

Juridiska Institutionen
Göteborgs Universitet
H 2003
Tillämpade studier 20 p

Franchisingens Paradox

- Innovation och kontroll inom ett system

Författare: Malin Rosenfeldt

Handledare: Ulf Petrusson och Lars Andersson

1. Introduktion till ämnet i uppsatsen	5
1.1. Syfte.....	5
1.1.2 Frågeställning	5
1.1.3 Avgränsningar.....	6
1.1.4 Metod.....	6
1.2. Inledning till uppsatsen.....	6
1.3 Franchising som företagsform.....	7
1.4 Immateriella tillgångar inom franchