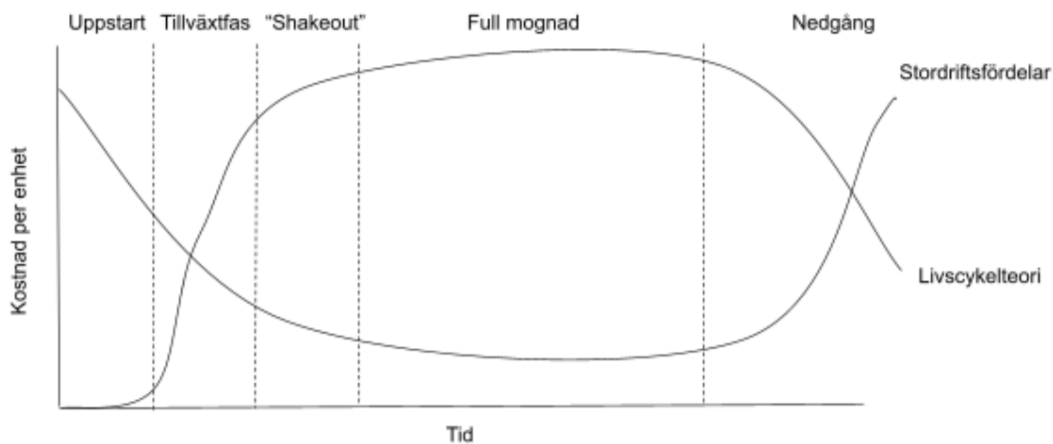
Slutsatsen är alltså att större företag kommer att ha större besparingar och högre produktionsnivåer än ett mindre företag. Dessa besparingar kan ta olika form, men vanligast är de besparingar som kan ske via beställningar av bulkvaror och därmed får företaget en viss mängdrabatt, men det sker även besparingar rörande logistiken för företag. Besparingarna med hänsyn till logistiken kan främst härledas till transport i stora volymer och sänka kostnaden per såld vara. Transporten gäller då både för insatsvaror och producerad vara ut till marknaden. Det sker även kostnadsreduktioner på grund av den specialisering av arbetsuppgifter som ett storskaligt företag utvecklar, och den integrerade teknologin som företaget utnyttjar kan även bidra till kostnadsreduktioner. Denna teknologi kan involvera automatiseringar som mindre företag inte har råd med på grund av det låga kapitalinnehavet som karaktäriserar småföretag (Investopedia, 2021).



Figur 8. Stordriftsfördelar, (Investopedia, 2021).

Stordriftsfördelar återspeglas i grafen ovan där produktionskostnaderna per enhet minskar i takt med att företaget och produktionen blir större. Detta kan exemplifieras genom Jack Dugher (u.å) artikel om IKEAs utnyttjande av stordriftsfördelar. IKEA använder sig av stordriftsfördelar genom teknisk utveckling, vilket innebär specialisering. Marknadsföringen av dess produkter sker med hjälp av stordriftsfördelar, det kan köpas in varor i stora mängder och därmed

trycker ner kostnader genom bulkbeställningar. Större företag har möjlighet att låna till lägre räntekostnader. Riskdiversifiering genom att ett större antal produkter i sitt utbud och förvaltningen av företaget kan ha stordriftsfördelar genom att anställa specialistchefer (Dugher, 2012).



Figur 9. *Samband mellan Stordriftsfördelar och Livscykelteori.* Egen bearbetning.

Figur 9 kan användas för att förstå förhållandet mellan livscykelteori och stordriftsfördelar. I uppstartsfasen är kostnaderna höga per produkt men minskar i takt med att företaget och produktion blir större, och samma fenomen sker genom tillväxtfasen. Detta fortsätter fram till fasen av full mognad då företaget går med vinst, men kan inte utvecklas mer då marknaden är mättad. Efter mognadsfasen kommer nedgången då marknaden tappat intresse för produkten, vilket leder till att företaget säljer färre produkter vilket ökar kostnaden per produkt.

2.5 Litteraturgenomgång och teoretiskt ramverk

Franchising är idag ett globaliserat fenomen och ett välanvänt och etablerat sätt att samarbeta, med flertalet utövare och praktiserande personer. Då franchising redan existerat i över 50 år har många relaterade områden kopplat till franchising behandlats och utforskats för att utveckla dess strategier. Det rör sig om allt från konflikthantering och upplägg för kostnadsfördelar, modellering av inträdesstrategier för internationell expansion, strategier för långsiktigt bibehållande av kontroll och kunskapsutbyte, utformande av kontrakt och regler, varumärkesutveckling och mycket mer. Teoretiska aspekter, vilka har avhandlats tidigare, berör informationsasymmetri, hantering och förhindrande av oförutsägbara kostnader samt hur kontroll skall utövas, där agentteorin och transaktionskostnadsteorin ofta står i centrum. Värdeskapande är även en stor del i utvecklingen av franchisingstrategierna som fortfarande fungerar som en styrande aspekt.

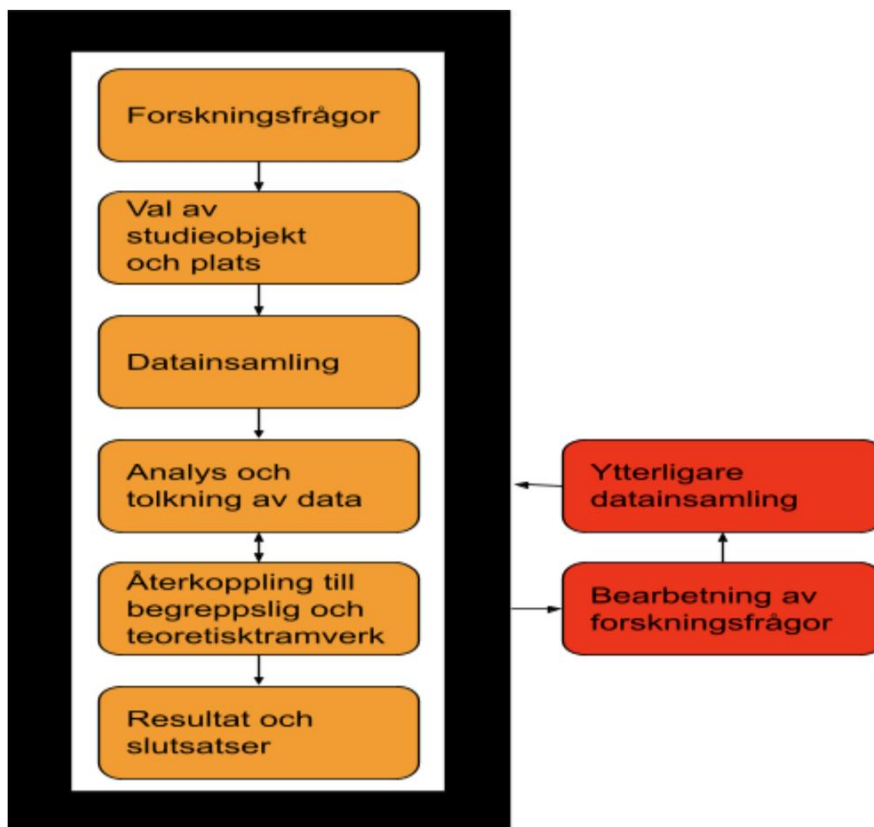
Eftersom Johannas Stadsodlingar inte har en tydlig plan för det strategiska upplägget för sin framtida franchisingstruktur förblir det relevantt att börja med att utforska symmetrin för relationen mellan Johannas Stadsodlingar och framtida franchisetagare, där agentproblematiken hjälper oss att förstå vilka delar som är viktiga att beakta. Transaktionskostnader kommer att hjälpa oss att förstå var kontroll är extra viktigt att bibehålla och var trösklar för värdeskapande och varumärkesutveckling finns. Därför är dessa teorier och begrepp de huvudsakliga hjälpmedlen för analys och modellering i denna studie. Livscykelteorin och innebörden av stordriftsfördelar i växande företag kommer att vara till hjälp för att stegvis kunna förstå var utmaningar i expansionen kan förekomma. Dels hur företaget förändras i olika faser och vilka trösklar som är essentiella för fortsatt framtida utveckling.

3. Metod

Kapitel 3 kommer behandla studiens metod, varför den valda metoden är lämplig att använda, vad som är viktigt att beakta vid användandet av den valda metoden och hur innehållet och arbetsprocessen ska granskas kritiskt. Det kommer även redogöras för hur insamlandet av material till litteraturgenomgången genomfördes samt vilka ståndpunkter som antas vid tolkning av miljön och människors beteenden.

3.1 Forskningsdesign

Studien inriktar sig på att undersöka användningen av olika franchisingmodeller. Därför är det lämpligast att använda en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats. Det vill säga att insamlad empiri ska resultera i en ny teoretisk bakgrund (Bryman & Bell, 2017). Ett kvalitativt arbete riktar sig till insamlandet av data för en kontextuell förståelse som förklaras i ord mer än i kvantifiering av stora mängder data. Forskningen vill framhäva egenskaperna i miljön som de är och frånga att kontrollera de aspekter som undersöks. Den kvalitativa processens steg kan se ut enligt följande modellering i figur 10.



Figur 10. Stegen i Bryman och Bells (2017) kvalitativa forsknings modell. Egen bearbetning.

Enligt Bryman och Bell (2017) får kvalitativ forskning en del kritik. Kvalitativ metod anses vara subjektivt betingat och bygger för mycket på forskarnas egna intryck. Resultaten påverkas och revideras kontinuerligt under forskningsstadiet och blir först preciserade när forskarna själva tycker de passar ändamålet. Kvalitativ forskning anses inte uppfylla krav för replikerbarhet. De ostrukturerade tillvägagångssätten och forskarens subjektiva bedömningar, gör det i princip omöjligt att utföra samma undersökning igen med hopp om att samma resultat ska genereras. Även generaliserbarheten ifrågasätt. Eftersom alla kvalitativa undersökningar skiljer sig på något vis från varandra, samt ofta omfattar få undersökningsobjekt är det extremt svårt att hänföra resultaten till andra sammanhang och miljöer. Slutligen hävdar forskare att den kvalitativa forskningen har en bristande transparens. De menar att det är svårt att avgöra hur kvalitativa forskare formulerar sina slutsatser samt vad som faktiskt åstadkommit för att bygga upp dessa. Ett exempel på detta är hur valet av undersökningsobjekt görs då det ofta är oklart varför objektet var godtagbart för observation (Bryman & Bell, 2017).

Denna kritik är viktig att beakta när man utför en kvalitativ undersökning. Därför förblir det essentiellt för den kvalitativa forskaren att vara reflexiv och följa kvalitetskriterium kontinuerligt genom hela studien.

3.1.1 Kunskapsteoretiska ståndpunkter.

Den ontologiska ansatsen som vi antar i studien är av det konstruktionistiska perspektivet. Det innebär att sociala betingelser skapas genom interaktion och aktivitet mellan individer i samhället och är inte existerande frånvarande av denna företeelse. Människor konstruerar kontinuerligt den sociala verkligheten efter givna förutsättningar. Det innefattar även att de som studerar den sociala verkligheten konstruerar sin förklaring av deras uppfattning vilket alltid är specifik från individ till individ (Bryman & Bell, 2017).

Arbetet är tolkningsinriktad, eller interpretativt, vilket betyder att studien syftar till att förklara den sociala verkligheten där individer agerar allt eftersom hur de väljer att tolka och hur de uppfattar miljön runt omkring sig. Det grundar sig i att den sociala verkligheten inte kan studeras med ett naturvetenskapligt förhållningssätt då människor och naturvetenskapliga studieobjekt skiljer sig från varandra. Det behövs därmed en strategi som tar hänsyn till dessa skillnader (Bryman & Bell, 2017).

3.2 Datainsamling

Insamlandet av data kommer omfatta studerande av franchisingmodeller i existerande litteratur och forskning, dels en genomgång av existerande fallundersökningar om franchising och slutligen, kvalitativa intervjuer med företags individer som är insatta i skapandet och användandet av franchisingstrategier.

Intervjuerna kommer vara av semistrukturerad natur där en intervjuguide bygger upp de områden eller teman vilket intervjuerna ska beröra, dessa finns som bilaga 2. Frågorna som ställs till intervjuerna ska besvaras efter deras egen uppfattning och efter deras egen tolkning och förståelse gällande det frågorna handlar om. Användandet av semistrukturerade intervjuer är lämpligt då forskarna kan försäkra sig om att svaren är tillämpbara inom ramen för studieområdet samtidigt som de inte bryter individens egen uppfattning om ämnet (Bryman & Bell, 2017).

Den insamlade empirin kommer sedan att analyseras med ett tematiskt tillvägagångssätt. Översiktligt berör metodiken för avkodning ett sätt att hantera

och urskilja teman och subteman inom den insamlade datan som återkommer upprepade gånger. Detta kan sedan kategoriseras efter studiens frågor och syfte (Bryman & Bell, 2017).

Grundad teori har en stark anknytning till den tematiska analysen vilket denna studie även kommer betrakta som ett verktyg för avkodningen av empirin. Däremot är alla stegen inte nödvändiga eftersom det är för omfattande för denna studie. De delar som är mest intressanta/relevanta är dels kodningen, där datan bryts ner i mindre delar och nivåer under arbetets gång, dels den teoretiska mättnaden som uppstår när datan inte kan avkodas längre och ny data måste samlas in. Slutligen genomförs jämförelserna, där författarna vill se till att data är tillräcklig och tillämpbar för att kunna besvara frågeställningarna, om inte genomför ny datainsamling (Bryman & Bell, 2017).

3.3 Litteraturstudie

En litteraturstudie har utförts för att författarna ska få en förståelse för forskningsområdet. Litteraturen har i huvudsak utgjorts av vetenskapliga artiklar, rapporter och publikationer. För att hitta relevant forskning och litteratur har det gjorts sökningar i databaserna primo och Google Scholar. Sökorden som använts är Franchising, Akvaponi, Livscykelteori, Agentteori, Hållbar Livsmedelsproduktion och Marknadsundersökning. Läsningen av samtliga källor har genomförts med ett källkritiskt förhållningssätt, där tillförlitligheten för källorna har granskats.

3.4 Kritisk reflektion

Då mätning "av", inte är det huvudsakliga målet för kvalitativ forskning så är inte validiteten av väsentlig betydelse för studien. Då reliabilitet går hand i hand med validiteten blir denna inte tillämpbar heller. Istället kommer studien kritiskt granskas efter kvalitetskriterierna trovärdighet och äkthet vilka används vanligen vid kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2017).

Delkriterierna som beaktas för trovärdigheten är:

- *Tillförlitligheten*, vilket syftar till hur pass väl studiens resultat beskriver den sociala verkligheten. Det innebär återkoppling för fastställande att man beskrivit en deltagande persons uppfattning korrekt (respondentvalidering) (Bryman & Bell, 2017).
- *Överförbarhet*, hur väl resultaten stämmer överens med verkligheten i annan kontext och situation samt vid senare tillfällen. Detta betyder att studien bör utförligt redogöra för resultaten inom den sociala kontexten

kontinuerligt genom arbetet. Den kvalitativa forskaren skall fokusera till att ge så kallade “thick descriptions” (Bryman & Bell, 2017, s 382).

- *Pålitlighet*, följer studien en kvalitativ process och i vilken utsträckning är de teoretiska slutsatserna berättigade? Det ska finnas en fullständig redogörelse för hela arbetsprocessen i alla rapportens olika steg. Detta eftersom arbetet ska kunna granskas för att säkerställa att valda procedurer i studien är lämpliga (Bryman & Bell, 2017).
- *Konfirmering*, har författarna agerat i god tro utan att införliva sina värderingar och personliga antaganden i arbetet? Har man upprätthållit full objektivitet under hela processen (Bryman & Bell, 2017)?

Äktheten i studien ämnar att visa hur forskningspolitiska frågor beaktas. Ger studien en rättvis bild över det ämne som behandlas? Skapar studien förståelse för deltagarnas situation och den miljö de lever i? Får deltagarna en bild över andras uppfattning av omgivningen och ges möjligheten till deltagarna att förbättra sin situation? Ger resultaten och studien de verktyg som krävs för möjligheten att vidta åtgärd för att förändra och förbättra verkligheten (Bryman & Bell, 2017)?

Etiska aspekter är även viktigt att beakta vid kvalitativa studier. Dels då studien kommer omfatta intervjuer vilket innebär deltagare med olika personligheter, men främst eftersom det är en studie med ett fallföretag. För att det inte ska förekomma etiska och moraliska överträdelser i arbete, så kommer studien följa följande etiska principer och krav:

- *Informationskravet*, deltagarna i studien ska vara informerade om undersökningens ändamål, syfte och moment (Bryman & Bell, 2017).
- *Konfidentialitets- och anonymitetskravet*, deltagarnas personliga uppgifter skall hanteras varsamt och vara otillgängliga för obehöriga (Bryman & Bell, 2017).
- *Nyttjandekravet*, uppgifter om deltagarna får endast användas för forsknings ändamålet (Bryman & Bell, 2017).
- *Falska förespeglingar*, deltagarna ska inte få felaktiga information gällande undersökningens utformning (Bryman & Bell, 2017).
- Slutligen ska deltagarna inte *utsättas för skada* av undersökningen (Bryman & Bell, 2017).

Den etiska ståndpunkten vilket studien grundar sig på är *situationsbetingad etik*. Detta innebär att de etiska kraven gäller efter olika principer och att varje del som kan antas vara en etisk eller moralisk överträdelse, ska hanteras enskilt och beslutas

efter vad som är sammanvägt är bäst för studien och de objekt eller personer som analyseras.

4. Empiri och datainsamling

I detta kapitel presenteras den information som författarna fått av Johannas Stadsodlingar för vidare expansion samt fallstudier andra franchisekoncept och intervjuer med sakkunniga inom området. Författarna går även igenom de olika franchiseuppläggen- och modellerna mer fördjupat.

4.1 Johannas stadsodlingar och dess framtida affärsplan

4.1.1 Idén och teknologin

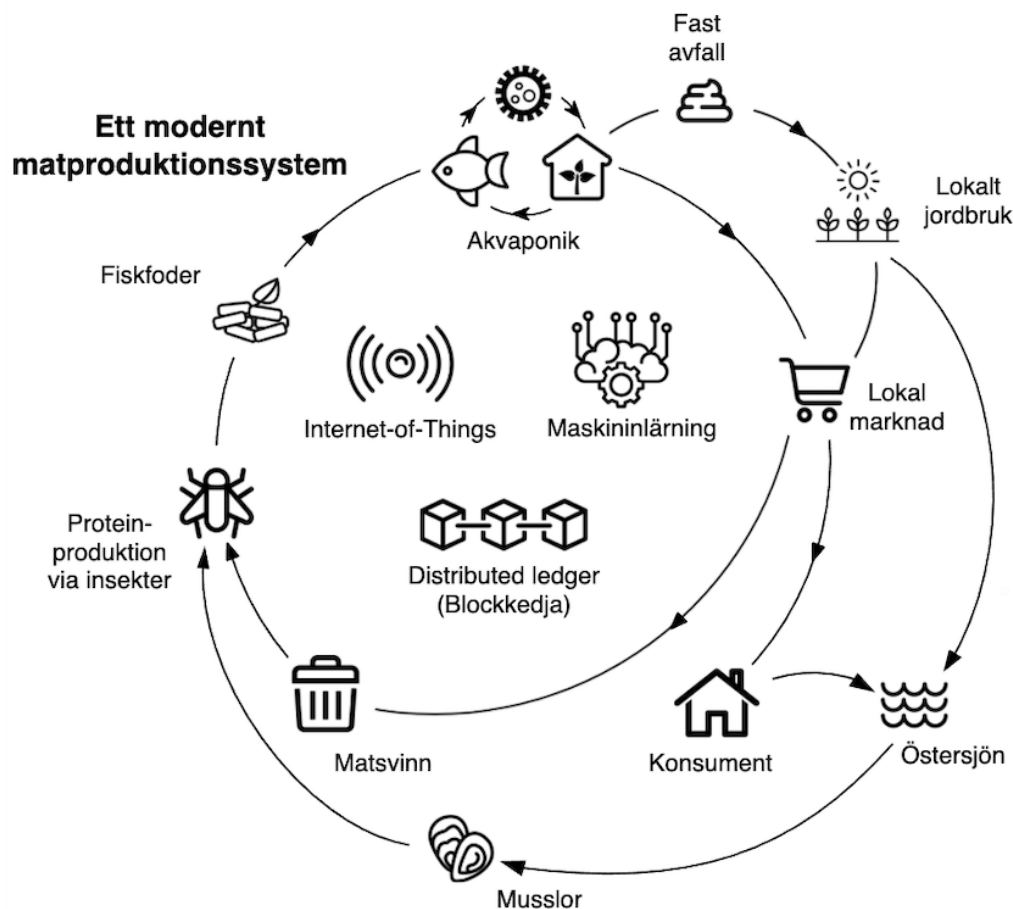
Johannas Stadsodlingar startades av Thomas Bjelkeman-Pettersson och Anke "Johanna" van Lenteren och de har i dag varit verksamma i fyra år. Idén med uppstarten av företaget kom som ett svar till de globala matproduktionsproblemen vi står inför idag. Lösningen ska bestå av lokala cirkulära mat produktionssystem i industriell skala, som är helt automatiserade och digitaliserade. Konceptet omfattar användandet av naturens egna ekosystem och processer, som en del av det teknologiska paketet, vilket involverar en återspeglning av naturens symbios mellan bakterier, fiskar och växter. Detta integrerat med dagens tekniker och datauppföljning kan man bygga ett näst intill perfekt hållbart cirkulärt odlingssystem med låg klimatpåverkan och större tillgänglighet (Johannas Executive Summary, 2022). Figur 11 visar Johannas Stadsodlingars vision av deras framtida matproduktionssystem.

4.1.2 Marknaden, affärsmodellen och konkurrensfördelarna

Idag importerar Sverige en stor del av grönsaker och frukt till ett värde av ca 25 miljarder kronor och det finns en konsumtion av fisk till samma värde (Johannas Executive Summary, 2022). Importen av dessa livsmedel utgör ca 70 - 80 procent av försörjningen, men samtidigt är marknaden för färska grönsaker, frukter och fisk betydligt större än värdet för/av importen. Problem i matproduktionskedjan och svårigheterna med tillgänglighet av färskvaror med hög kvalitet har givit incitament till konsumenter och framförallt restauranger, att betala mer för hållbart och närproducerade varor i hela kedjan (Johannas Executive Summary, 2022).

I det nuvarande stadiet och i den nära framtiden omfattar affärsplanen av försäljning av fisk och grönsaker från Johannas Stadsodlingars anläggningar och system, direkt till lokala aktörer på den svenska marknaden. Framåt vill företaget expandera till den internationella marknaden, där de vill utveckla varumärket genom franchising och licensiering av sina teknologier och processer. Aktörer på olika globala marknader ska kunna producera och använda sig av Johannas Stadsodlingars system och teknologier för att kunna lokalt erbjuda färska hållbara produkter oavsett förutsättningar. Därigenom förblir Johannas Stadsodlingar globalt integrerade men samtidigt innehar en lokal anknytning (Johannas Executive Summary, 2022).

På marknaden erbjuder Johannas Stadsodlingar: “kostnadseffektiv, skalbar och reproducerbar standardiserad produktion, i storskaliga industriella processer med avsevärt minskande externa miljöeffekter samt med god lönsamhet” (Thomas Bjelkeman-Pettersson). Detta ställer höga krav på val av insatsmedel och processer som kan bli en del av det automatiserade systemet och integrerad med datateknik för möjlighet till spårbarhet med precision. Ett minskat personalbehov, ett unikt produktutbud och möjligheter till att involvera fler cirkulära processer i framtiden som exempelvis bearbetning av matavfall till uppfödning av insekter till fiskfoder är målet. Dessutom ska systemen utlova över 25 procentig vinstmarginal. Företaget ska bli vertikalt integrerat med tid där delar av försörjningskedjan införlivas i företagets egna system. Detta föder kunskap som kan behandlas och användas i företaget över hela dess livstid, vilket leder till ett kompetent och motståndskraftigt företag (Johannas Executive Summary, 2022).

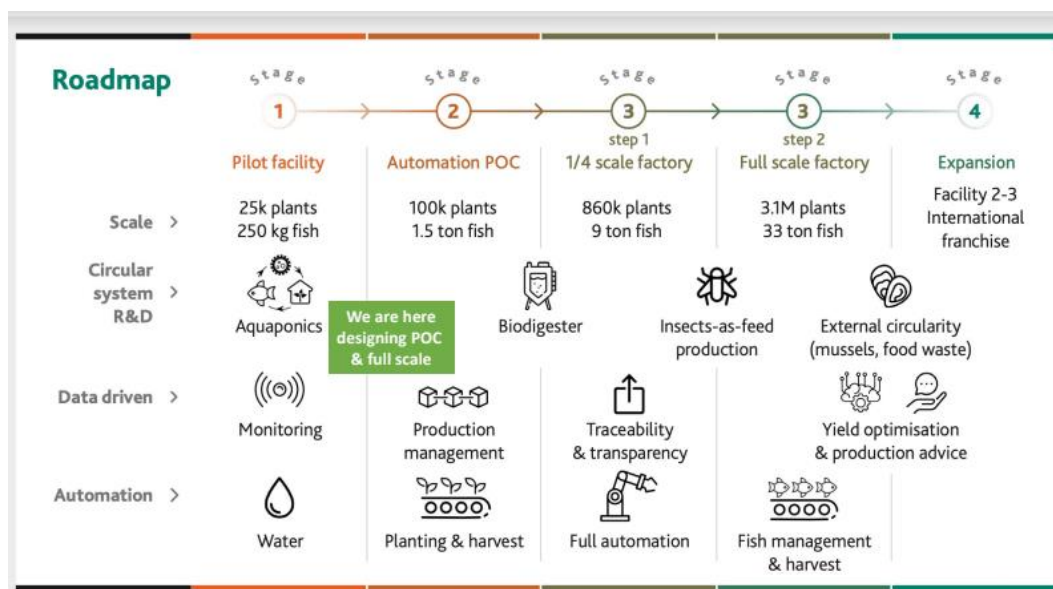


Figur 11. *Johannas Stadsodlingars vision av ett modernt matproduktionssystem*, (Johannas Stadsodlingar, 2022).

4.1.3 Johannas Stadsodlingars fem utvecklingssteg

I följande kapitel del presenteras översiktligt Johannas Stadsodlingar utvecklingsplan. Dessa återfinns i figur 12. Eftersom studien inriktar sig till franchising blir endast steg 4 och 5 aktuellt att förklara, resterande steg återfinns i bilaga 3.

Steg 4 och 5 - När de nationella upprättade systemen har en tillfredsställande funktion ska den internationella expansionen påbörjas. Detta utgörs av upprättande av ett fåtal anläggningar i Europa och Norden vilket ska ske genom franchising. Efter detta följer expansion till resterande delar av världen (Johannas Teaser, 2022).



Figur 12. *Johannas Stadsodlingars utvecklingsplan*, (Johannas Teaser, 2022).

Genom dessa steg vill Johannas Stadsodlingar internationellt likväl som nationellt erkännas som ett foodtech- och livsmedelsproduktionsföretag i framkanten av att utveckla och skapa framtidens hållbara matförsörjningssystem (Johannas Teaser, 2022).

4.2 Valda franchisingupplägg

I 4.2 presenterar författarna fördjupat de valda uppläggen för franchising. Upplägg i den här kontexten innebär vilken lösning av rättigheter som inkluderas i franchiserelationen.

4.2.1 Business format franchising

Business format franchising är det vanligaste franchising upplägget för franchisingföretag. Detta innebär distribution av rättigheterna till en franchisetagare, vilket omfattar rätten att använda varumärket, affärsprocesserna, teknikerna och systemet som krävs för att skapa och sälja en viss produkt. Utöver detta bygger franchisegivaren även upp en detaljerad plan för hur verksamheten kan drivas inom alla olika affärssammanhang och erbjuder dessa som tjänster till franchisetagaren. Det kan vara: marknadsföring och reklam, strategisk planering, träning och utbildning, instruktioner för produktion och drift samt kontroll för kvalitet och standardisering (Companybug, 2021).

Motprestationerna från franchisetagarna uppkommer oftast i form av avgifter för givna rättigheter och från försäljningen. I dessa franchisingförhållanden är

franchisegivaren djupt investerade i villkoren för hur verksamheten ska skötas samt hur tjänster ska förse och presenteras. Dessa uppträder i form av riktlinjer vilka franchisetagaren måste följa. Samarbetet binds oftast via ett kontrakt över en satt tid och kan inte ändras (Companybug, 2021).

En värdefull del i detta upplägg är att franchisetagarna har en kontinuerlig möjlighet att utnyttja stöd och råd från franchisegivaren, vilket kan vara avgörande för att företaget ska vara framgångsrikt och utvecklas (Companybug, 2021).

Business format franchising förknippas med många välkända aktörer som exempelvis McDonalds och Starbucks. Det nära sammansvetsade samarbetet mellan franchisegivare och -tagare, vilket uppkommer genom detta upplägg kan enkelt urskiljas hos dessa stora aktörer, då likheterna i erbjudandet av produkter och tjänster aldrig skiljer sig mycket oavsett geografiskt läge (Companybug, 2021).

4.2.2 Product distribution franchising

Upplägget som grundar sig i Product distribution franchising påminner främst om förhållandet mellan leverantör och återförsäljare. I denna studies fall bildas detta förhållandet av leverantören av akvaponisystemen, i denna studie Johannas Stadsodlingar, och en återförsäljare av dessa system. Upplägget består av att leverantören ansvarar för att förse återförsäljaren med produkten och då ansvarar återförsäljaren av försäljningen av dessa produkter.

Fokus i det här upplägget gäller produkten och försäljningen av denna. Återförsäljaren har större frihet, jämfört med Business format franchising, att bestämma hur dess företagande ska se ut och vem systemet ska säljas till. Det finns dock fortfarande kontraktuella bestämmelser som återförsäljaren måste följa om hur försäljningen måste utföras. På grund av att dessa bestämmelser är mycket mindre till antal än business format franchising resulterar det i att fokus av förvaltningen av produkten flyttas till kunden. Fokus ligger alltså på kundens frihet och egna kompetens att förvalta produkten till den marknad som denna befinner sig i. Som en extra intäkt kan franchisegivaren (leverantören) kräva franchisetagaren (återförsäljaren) på avgifter för att använda varumärket och de systemen som säljs.

Enligt Companybug (2021) används denna form av franchising främst på större produkter, såsom bilar och varuautomater. Större företag som använder sig av det här upplägget inkluderar företag som The Coca-cola Company och biltillverkaren Ford. Trots att "Business format franchise" är det vanligaste upplägget, så står "Product distribution franchising" för den procentmässigt största försäljningsvolymen.

Den digitala lösningen, alltså all övervakning och tillhörande mjukvarusystem kan krävas extra pengar såsom John Deere GPS, men en månadsavgift, men de kan själva välja egen marknadsföring och redovisning till exempel (Companybug, 2021).

4.2.3 Trade name franchise

“Trade name franchise” går ibland under namnet “Varumärkeslicens” på svenska, vilket innebär att ett företag upplåter rätten att använda dess varumärke. Dessa företag, alltså “varumärkesupplåtaren” och den som använder varumärket, kan samverka med gemensamma lösningar och tjänster såsom redovisning och marknadsföringsorganisation (Franchisearkitekt, u.å).

4.3 Internationella franchisingmodeller

Utöver franchisingupplägget, alltså utförandet av franchisingstrukturen så kan företaget även välja vilken expansionsmodell som ska användas. Det är då storleken på franchisen som avgör vilken modell som är lämpligast.

4.3.1 Master franchising

Master franchising är en populär franchisingmodell för att expandera ett franchisingkoncept utomlands. För den utvalda marknaden eller landet väljer franchisegivaren en franchisetagare som får master rättigheter till franchisen. Modellen liknar ofta ett vanligt lokalt franchising arrangemang men innebär ofta en större investering i franchisen för franchisetagaren. Rättigheterna som masterfranchisetagaren erhåller är exklusiva och ger dem rätten att använda och distribuera franchisen till andra franchisetagare och därmed agera som franchisegivare på den utvalda marknaden eller området. Oftast kommer rättigheterna med krav på att masterfranchisetagaren ska expandera och utveckla franchisen i enlighet med villkoren i arrangemanget (Franchise Company, 2022).

Stöd och rådgivning från huvudfranchisegivaren kommer fortfarande att finnas för masterfranchisetagaren, däremot faller en större del av de uppgifter som en franchisegivare ofta ansvarar för på masterfranchisetagaren. Detta kan upplevas som överväldigande men masterfranchisetagaren får ta del av den ersättning som franchisen erhåller när fler franchisetagare etableras i deras område (Franchise Wizards, 2022). Franchisetagarna härstammar ofta från det utvalda landet eftersom de ofta har en större förståelse för de kulturella och strukturella förutsättningarna på marknaden och i samhället. De har dessutom ofta väletablerade nätverk vilket gör det mer gynnsamt för snabb och lättillgänglig expansion. De kan även användas

till att bygga och stärka franchisen varumärke och friktionsfritt erhålla en stark etablering (Franchise Company, 2022).

Genom dessa fördelar uppstår en bra situation för båda parterna eftersom det skulle innebära stora kostnader för huvudfranchisegivaren att utföra alla undersökningar för inträde på nya marknader och dessutom mycket arbete med att aktivt följa upp franchisetagare internationellt. För masterfranchisetagaren finns det samtidigt goda möjligheter bygga kvarvarande inkomster genom att vara ansvarig för sina franchisetagare på sin marknad (Franchise Wizards, 2022).

4.3.2 Regional franchise

Den här modellen av franchising påminner om Master franchise, men det kan bli för mycket för masterfranchiseaktören att förvalta ett område - ansvarsområdet blir då uppdelat i mindre regioner. Till exempel: master franchise-företaget kan ansvara för hela USA men att detta blir för stort och då delas upp i regioner, till exempel östra och västra USA eller liknande. Själva utförandet av franchisemodellen påminner om master franchise där varje enskild region innehåller en regional master franchise och franchisetagare under dessa (Franchise Company, 2022).

4.3.3 Direct franchising

Modellen Direct franchising utgår från att franchisegivaren behåller kontroll och licensieringen av franchisen helt och hållet. I Direct franchising fortsätter franchisegivaren sin roll på ett likartat sätt som vid inhemsk franchising. Den här typen av franchising kräver mycket resurser och tid från franchisegivaren på grund av att det är de som förser samma nivå av kompetensutveckling, rekrytering och stöd till franchisetagare under tiden franchisen expanderar och de motsättningar som resulteras av att expandera in i en ny marknad. Direct franchise utövas främst på distans på grund av dess centraliserade natur och fungerar bäst i marknaden med liknande kulturer, språk, lagar och regleringar, till exempel vid expansion mellan nordiska länder (Franchise Company, 2022).

4.3.4 Area Development Franchising

Denna typ av franchising används oftast på marknader där vidareförsäljning av franchising via Master franchisetagare ej är tillåtet. Däremot används det även när det är tillåtet, men franchisegivaren vill vara den direkta länken till sina franchisetagare utan en mellanhand (Franchise Company, 2022). Utvecklingsarrangemanget innebär att en franchisetagare tilldelas en specifik region att etablera ett visst antal franchiseenheter, inom en viss tidsram. Rättigheterna för franchisetagarna är exklusiva inom det tilldelade området och

ingen annan får etablera samma franchise så länge kontraktet gäller (Franchise Wizards, 2022).

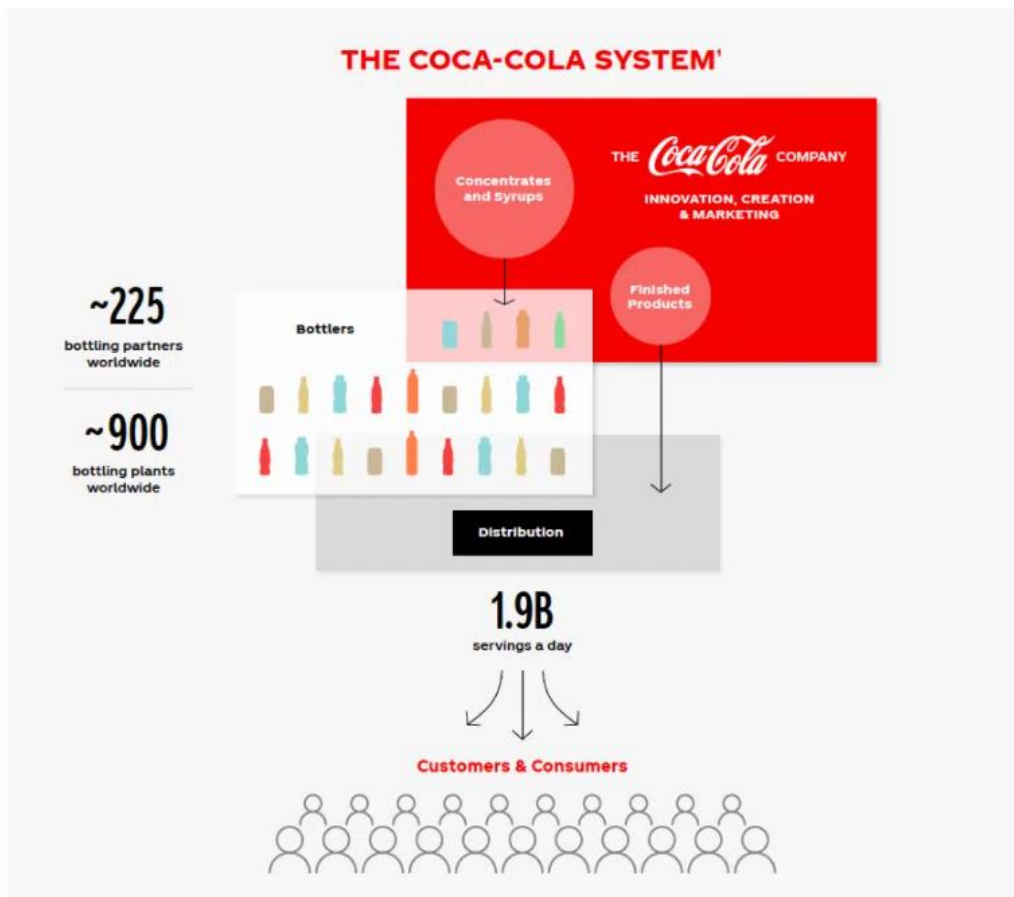
Upplägget liknar till Regional franchising i hur man väljer att dela upp ett land eller en region men skiljer sig i den mån att franchisetagaren inte innehar samma rättigheter och förvaltning som en masterfranchisetagare. Detta gör att franchisegivaren sköter alla tjänster och stöd i kedjan och kontroll av franchisens utveckling blir enklare att utöva (Franchise Company, 2022).

4.4 Framgångsrika franchisingkoncept och viktiga lärdomar

För att såväl författare som läsare ska skapa en god förståelse för hur franchising fungerar har det upprättats ett kapitel för att redogöra för två exempliföretag. Dessa företag är The Coca-cola Company och Lifvs.

4.4.1 The Coca-cola Company

The Coca-cola Company är ett välkänt och framgångsrikt franchisingkoncept vilket genom deras modell "The Coca-Cola System" växte till ett globalt etablerat företag. Modellen är en tillämpning av product distribution och trade name upplägget där de säljer licensierade tillverkningsystem och rättigheterna för Coca-cola varumärket till lokala och regionala buteljerare. Dessa enheter fungerar som lokala producenter, vilka arbetar nära sina lokala återförsäljare. Därigenom undviker de produktions- och distributionskostnader och kan enbart fokusera på att marknadsföra varumärket via sina franchisetagare och leda expansion initiativ (The Coca-cola Company, 2022). Idén med modellen är att optimera kontrollen över produktionskedjan, ge över ansvar till de som kan hantera det för att kunna vara lokala och samtidigt bygga ett globalt varumärke. Detta möjliggör att Coca-cola kan etablera lokala försäljningsstrategier utan att förlora kontroll över hanteringen av varumärket (Feloni, 2015). Figur 13 visar visuellt hur franchiseupplägget är utformat.



Figur 13. *The Coca-cola system*, (The Coca-cola Company, 2022).

En del av procedurerna och enheterna styrs av huvudföretaget The Coca-cola Company. Denna självstyrande enhet omfattar alla steg av varukedjan men utgör inte huvuddelen av nettointäkterna. Detta efterliknar en vanlig modell med resultatenheter men liknar Direct franchising modellen. Genom denna kombination kan företaget ständigt omvärdera olika enheter i kedjan och om felaktigheter uppstår kan de återföras och rekonstrueras under direkt franchising styrning. Därmed kan de ständigt anpassa försäljningsstrategier och distributionen av värddiga Coca-cola produkter beroende på utvecklingen i omvärlden och på internationella marknader (The Coca-cola Company, 2022).

Franchising kedjan Coca-cola har ett centralt organ som heter BIG. Detta organ har som uppgift att utbilda och utveckla inom The Coca-cola system och därigenom stödja självägda och externa buteljerings operationer. På så sätt kan företagets växa och försäkra en långsiktig tillväxt. Där det är mest kritiskt att anpassa sig och följa marknadsutvecklingen kan denna enhet temporärt kontrollera och utveckla olika procedurer för att sedan successivt lämna över ansvaret igen till en kvalificerad partner för fortsatt drift och tillväxt (The Coca-cola Company, 2022).

På detta sätt har The Coca-cola Company lyckats bibehålla makt och kontroll över den kända varumärkeskedjan men utan att undertrycka de självständiga enheternas utvecklingsförmåga och motivation. Kombinationen av självstyre och franchising visar att det finns möjlighet att växa inom systemet och samtidigt få tillräckligt med stöd för att hantera svårigheter vilket gör systemet mer flexibelt och motståndskraftigt.

4.4.2 Lifvs

På senare tid har flertalet sektorer och branscher utvecklats genom olika tekniska lösningar och förenklingar. Inom livsmedelshandeln har vi sett en stor framgång med självscanning och snabbkassor, vilket minskat bemanningsbehov vid utcheckning. Detta har även satt fart på idéer om obemannade butiker, vilket livsmedelshandelskedjan Lifvs tagit fasta på och är idag ledande i inom Europa. Butikerna kan placeras där de behövs som mest, de har öppet dygnet runt och priserna hålls nere då butikerna är obemannade. Det är inte bara butikerna i deras kompakta och färdiga form att installeras, som utgör den tekniska lösningen utan själva appen vilket man använder för att låsa upp och handla i är den viktiga delen av konceptet. Det möjliggör snabba, säkra och smidiga köp utan problem för kunderna (Lifvs, 2022).

Lifvs säljs som ett franchise där franchisetagare köper färdiga butiker som direkt kan sättas i drift och modelleras efter tagarnas behag med hjälp av Lifvs stödtjänster och experter. Tekniken är användarvänlig och enkel samt kräver ingen större utbildning vilket möjliggör att fler personer kan driva en Lifvs affär. Dessutom kan de färdiga butikerna och tillhörande tekniker enkelt utvecklas och underhållas med låga kostnader (Lifvs, 2022).

Genom detta franchising upplägg kan varje franchisingtagare agera som de vore egna livsmedelshandelsföretag och bygga egna nätverk för logistik efter egna behov. Om detta inte passar erbjuder Lifvs egna redan väletablerade logistiska nätverk att ta del av, där kunskap och erfarenheter driver utvecklingen av franchisen framåt (Lifvs, 2022). Konceptet medför att franchisen får en stark anknytning till de lokala marknaderna men kan bibehålla en gemensam värdegrund genom hela kedjan. Att ge stort utrymme för varje företagare att agera fritt gör att Lifvs ständigt får ta del av nya erfarenheter och mer marknadskännetid vilket kan användas vid andra expansionsmöjligheter för att skapa en starkare kedja och öka försäljningen.

4.5 Intervjuer

Under studiens gång har det utförts intervjuer för att författarna ska skapa större förståelse för studien och implementera mer specifik kunskap för franchising av akvaponiska odlingar och för ett företag i introduktionsfasen. För att utföra intervjuerna har det upprättats en intervjuguide för att underlätta för författarna att ställa frågor och bilda en fördjupad förståelse. Författarna till den här studien har tagit friheten att renskriva och bearbeta intervjuerna från tal till text för att kunna skapa en röd tråd och belysa det som är relevant för studien. Frågorna till dessa intervjuerna återfinns i Bilaga 2. Hela renskrivna intervjuer återfinnas i bilaga 4 och 5.

4.5.1 Intervju med Franchisearkitekt

Först berättar Branko Lazarevic om franchising generellt och ställer olika upplägg och modeller mot varandra för att se vilken franchisingstruktur som kan vara mest lämplig för företaget. Därefter brukar Lazarevic gå in i företaget och dissekera verksamheten och hela tiden tänker "hur gör jag detta till en franchise" under tiden. Vad finns det för risker kopplat till företaget idag, och vilka svagheter finns det i företaget idag? Lazarevic tittar också på hur lönsamheten är idag i företaget, men detta ska inte vara avgörande för beslutet då vid franchising och expansion tillkommer många skalfördelar och effekt som Lazarevic kallar för "1+1 blir 3" då företagen kan samarbeta för större lönsamhet. Detta gäller speciellt när franchisegivaren har hittat entreprenörer som är villiga att satsa helhjärtat på konceptet. Sen går Lazarevic även igenom varumärken och företagets immateriella rättigheter: är dessa skyddade och vilka domäner måste införskaffas? En analys som vi författare gjorde då är att Johannas Stadsodlingars digitala övervakningssystem är något som kan skyddas och är exklusivt för deras företag.

Lazarevic understryker att det främst är två delar i en franchise som är viktiga och det är skyddet som precis redogjorts för men också skalfördelar. Vilka delar i företaget kan utnyttjas för skalfördelar och hur ska dessa delar av verksamheten få marknadsfördel jämfört med andra företag i samma marknad?

Maktfaktorer understryks också: vad finns det för maktfaktorer som kan byggas in i företag om man ska göra en franchise. Det är maktfaktorer som effektiviserad hantering av leverantörer och dess syfte är att ge incitament till franchisetagare och gå med i franchise och förhindra att franchisetagare går ur franchisen. Att gå ur franchise ska resultera i försvårat företagande för den enheten helt enkelt. Här förklarar Lazarevic att vissa franchises har som maktfaktor att de innehar förstahandskontrakt på byggnader och om franchisetagarna inte sköter sig så kan franchisegivarna säga upp hyreskontraktet och hitta en ny franchisetagare. Varumärket kan också utgöra en maktfaktor, då de kontakter som varumärket

skapar relation med ska ge incitament att fler ska ingå i franchisen och franchisetagare som går ut ur franchise kommer att förlora kunder och leverantörer som är lojala till franchisegivaren.

Lazarevic understryker även kompetensutvecklingen av franchisetagaren, och hur dessa ska utbildas för att följa de visioner som franchisegivaren har. Det skrivs då en manual som innehåller allt som franchisetagaren behöver, men även juridiska guider om hur franchisetagaren ska utföra företagandet. Franchisegivaren måste då också följa upp och övervaka och säkerställa att franchisetagaren följer konceptet.

Lazarevic understryker att research är av yttersta vikt vid expansion till andra länder, dvs att analysera/undersöka kulturella och socioekonomiska aspekter och se om det är lämpligt för företaget att expandera till dessa länder. Det är också viktigt att gå igenom vad företaget har lärt sig i utvecklingen i Sverige och analysera de misstag som begåtts och försäkra sig om att dessa misstag inte repeteras i de länder som man ska/tänker expandera till. Företaget måste vara anpassat efter den marknad som företaget ska/tänker expandera till. Franchisegivaren måste bygga ett tydligt ramverk för/rörande hur företagandet ska skötas och så fort en avvikelser rekommenderas av en franchisetagare så måste det finnas ett ramverk för det. Franchisetagaren ska dock kunna ha frihet att kunna utvecklas och hitta på lösningar som ska fungera men som också kan implementeras i andra delar av franchisen. Detta ska vara tydligt i franchiseavtalet.

Lazarevic menar att alla duktiga franchisers skapar någon typ av samverkansråd, där det skapas ett forum där givaren sitter med ett antal franchisetagare ett antal gånger per år och går igenom eventuella förändringar. På grund av att franchisetagarna (är mer nere på jorden och) har direktkontakt med kunden, så..... Det skapar även incitament för franchisetagare att vara kvar i franchisen då de känner sig tagna på allvar och någon som lyssnar på dem, vilket skapar goda samarbetsförhållanden.

4.5.2 Intervju med Svenska Franchise Föreningen

Under intervjun med Johan Martinsson från Svenska Franchise Föreningen understryker han att franchisen måste ha något som är värt att skydda. Någon process eller modell som gör franchisen unik vilket då måste skyddas för att andra inte ska kopiera eller skada franchisen på något sätt. Detta kan uttrycka sig genom varumärken, marknadsmix eller till exempel genom ett samarbete.

Sedan understryker Martinsson, angående ekonomi i konceptet, att det är upp till franchisegivaren att skapa väl genomförda ekonomiska kalkyler som ska visa att det går att tjäna pengar i alla led. De här kalkylerna kan då baseras på saker som insatsvarorna, att gå tillsammans i franchisen och skapa konkurrensfördelar genom att köpa in större volymer av dessa insatsvaror, vilket leder till att kalkylen ser bättre ut än att varje enhet köper in enskilt. Martinsson och Svenska Franchise Föreningen understryker även att nuförtiden är det viktigt att skapa en gemensam värdegrund mellan aktörerna i franchisen, snarare än att skapa handböcker. Det ska finnas en kombination av de två (handböcker och värdegrund) vilket resulterar i att de franchisetagare som söker sig in i franchisen är personer som tycker att konceptet är det bästa och mest lönsamma på jorden. Annars söker de ju sig någon annanstans. Dessa franchisetagare ska då också vara affärsinriktade och med hjälp av den gemensamma värdegrunden kunna utveckla sitt företagande.

Under intervjun med Martinsson nämner han alternativa intäkter för franchisen och detta kan vara till exempel hyresintäkter, dvs att franchisen äger fastigheten som franchisetagaren använder och då betalas en hyra till franchisen. Detta används då också som en maktfaktor men detta har redogjorts för vid intervjun med Lazarevic. Detta gör även att franchisetagaren och franchisegivaren delar på risken enligt Martinsson. Detta gäller speciellt när hyran är grundad i omsättningen som franchisetagaren utför. I det sammanhang vilket studien behandlar är maktfaktorer som unika digitala systemlösningar extra relevanta samt de kunder och leverantörer vilket franchisen omfattar.

5. Analys

Enligt Branko Lazarevic och Johan Martinsson krävs en dissekering av ett företags värden för att urskilja vad som gör det unikt innan ett franchisingupplägg kan skapas. Skiljer sig inte företaget från konkurrenter på internationella marknader är det svårt att expandera och växa genom franchising. Detta innebär att producenter av cirkulära odlingssystem måste tydliggöra vilka dessa värden är om franchising skall tillämpas. I 5.1 presenteras Johannas Stadsodlingars unika värden och varför dessa är lämpliga för franchising.

5.1 Dissekering av Johannas Stadsodlingars maktfaktorer

5.1.1 Digitala system

Johannas Stadsodlingar har en unik digital lösning som kan patenteras, vilket därmed kan agera som maktfaktor såsom Lazarevic uttrycker det. Denna digitala lösning möjliggör transparens och spårbarhet av livsmedel för kunderna och konsumenterna, vilket enligt Rosengren (2010) kommer att bli viktigt i framtiden. Den digitala lösningen användas även internt av företaget och andra franchisetagare på grund av dess användbarhet som uppföljningsprogram som kontrollerar hälsa bland alla ingående komponenter i det cirkulära odlingssystemet.

5.1.2 Unik integration av systemets alla delar

Akvaponi som system utgör i grunden inte en unik sammansättning av olika komponenter. Det bygger på användning av naturliga processer för att skapa ett cirkulärt flöde och kan formas på många olika sätt. Hur man väljer att bygga upp integrationen mellan de olika komponenterna i systemet medför däremot olika nivåer av effektivitet. Ytterligare komponenter kan läggas till i systemet för att förbättra olika processer såsom exempelvis ett biofilter som ökar näringskonverteringen. Johannas Stadsodlingar försöker behandla alla restprodukter som skapas i systemet som möjliga resurser i andra processer och därigenom nå ett optimalt cirkulärt flöde.

5.1.3 Johannas Stadsodlingar intressenter och kunder

I nuläget har Johannas Stadsodlingar ett antal intressenter och kunder som är intresserade av de produkter som karaktäriseras av cirkulära inomhusodlingar. Det vill säga produkter som har odlats i optimala förutsättningar för god kvalitet. Dessa produkter har då möjliggjort att skapa kontakt med de kunder och konsumenter som endast söker de produkter med bäst kvalitet året runt, vilket har gjort dem intresserade av cirkulära odlingssystem. Dessa kunder och intressenter anses som en maktfaktor då de är de mest kräsna på marknaden och betalar för produkten därefter, och har redan blivit kontrakterade kunder till Johannas Stadsodlingar.

Dessa kunder finns på den internationella marknaden och varje land har en specifik marknad och konsumentbeteende. På grund av de cirkulära odlingarnas karaktär kan dessa odlingssystem lätt anpassas efter den marknad som systemet expanderat till.

5.1.4 Spetskompetens

Ett cirkulärt odlingssystem kräver ej enbart förståelse för hur naturliga processer fungerar. Det omfattar även förståelsen för hur olika tekniska lösningar och dagens tekniker kan fungera i samspel med de naturliga processerna. Detta kräver kunskaper i många olika områden som exempelvis, fiskodling, växtodling, matsäkerhet, entreprenörskap, datasystem, ingenjörskonst, hårdvarutillverkning, försäljning, marknadsföring, miljövetenskap, ekonomi och mycket mer. Detta är kompetens som teamet på Johannas Stadsodlingar besitter och utbildar sig inom. Denna expertis hjälper dem att ständigt utveckla egenskaperna för akvaponik och är kompetens i framkant av industrin som senare kan erbjudas till eventuella franchisetagare. Genom pilotanläggningen vill teamet erhålla en grundlig men fördjupad förståelse för alla delar som berör systemet och är svårt för andra i branschen att efterlikna.

5.1.5 Franchisinglämplighet för Johannas Stadsodlingar

Med de teorier som presenterats tidigare och den dissekering som utförts för att undersöka lämpligheten hos Johannas Stadsodlingar för franchising så uppnår den nuvarande organisationen många av de krav som ställs på ett företag som ska expandera genom franchising. Problemet just nu är att Johannas Stadsodlingar går med förlust och ett av de viktigaste kraven för franchising är att företaget skall uppvisa en ekonomisk lönsamhet. Därmed krävs det att Johannas Stadsodlingar bevisar en framtida ekonomisk skalbarhet för att företaget ska kunna attrahera framtida franchisetagare. Detta är något som i framtiden kommer att lösas genom expansion och systemutveckling och därmed utnyttjande av stordriftsfördelar för att skapa ännu större lönsamhet för företaget.

5.1.6 Johannas Stadsodlingar vidareutveckling för franchising

För att vidareutvecklas och anpassas för en franchising bör Johannas stadsodlingar främst göra dess ekonomiska ställning attraktiv för franchisetagare. För närvarande är detta något som arbetas ständigt med i pilotanläggningen för att försöka bilda kompetens och bilda en uppfattning om hur skalfördelar kan utnyttjas. Just nu är det digitala systemet i, precis som företaget, en uppstartsfas där det finns utvecklingsmöjligheter och därmed göra programmet mer specialiserat och patentskyddat.

För att säkerställa internationell expansion är det viktigt för Johannas att skapa internationella kontakter bland kunder och konsumenter. För tillfället har Johannas Stadsodlingar skapat affärsrelation med internationella leverantörer för odlingssystemet som genom dessa kan skapa kontakt och affärsrelationer med företag på deras marknad. De nuvarande huvudsakliga affärerna sker på den inhemska marknaden. Något som Lazarevic och Martinsson understryker vid en expansion är marknadsundersökning. Detta är något som bör göras tidigt enligt dessa två sakkunniga personer och enligt dem finns bevis på att andra större aktörer som misslyckats med dess expansion på grund av bristande information om marknaden utomlands.

5.2 Implementering av upplägg och modeller

De olika uppläggen för vad rättigheterna i franchisen ska innehålla, vilket diskuterades tidigare, har sina för- och nackdelar. Det beror i stora drag på hur affärskonceptet är utformat, i vilken utsträckning expansionen är tänkt och vilka marknader som expansionen berör. Det viktiga vid valet av upplägg är att veta vad dessa betyder för företagets varumärkesutveckling och framtida tillväxt. I de följande avsnitten kommer författarna att diskutera betydelsen av olika upplägg och modeller utifrån Johannas Stadsodlingars perspektiv

5.2.1 Franchising upplägg

5.2.1.1 Business format franchising

Som tidigare nämnts bygger detta upplägg på att erbjuda en helhetslösning för hela affärsverksamheten genom franchising. Detta kräver mycket arbete från franchisegivarens sida eftersom de förväntas kunna erbjuda stöd i alla affärssammanhang. Detta kan vara en fördel på grund av att Johannas Stadsodlingar får kontroll över samtliga delar, vilket berör varumärkets anseende och gör att de kan vara delaktiga i de flesta beslut som franchisetagarna fattar. Dessutom medför det extra intäkter från ett brett utbud av tjänster och stöd. Det blir enkelt sätt att bibehålla ett nära och starkt samarbete med tagare där utbytet av kunskap sker kontinuerligt och snabbt. Risken för att franchisegivaren upplever en agentproblematik där agenten eller franchisetagaren går ifrån givna riktlinjer minskas. Franchisetagaren löper mindre risk att en enhet avviker när ett nära samarbete föreligger. Däremot kan det innebära att medlingen som uppkommer vid kontroller och uppföljning av givna riktlinjer blir dyra och svåra att hantera i ett mer omfattande affärskoncept. Detta ökar utfallet av icke monetära kostnader från transaktionerna och utbytet, speciellt när franchisen växer.

Ytterligare positiva aspekter är att utveckling av varumärket sker enhetligt mot gemensamma mål, varumärket blir mer välkänt och fler lockas till att ansluta sig. Skalfördelar blir därmed enklare att uppnå.

Ett problem vid business format franchising är att anpassningsförmågan kan hämmas. När kedjan växer kan franchisegivaren bli för van vid en viss standard som man vill införliva och ständigt återskapa hos nya enheter. Förändring för franchisen är beroende på hur väl kedjan kan gemensamt anpassa sig vilket är svårt att upprätthålla. Detta kan resultera i att det blir svårt att anpassa till förändringar i omvärlden och hålla sig uppdaterad med konkurrenter, eftersom hela kedjan och

varumärket uppmärksammas av liknande aspekter som tillsammans måste utvecklas.

5.2.1.2 Product distribution franchising

I detta upplägg krävs väldigt liten insats från franchisegivaren, det vill säga försäljaren av de cirkulära odlingsystemen. De säljer endast varorna och sedan får återförsäljaren och framförallt kunderna själva bestämma hur dessa ska förvaltas på den givna marknaden. Detta gör att informationsutbytet mellan kunder och återförsäljare kan bli god, men inte lika god mellan återförsäljare och leverantör och informationen tar flera steg för att nå fram till relevant aktör. Med det menas att det kan ta lång tid för att informationen ska fram mellan kund och leverantör på grund av att det måste gå genom återförsäljaren som agerar som mellanhand. Under/I detta upplägg finns det färre skalfördelar för alla inblandade, inga bildbeställningar från samma leverantör av fisk till exempel. Det finns inget varumärke kopplat till företaget och kan därför försvåra nätverkande och kontaktskapande. Det finns heller ingen ekonomisk säkerhet att luta sig tillbaka på om det skulle hända något.

5.2.1.3 Trade name franchising

Detta upplägg innebär mycket frihet för både franchisegivare och franchisetagare. Det är dessutom en väldigt liten investeringskostnad för franchisegivaren som inte behöver erbjuda mycket stöd. För franchisetagarna innebär det en större investeringskostnad men som ofta redan är erlagd då det ofta är redan väletablerade verksamheter som köper rättigheterna för varumärket. En positiv aspekt är att ett starkt varumärke ofta har ett starkt nätverk av intressenter vilket attraherar många franchisetagare. Eftersom varumärket är i centrum för rättigheterna är varumärkes- och marknadsutveckling viktiga uppföljningspunkter för franchisegivaren. Så länge produkterna under varumärket uppnår godtagbar kvalitet och franchisetagarna upprätthåller goda relationer med intressenter och kunder blir franchisen ofta framgångsrik. Att det finns mycket frihet för franchisetagarna kan både vara en fördel och nackdel. Det kan bidra med många initiativ vilka kan ha god effekt för hela varumärkeskedjan, men medför även samma negativa effekt om dessa initiativ inte upprätthåller givna standarder. Här kan det tydligt uppstå brister i relationen mellan huvudmannen och agenten. Eftersom franchisegivaren endast kontrollerar att varumärkets standarder upprätthålls blir utbytet av information rörande franchisetagarnas verksamhetsutveckling alltför litet och förebyggande åtgärder blir därmed svåra att sätta upp för att förhindra avvikelser i varumärkeshanteringen.

5.2.2 Franchising modeller

5.2.2.1 Master Franchising

Fördelarna med master franchising utgår från att det krävs en större investering från franchisetagarens perspektiv men då avlastar investeringsbördan från franchisegivaren. Det blir svårare för franchisetagaren, men detta medför att de franchisetagare som uppkommer är företag som är redo att satsa och utveckla dess kompetens. Masterfranchisern tar alltså på sig ett stort ansvar att utse andra företag till franchisetagare. Fördelen för masterfranchisetagaren är att denna aktör får ta del av de vinster som de mindre enheterna genererar, vilket agerar som incitament för denna aktör att ingå i franchisen. Fördelarna med en masterfranchisetagare är att denna aktör redan befinner sig på marknaden och har god förståelse för marknaden den befinner sig i, och dessutom redan etablerade kontakter på denna marknad. Detta är gynnsamt för snabb och lättillgänglig expansion. Fördelen för huvudfranchisegivaren är att utbildningen sker från master franchisegivaren vilket då resulterar i att huvudfranchisegivaren inte belastas med denna uppgift.

Nackdelarna med masterfranchising utgår från att det bildas en större distans mellan de minsta franchisetagarna och huvudfranchisegivaren då all information måste ske genom den franchisetagare som tagit på sig rollen som masterfranchiser. Ännu en nackdel med Masterfranchise är att det krävs en stor bakgrundskontroll av detta företaget för att minimera risken för att denna aktör agerar efter egenintresse, till exempel genom att ge ut franchiserättigheter till obehöriga aktörer, eller missbrukar sin makt som master franchiser och går emot huvudfranchisetagaren på något sätt. Det måste alltså finnas ett gediget förtroende för masterfranchisen så att denna aktör sköter sitt ansvar och minska de risker som agentskostnadsteorin menar kan hända.

5.2.2.2 Regional Franchising

Regional franchise utgår mycket efter master franchise och inkluderar samma fördelar och nackdelar som den sistnämnde franchisemodellen. Den enda skillnaden är att regional franchising är geografiskt uppdelad, vilket kan innebära ännu bättre marknadskontroll för franchisen överlag. till exempel i USA där de olika staterna kan skiljas åt väldigt mycket, både kulturellt och de enskilda staternas rättssystem.

5.2.2.3 Direct franchising

På grund av att Direct franchising utgår från att franchisegivaren behåller mycket av kontrollen och licensieringen, så blir fördelarna och nackdelarna därefter. Fördelarna med denna modell grundar sig i att det informationsutbytet mellan franchisetagare och franchisegivare är snabbt och kan vara väldigt utförligt. Ännu en fördel med denna modell jämfört med de andra modellerna är att risken för agentkostnader minskar.

Nackdelarna är att investeringskapitalet delas upp bland de två parterna och kan därför belasta en franchisegivare som är i dess uppstartsfas som Johannas Stadsodlingar är. Det krävs även mycket resurser av franchisegivaren i form av tid att utbilda de nya franchisetagarna då denna information och kompetensutveckling kommer direkt ifrån franchisegivaren.

5.2.2.4 Area development franchising

Nackdelarna med area development franchising är att det är svårt att behålla de franchisetagare som existerar på långt avstånd från franchisegivaren. Modellen gör också att det finns en högre risk för egenintresse bland aktörerna och därmed ökar riskerna för det som agentskostnadsteorin hänvisar till.

Fördelen är att franchisegivaren är den som bestämmer vilka franchisetagare som ska kunna ta på sig ansvaret och därmed den kontroll som det innebär. Nackdelen med detta är att det krävs mer tid än till exempel masterfranchise. Detta kan innebära en exklusivitet att kunna vara med i franchisen vilket säkerställer att det är främst de duktigaste företagen som kan vara med i franchisen. Modellen är prestationsbaserad för den som är area development franchiser, vilket kan leda till förmåner såsom att denna aktör kan få minskade kostnader för att använda rättigheterna i franchisen. Area development franchisern tar även del av den omsättning som de mindre enheterna under dem genererar vilket agerar som incitament att producera de mest kompetenta franchise-enheterna.

6. Resultat

I detta kapitel presenterar författarna den lösning av expansion genom franchising som är bäst lämpad och anpassad efter Johannas Stadsodlingars önskemål, förutsättningar och egenskaper. Denna expansion är eftertraktad från Johannas Stadsodlingars sida för att kunna utnyttja skalfördelar för att gynna företagets ekonomiska situation. För att optimera företagets ekonomiska ställning så rekommenderas det att grundare av cirkulära odlingssystem att expandera internationellt då Sverige är en relativt liten marknad. Det är även svårt att expandera inom den svenska marknaden, då fördelarna med cirkulära odlingssystem lägger stor vikt vid den minimerade vattenförlusten, vilket är något som den svenska marknaden inte har haft ett problem med. Historiskt sett så har det regnat i tillfredställande mängder och möjligheter för bevattning har funnits för att inte oroa sig för vattenkonsumtion vid livsmedelsproduktion. Cirkulära odlingssystem är alltså bäst anpassade och lämpade för marknader där det råder vattenbrist eller brist på hållbara odlingssystem. Figur 14 i slutet av kapitlet, visar visuellt Johannas Stadsodlingar internationella expansion genom franchising som föreslaget av författarna.

6.1 Tillväxtfas i Norden och Europa

Under figur 12 presenteras Johannas Stadsodlingars utvecklingsplan och denna tillväxtfas hänvisar till steg 4 av företagets internationella expansion. Denna expansion kommer att avgränsas till Norden och Europa och expansion utöver dessa länder reserveras till steg 5.

På grund av den vikt som grundaren av Johannas Stadsodlingar understryker på informationsutbytet mellan franchiseaktörer så rekommenderas modellen Direct Franchising. Det som särskiljer Direct franchising är dess egenskaper som utgår från att det inte krävs mycket förändring i den existerande franchisemodellen. Franchisemodellen överförs alltså till den nya marknaden relativt oförändrad vilket resulterar i att givaren förmedlar kompetens som den redan innehar och vet vilka styrkor som ska användas. Detta gör att modellen är främst anpassad för marknader där kulturer, system för lagar och regler och skattepolitik är liknande. Därför

rekommenderas denna modell till länder som är nära utgångslandet (både geografiskt och kulturellt) såsom Norden och Europa i detta fall. Ännu en särskiljande egenskap är att den här modellen är tidskrävande för franchisegivaren. Däremot är denna tid något som är värt att förvalta då det är tid som främst utgörs av informationsutbyte och kompetensutveckling inom olika områden kopplade till verksamheten. Informationsutbytet ska också bestå av hur franchisingen ska utvecklas och då också vara ett underlag för expansion till andra marknader.

Grundat i önskemål om vikten av informationsutbyte, av Thomas Bjelkeman-Pettersson, så är det rekommenderat att under tillväxtfasen i Norden och Europa att använda sig av upplägget Business Format Franchising. Liknande modellen Direct franchising så är Business format franchising en helhetslösning för franchisetagare där det inte sker stor förändring i upplägget vid expansion till andra marknader. På så sätt kan samtliga aktörer, både franchisetagare och franchisegivare, dela med sig av information, erfarenheter och utvecklingsmöjligheter för att underlätta expansion till andra marknader i världen. Upplägget är en fördel för nya franchisetagare då de kan lita på att franchisegivaren innehar kontakter med intressenter såsom leverantörer, kunder och konsumenter och har dessa affärskontakter redan. Franchisetagarna kan även få hjälp av franchisegivaren vid företagshjälp såsom försäljningsstrategi och lita på den marknadsundersökning som redan utförts av franchisegivaren. Detta upplägg är passande när aktörerna agerar på marknader som är nära geografiskt, på grund av att dessa länder kan ha liknande kulturer och konsumtionsbeteende och på grund av den snabba hjälp som kan erbjudas mellan aktörer inom franchisen. Den här hjälpen och dess upplägg som erbjuds är även fördelaktig för Johannas Stadsodlingar då den underlättar för att Johannas Stadsodlingar att behålla kontrollen över de nystartade franchisetagarna under expansionen, vilket säkerställer att varumärket och anseendet för företaget är intakt. Ett företag med liknande förutsättningar och liknande affärsidé är företaget Lifvs som använder sig av Business Format Franchising och har visat goda möjligheter för expansion och informationsutbyte.

6.2 Tillväxtfas i resten av världen

Den internationella expansionen för resterande delar av världen kräver andra upplägg och modeller för franchising. Detta är på grund av att övriga marknader har kulturella, ekonomiska och politiska skillnader som gör det svårt för en huvudfranchisegivare från Europa att få fullständig information för varje enskild marknad, samt hur samhället fungerar överlag och vilka uppsättningar av lagar och

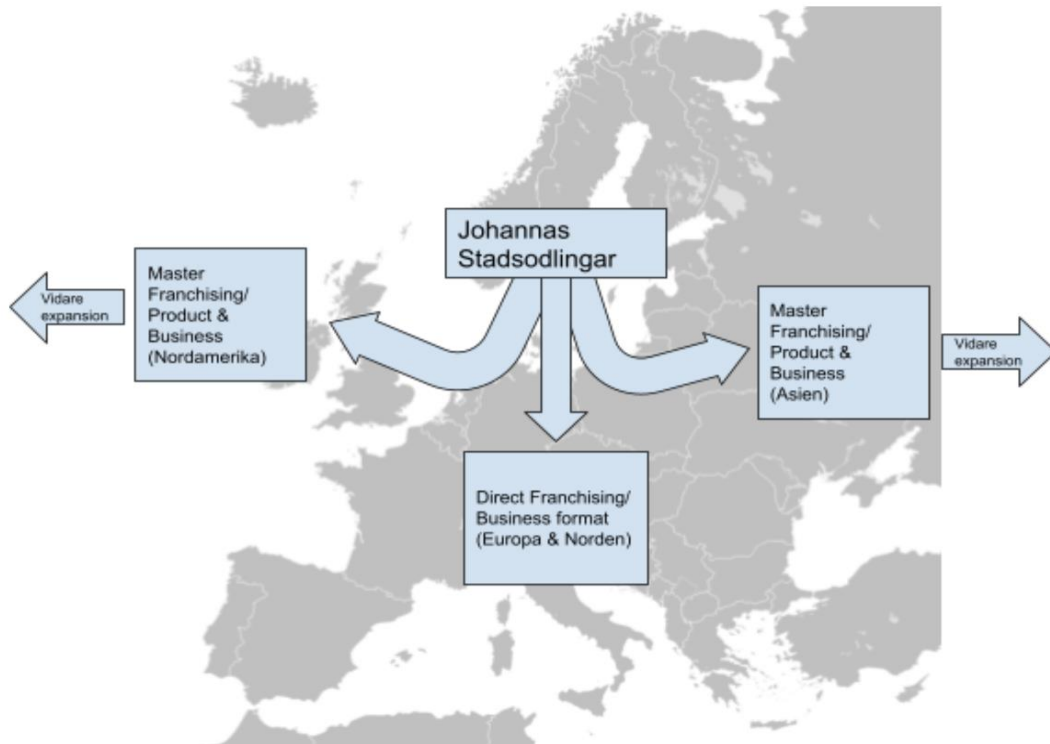
regler som finns. Det blir även svårt att enskilt agera som övervakare när avstånden blir för långa.

Ett upplägg med enbart business format franchising blir därmed inte lämpligt eftersom det kräver allt för mycket arbete om alla affärsaspekter ska ingå i rättigheterna för franchisen. I detta fall är det bättre att huvudfokuset för rättigheterna ligger på Johannas Stadsodlingars system och distributionen av dessa. Beroende på vilken marknad som är i fråga för den internationella expansionen blir en kombination av olika upplägg mer intressant då man kan modellera vilka delar som franchisegivaren ska stå för, beroende på de givna förutsättningarna. Denna kombination av upplägg kan exempelvis bestå av business och product franchising likt upplägget som Coca-Cola har, där de som behöver stöd kan ta del av Johannas Stadsodlingars nätverk av intressenter och vägledning inom affärsverksamhet, men samtidigt inneha friheten att utveckla eget företagande.

Att etablera företaget globalt och samtidigt bibehålla en lokal anknytning är viktigt för internationell framgång, vilket bevisligen Coca-cola lyckats med. Däremot kan samma nivå av framgång vara svår att uppnå för mindre expanderande företag med liten marknadskontroll. Därmed kan det vara fördelaktigt att dela upp ansvaret för franchisens expansion för att bibehålla den globala och lokala närvaron. För detta är Master franchisingkonceptet väl anpassat för expansion till marknader som skiljer sig avsevärt från franchisens ursprungsmarknad, exempelvis från Europa till Nordamerika. Genom detta får man en stabil punkt på varje internationell marknad som redan är insatta i den rådande praxis. Dessutom är detta ett bra sätt att snabbt erhålla en stark marknadsetablering, eftersom de flesta masterfranchisetagare redan har väletablerade logistiska nätverk, vilket är mer än nödvändigt för Johannas Stadsodlingars system. Genom detta får man en högt motiverande samarbetspartner då en masterfranchisetagare går in med en större insats och därigenom vill hen att franchisen ska bli framgångsrik.

När den organisatoriska beslutskedjan blir längre med fler mellanchefer och ledningsorgan ökar risken för skiljaktigheter i franchisen och gör agentproblematiken svårhanterad. Som Lazarevic tidigare beskrev är det viktigt att processen för övervakning och kontroll blir tydlig och en centralpunkt i de större expansionerna, för att motverka uppkomsten av agent- och transaktionskostnader. Om kedjan däremot redan innan expansionen är väletablerad med rådande praxis och tydliga normer för franchising, så blir det inte motiverande att avvika, då de positiva effekterna av avvikelserna ej överskrider de negativa effekterna, där franchisetagaren skadas mer av att agera av eget intresse än att förhålla sig till franchisens standarder. Slutligen ska inte ett egenintresse helt behandlas som en negativ affärsverksamhetsaspekt. Ett egenintresse hos franchisetagarna i expansion

till okända marknader kan vara gynnsamt, om dessa leder till förbättrad anpassningsbarhet för den aktiva marknaden. Detta bör dock hanteras med uppsikt där handboken är ett viktigt verktyg, enligt Lazarevic och Martinsson.



Figur 14. *Johannes Stadsodlingars internationella expansion genom franchising.*
Egen bearbetning.

7. Diskussion och Slutsats

På grund av studiens ändamål och nischade inriktning finns det väldigt få liknande studier att göra jämförelser, däremot kan författaren nämna de fallstudier som beskrivits.

De lärdomar som framtida franchisegivare kan använda sig av från de fallstudier som nämnts tidigare i texten berör hur franchiselösningarna ska paketeras för franchisetagarna. Detta menar till att hitta en balansgång i den kontroll franchisegivaren utövar över de självstyrande enheter. Livfs har lyckats med det väl, där de erbjuder ett smidigt och skalbart paket bestående av deras mjukvara och hårdvara som kan modelleras enligt franchisetagarens preferenser och investering. De stödtjänster som erbjuds är dessutom fria att använda utan tvång vilka de flesta väljer att ta del av och visar till attraktiviteten i Livfs franchise arrangemang. Från fallstudien som berör The Coca-cola Company kan framtida franchisegivare skapa en förståelse för deras sätt att skapa en franchise genom en gemensam värdegrund och normer som kan skapa ett styre som kan vara effektivare än hård och traditionell företagsstyrning.

Studien har visat att producenter av cirkulära odlingssystem, såsom Johannas Stadsodlingar, är lämpade för expansion via franchising. Med många kända företag som framgångsrikt expanderat via franchising är det bevisligen en expansionsstrategi i rätt tid väl anpassad för ständig omvärldsförändring. Franchisingupplägg och -modell är situationsberoende men det är viktigt att strategierna lägger vikten på information och kunskapsutbyte då det är den teknologiska lösningen som utgör kärnan i dessa verksamheter. Branschen för cirkulära odlingssystem är kapitalintensiv och resurskrävande men med en stor utvecklingspotential. Behovet av innovativa lösningar för att bygga hållbara matsystem har aldrig varit mer åtråvärt och med de rådande oroligheterna för framtidens matproduktion måste branschen snabbt ta fart. Genom franchising erbjuds en möjlighet för kapitalintensiva branscher att smidigt expandera utan att enskilda företag ensamt ska behöva ta initiativet att utveckla framtidens matproduktion. Det skapar även möjligheten för fler företagare på globala marknader att delta i omställningen och ta del av de nya innovativa lösningarna för att gemensamt bygga en hållbar värld.

7.1 Förbättringar inför nästa studie.

Vid framtida forskning kan det vara bra att presentera intressentteori då det uppdagades under denna studie att dessa har en betydande roll vid expansion genom franchise. Det hade även lyft studien om framtida författare hade valt att presentera ett sätt att utföra en marknadsundersökning och presentera hur ett företag kan positionera sig i en marknad. För att bilda förståelse för positionering och marknadsundersökning så rekommenderar vi boken "Blue Ocean Strategy". För att framtida studier ska vara mer akademiskt lagda så rekommenderar vi även att forskningsprocessen ska ske mer generellt.

Referenser

Allianz Trade (2021). *What are the advantages and disadvantages of expanding your business?* https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/business-tips-and-trade-advice/advantages-and-disadvantages-of-expanding-a-business.html [2022-04-08]

Backhaus, J.G. & Schumpeter, J.A. (2003). *Joseph Alois Schumpeter entrepreneurship, style, and vision*. 1st ed. 2003. Boston: Kluwer Academic Publishers.
<https://doi.org/10.1007/b101851>

Brickley, A, J. & Dark, H, F. (1987). *The choice of organizational form - The case of franchising*. Journal of Financial Economics (1987), Volume 18 issue 2, pages 401-420. Elsevier B.V.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0304405X87900468?via%3Dihub>

Brickley, J., Dark, F. & Weisbach, M. (1991). *An Agency Perspective on Franchising*. Financial management, 20 (1), 27–35.
https://www.jstor.org/stable/pdf/3666094.pdf?refreqid=excelsior%3Acd6c451cce1d500ab22b89ff23de391f&ab_segments=&origin=

Britannica (2022). *Financial agency theory*.
<https://www.britannica.com/topic/financial-agency-theory#ref1001181> [2022-05-09]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Cambridge Dictionary (2022). *A Free ride*.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/a-free-ride> [2022-05-09]

Companybug (2021). *Types of franchises*.
[What are different types of franchising and how are they are operated? \(companybug.com\)](https://www.companybug.com) [2022-05-02]

- Corporatefinanceinstitute, (2022). *Business Life Cycle*.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/business-life-cycle/> [2022-04-09]
- Dugher, J. (2012) Economies of scale. *How does IKEA benefit from Economies of Scale?* [Blogg]. <https://jackdugher.wordpress.com/2012/09/11/how-does-ikea-benefit-from-economies-of-scale/> [2022-04-09]
- Falk, A. Kämpe, R. (2002). *Franchisestrategi i förändring - en studie utifrån industrilivscykelns faser*. Lund: Lunds Universitet.
- Franchisearkitekt (2015). *Olika typer av franchising*.
<https://franchisearkitekt.se/franchisebok/franchisepraktikan/kapitel-1-vad-ar-franchising/olika-typer-av-franchising/> [2022-05-02]
- Franchisearkitekt (2022). *Vad är Franchise*. <https://franchisearkitekt.se/vad-ar-franchise/> [2022-05-02]
- Franchisecompany (2022). *International Franchising*.
<https://www.franchisecompany.co.uk/international-franchising/#different-types-of-international-franchise-models> [2022-05-02]
- Franchisewizard (2017). *Understand the 4 different Types of Franchise Arrangements (And which one is a Hidden Gem!)*.
<https://franchisewizardsblog.com/2017/05/19/franchise-arrangement-types/>
[2022-05-02]
- Gorcum, van, Goddek, S. & Keesman, K.J. (2019). *Gaining market insights for aquaponically produced vegetables in Kenya*. *Aquaculture international*, 27 (5), 1231–1237.
<https://doi.org/10.1007/s10499-019-00379-1>
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (2004). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*. *Economic Analysis of the Law*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd, 162–176.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/slub-ebooks/reader.action?docID=351091>
- Karolinska institutet (2022). *Intellectual Property*.
<https://mesh.kib.ki.se/term/D018973/intellectual-property> [2022-05-02]

Kaplan (2022). *Transaction Cost Theory*.

[Transaction cost theory \(kaplan.co.uk\)](#) [2022-05-02]

Kochhar, R. (1996). *Explaining firm capital structure: The role of agency theory vs transaction cost economics*. *Strategic management journal*, 17 (9), 713–728.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199611\)17:9<713::AID-SMJ844>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199611)17:9<713::AID-SMJ844>3.0.CO;2-9)

Lafontaine, F. (1992). *Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results*. *The Rand journal of economics*, 23 (2), 263–283.

Beständig länk: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2555988.pdf>

Livfs (2022). *Lifvs Franchise*. <https://franchise.lifvs.com/> [2022-05-02]

Louwagie, G., Gay, S.H., Sammeth, F. & Ratering, T. (2011). *The potential of European Union policies to address soil degradation in agriculture*. *Land degradation & development*, 22 (1), 5–17.

<https://doi.org/10.1002/ldr.1028>

Nationalencyklopedin (2022). *Stordriftsfördelar*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/stordriftsf%C3%B6rdelar> [2022-05-09]

Nationalencyklopedin (2022). *Globalisering*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/globalisering> [2022-05-09]

Nationalencyklopedin (2022). *Decentralisering*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/decentralisering> [2022-05-09]

Feloni, R. (2015). *Coca-Cola isn't one giant corporation - it's a system of almost 275 companies*. *Businessinsider*. <https://www.businessinsider.com/inside-coca-cola-franchise-system-2015-6?r=US&IR=T> [2022-05-02]

Rizal, A., Dhahiyat, Y., Zahidah, Andriani, Y., Handaka, A.A. & Sahidin, A. (2018). *The economic and social benefits of an aquaponic system for the integrated production of fish and water plants*. *IOP conference series. Earth and environmental science*, 137 (1).

<https://doi.org/10.1088/1755-1315/137/1/012098>

Rosengren, E. (2010). *Hur fungerar spårbarheten av livsmedel ute i verksamheten? en studie om kontrollsystem för spårbarhet*. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.

Schultz, T.W. (1932). *Diminishing Returns in View of Progress in Agricultural Production*. *Journal of farm economics*, 14 (4), 640–649.
https://www.jstor.org/stable/pdf/1230140.pdf?refreqid=excelsior%3A3d5d9598b63ae0c9ae29574e0329ad25&ab_segments=&origin=

Sherman, A.J. (2004). *Franchising & licensing two powerful ways to grow your business in any economy*. 3rd ed. New York: AMACOM.

Slyke, D.M. Van (2006). *Agents or stewards: using theory to understand the government-non profit social service contracting relationship*. *JPART*, 17, 157–87.

Small business administration (2022). *Break-Even point*.
<https://www.sba.gov/breakevenpointcalculator> [2022-05-02]

Strategic CFO (2013). *Other peoples money*.
<https://strategiccfo.com/articles/investment-shareholders/other-peoples-money/>
[2022-05-02]

The Coca-Cola company (2022). *The Coca-Cola system*. <https://www.coca-colacompany.com/company/coca-cola-system> [2022-05-02]

UNCTAD, (2011). *World Investment report*.
https://unctad.org/system/files/official-document/wir2011_en.pdf

Visma spcs (2022). *Affärsmodell - vad är det och vad ska den innehålla? (Guide)*.
<https://vismaspcs.se/ditt-foretagande/starta-eget-foretag/formulera-din-affarside>
[2022-05-10]

WEBB, J., LOVELAND, P., CHAMBERS, B., MITCHELL, R., & GARWOOD, T. (2001). *The impact of modern farming practices on soil fertility and quality in England and Wales*. *The Journal of Agricultural Science*, 137(2), 127-138.
doi:10.1017/S0021859601001290

Wibiksana, B.S. (2013). *INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGY - REASONS AND FORMS OF EXPANSION INTO FOREIGN MARKETS*. Zadar, Croatia: Academia.edu.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60881336/Tugas_1_-_International_Business_strategy_reason120191012-81706-ccwtlg-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649774205&Signature=KpSy3OavGGt2scG8c7DDoHvVLo3QEXH1GvlhJEbgEJRv6QUAk4JvUvI8yP3dRwZ1SJcO1jGne~uWFupt689iJc9~MhVxlQm0AITZLKBJP7jjSffUeDRK6IEPcGIVtoY0q3h~A3WmijcPYU7yahr1Q798HS53rlYRMwjTswKFPIdr1Zb56mozCgio0RM6KRhIghmXuqlJuMi2~GVoDISSLg4Qslg56DVhXy6qriedx9C0QfkRX9yMWJWYkjPGnnbTFvFwUFUroSNqgegHODIC2OgdpmGY-T7n9Nt2lcQdSDpK2A9mdrtSff3GLESVSG2ApqYh3bFyIn0RdEK37V6u~w_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Yoder, S., Visich, J.K. & Rustambekov, E. (2016). *Lessons learned from international expansion failures and successes*. *Business horizons*, 59 (2), 233–243.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681315001500?token=1E6092AE581475D0E88FCC780D3A6F550319B5E482C2B51A0F13927D5588FBF1656713E203E7ED1DFEA4B8F324278B22&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220412132637>

Personliga meddelanden

Thomas Bjelkeman-Pettersson. VD Johannas Stadsodlingar, 04/04-2022

Branko Lazarevic. Franchisekonsult, Franchisearkitekt, 02/05-2022

Johan Martinsson. VD Svenska franchiseföreningen, 03/05-2022

Tack

Avslutningsvis skulle vi vilja tacka vår handledare Karin Hakelius för att med stort engagemang hjälpt oss med att göra arbetsprocessen så smidig som möjligt. Dessutom vill vi rikta ett stort tack till alla respondenter och deltagare i utförda intervjuer vilka har tagit tid att medverka i studien.

Bilaga 1

Kapitalägande-läge innefattar följande strategier: *Helägda dotterbolag och direkta investeringar* där företaget etablerar egna resultatenheter på andra marknader och fortfarande behåller hela kontrollen för verksamheten. Det kan ske via utvecklingen av helt nya anläggningar eller via förvärv. Det ger fullständig kontroll och oftast högre genomsnittlig avkastning men kan innebära höga kostnader och stor osäkerhet. *Samriskföretag (Joint ventures)* vilket liknar arrangemanget vid licensiering, förutom att huvudbolaget har en kapitalposition och ett partnerskap bildas. Detta medför större operationell kontroll och högre kunskapsförvärv och samtidigt är risken för att kontrollen glider ur händerna liten. *Strategiska allianser* kan innebära olika samarbetsarrangemang mellan företag. Det kan vara delade kunskaper och teknologier, formella samrisksarbeten, och olika mindre investeringssatsningar. Dessa arrangemang i moderna sammanhang har ofta följande tre distinkta karakteristika: de upprättas oftast mellan företag i välutvecklade industriella nationer, de arbetar med fokus på att utveckla nya varor, tjänster och teknologier och arrangemangen har en kort livslängd. Teknologier utgör en stor roll i dessa samarbeten då de ofta är dyra och kunskapskrävande att äga (Wibiksana, 2013).

Bilaga 2

Intervjuguide - Branko Lazarevic

1. Hur vet man om ens affärsidé är lämplig för franchise? Kan man anpassa sin affärsidé till franchising? Är Johannas affärsplan lämplig (B2B)?
2. Vilka steg är extra viktiga i uppstarten av ett franchisekoncept? Vilka aspekter ger framgång om de får extra stöd? Vad är för Johannas extra viktigt att tidigt beakta?
3. Vanliga komplikationer från de olika franchise modellerna (1) Business format franchising, 2) Product distribution franchising, 3) Trade name franchising)? Vilka skeden är vanligt att företag misslyckas i? Vad kan förbli svårt med Johannas affärsidé när det kommer att agera franchisegivare.
4. Vad är viktigt att beakta när man vill skydda varumärket för att ryktet inte ska degraderas av franchisetagare? Vad är vanliga incitament i kontraktuella sammanhang. Hur bör Johannas gå tillväga, en livsmedelsproducent?
5. Hur ser man till att franchising konceptet är anpassat till andra förutsättningar och marknader? Hur ska ett svenskt företag som Johannas träda in och agera på internationell marknad och förstå sig på andra kulturer?
6. Vid franchising vill man bygga upp en enhetlig och samarbetsvillig kedja, där man kan ha fortsatt kontroll men samtidigt ge en stor frihet till franchisetagarna att utvecklas självständigt. Hur kan Johannas gå tillväga att skapa och bibehålla denna kedja?
7. Hur långt ifrån kan franchisetagaren gå ifrån varumärket? vilka risker är kopplade till detta?

Intervjuguide - Johan Martinsson

1. Hur hade ni dissekerat ett företags värden, vad hade varit värt att beakta i ett sådant upplägg som Johannas Stadsodlingar?
2. Vad är viktiga faktorer i en marknadsundersökning för en internationell franchising.
3. Vad finns det för liknande franchisingkoncept med B2B samt med försäljning av teknisk lösning.
4. Hur kan en visuell modell för franchising se ut?
5. Maktfaktorer, kan ni på rak arm berätta om någon maktfaktor som detta företaget kan utnyttja.

Bilaga 3

Steg 1 - Johannas Stadsodlingar omfattas för närvarande av en pilotanläggning i fullskalig produktion med försäljning till den lokala marknaden som omfattar Mälardalen. Pilotanläggningen fungerar dessutom som ett forskningsobjekt för att undersöka vad som krävs för att utveckla skalbarheten i ett cirkulärt odlingsystem. Detta innebär mycket kontroller och uppföljning av vitala organ i systemet för att analysera olika risker med dessa anläggningar (Johannas Teaser, 2022).

Steg 2 - Upprättandet av en småskalig kommersiell anläggning som ska fungera som ett "proof of concept". Denna kommer att byggas i nära anslutning till den nuvarande anläggningen. Målet är att bygga en första version av det mest utvecklade cirkulära odlingsystem och anläggning i Europa. Fokus kommer att ligga på att designa de automatiserade processerna för växtodlingen och utveckla produktionsledningsprocesserna (Johannas Teaser, 2022).

Steg 3 - Kommer att omfatta utvecklingen av regionalt och nationellt storskaliga anläggningar med kontrakterad odling och fokus på spårbarhet och transparens. Anläggningarna skall förbli fullt automatiserade och interagerade med externa processer i den nationella matkedjan (Johannas Teaser, 2022).

Bilaga 4

Först berättar Branko Lazarevic om franchising generellt och ställer olika upplägg och modeller mot varandra för att se vilken franchisingstruktur som kan vara mest lämplig för företaget. Därefter brukar Lazarevic gå in i företaget och dissekera verksamheten och hela tiden tänker "hur gör jag detta till en franchise" under tiden. Vad finns det för risker kopplat till företaget idag, och vilka svagheter finns det i företaget idag? Men även den organisatoriska delen av företaget analyseras och försöker bilda en uppfattning om hur väl anpassad den är för företaget. Lazarevic tittar även på vad som krävs av en franchisetagare som kommer in, vilken bakgrund måste denna person ha och vilken speciell kompetens måste denna personen ha? När detta har besvarats så måste franchisegivarna då fundera på hur lätt eller svårt är det att hitta sådana människor som passar in i vad som eftersträvas. Här valde Lazarevic optiker och apotekare som exempel, som måste utbildas i högre instanser och inte endast hos företaget, samt denna person måste vara företagsam, vilket kanske inte är alltid lätt att hitta. Lazarevic tittar också på hur lönsamheten är idag i företaget, men detta ska inte vara avgörande för beslutet då vid franchising och expansion tillkommer många skalfördelar och effekt som Lazarevic kallar för "1+1 blir 3" då företagen kan samarbeta för större lönsamhet. Detta gäller speciellt när franchisegivaren har hittat entreprenörer som är villiga att satsa helhjärtat på konceptet. Däremot om Lazarevic går igenom resultaträkningarna i företaget och ser att de gått med negativt resultat år efter år och inga tecken på förändring så bör detta först åtgärdas. Sen går Lazarevic även igenom varumärken och företagens immateriella rättigheter: är dessa skyddade och vilka domäner måste införskaffas? En analys som vi författare gjorde då är att Johannas Stadsodlingars digitala övervakningssystem är något som kan skyddas och är exklusivt för deras företag. Lazarevic understryker även att kunddata är viktigt, alltså en databas med kunddata som kan utnyttjas och försvaras på bästa sätt.

Lazarevic understryker att det främst är två delar i en franchise som är viktiga och det är skyddet som precis redogjorts för men också skalfördelar. Vilka delar i företaget kan utnyttjas för skalfördelar och hur ska dessa delar av verksamheten få marknadsfördel jämfört med andra företag i samma marknad?

Maktfaktorer understryks också: vad finns det för maktfaktorer som kan byggas in i företag om man ska göra en franchise. Det är maktfaktorer som effektiviserad hantering av leverantörer och dess syfte är att ge incitament till franchisetagare och gå med i franchise och förhindra att franchisetagare går ur franchisen. Att gå ur franchise ska resultera i försvårat företagande för den enheten helt enkelt. Här

förklarar Lazarevic att vissa franchises har som maktfaktor att de innehar förstahandskontrakt på byggnader och om franchisetagarna inte sköter sig så kan franchisegivarna säga upp hyreskontraktet och hitta en ny franchisetagare.

Varumärket kan också utgöra en maktfaktor, då de kontakter som varumärket skapar relation med ska ge incitament att fler ska ingå i franchisen och franchisetagare som går ut ur franchise kommer att förlora kunder och leverantörer som är lojala till franchisegivaren.

Lazarevic understryker även kompetensutvecklingen av franchisetagaren, och hur dessa ska utbildas för att följa de visioner som franchisegivaren har. Det skrivs då en manual som innehåller allt som franchisetagaren behöver, men även juridiska guider om hur franchisetagaren ska utföra företagandet. Franchisegivaren måste då också följa upp och övervaka och säkerställa att franchisetagaren följer konceptet.

Lazarevic understryker att research är av yttersta vikt vid expansion till andra länder, dvs att analysera/undersöka kulturella och socioekonomiska aspekter och se om det är lämpligt för företaget att expandera till dessa länder. Det är också viktigt att gå igenom vad företaget har lärt sig i utvecklingen i Sverige och analysera de misstag som begåtts och försäkra sig om att dessa misstag inte repeteras i de länder som man ska/tänker expandera till. Företaget måste vara anpassat efter den marknad som företaget ska/tänker expandera till. Franchisegivaren måste bygga ett tydligt ramverk för/rörande hur företagandet ska skötas och så fort en avvikelse rekommenderas av en franchisetagare så måste det finnas ett ramverk för det. Franchisetagaren ska dock kunna ha frihet att kunna utvecklas och hitta på lösningar som ska fungera men som också kan implementeras i andra delar av franchisen. Detta ska vara tydligt i franchiseavtalet.

Lazarevic menar att alla duktiga franchisers skapar någon typ av samverkansråd, där det skapas ett forum där givaren sitter med ett antal franchisetagare ett antal gånger per år och går igenom eventuella förändringar. På grund av att franchisetagarna (är mer nere på jorden och) har direktkontakt med kunden, så..... Det skapar även incitament för franchisetagare att vara kvar i franchisen då de känner sig tagna på allvar och någon som lyssnar på dem, vilket skapar goda samarbetsförhållanden.

Bilaga 5

Under intervjun med Johan Martinsson från Svenska Franchise Föreningen understryker han att franchisen måste ha något som är värt att skydda. Någon process eller modell som gör franchisen unik vilket då måste skyddas för att andra inte ska kopiera eller skada franchisen på något sätt. Detta kan uttrycka sig genom varumärken, marknadsmix eller till exempel genom ett samarbete.

Sedan understryker Martinsson, angående ekonomi i konceptet, att det är upp till franchisegivaren att skapa väl genomförda ekonomiska kalkyler som ska visa att det går att tjäna pengar i alla led. De här kalkylerna kan då baseras på saker som insatsvarorna, att gå tillsammans i franchisen och skapa konkurrensfördelar genom att köpa in större volymer av dessa insatsvaror, vilket leder till att kalkylen ser bättre ut än att varje enhet köper in enskilt. Martinsson och Svenska Franchise Föreningen understryker även att nuförtiden är det viktigt att skapa en gemensam värdegrund mellan aktörerna i franchisen, snarare än att skapa handböcker. Det ska finnas en kombination av de två (handböcker och värdegrund) vilket resulterar i att de franchisetagare som söker sig in i franchisen är personer som tycker att konceptet är det bästa och mest lönsamma på jorden. Annars söker de ju sig någon annanstans. Dessa franchisetagare ska då också vara affärsinriktade och med hjälp av den gemensamma värdegrunden kunna utveckla sitt företagande.

Martinsson understryker också "Franchise-kvartetten" som Lazarevic har beskrivit i den intervju som författarna gjorde med honom. Denna kvartett består då av avtalet, handboken, kompetensöverföring och till sist uppföljning. Denna kvartett har behandlats i intervjun med Lazarevic i Bilaga 3.

Martinsson lägger även stor vikt vid att företag som ska expandera via franchise måste vara väldigt noga med bakgrundskontroller och veta allt om de personer och företag som ska bli franchisetagare. Martinsson menar att det finns många företag och personer som är väldigt optimistiska om sina egna företag och sina företagsegenskaper, vilket kan resultera i överskattning av dess egna förmågor. Här jämför Martinsson paralleller mellan Sverige och Ryssland, där det finns skillnader i informationsflödet vilket kommer i uttryck genom att man ofta vet vem man pratar med i Sverige, jämfört med i andra länder såsom Ryssland.

Under intervjun med Martinsson nämner han alternativa intäkter för franchisen och detta kan vara till exempel hyresintäkter, dvs att franchisen äger fastigheten som franchisetagaren använder och då betalas en hyra till franchisen. Detta används då också som en maktfaktor men detta har redogjorts för vid intervjun med Lazarevic. Detta gör även att franchisetagaren och franchisegivaren delar på risken enligt

Martinsson. Detta gäller speciellt när hyran är grundad i omsättningen som franchisetagaren utför. I det sammanhang vilket studien behandlar är maktfaktorer som unika digitala systemlösningar extra relevanta samt de kunder och leverantörer vilket franchisen omfattar.

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Läs om SLU:s publiceringsavtal här:

- <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.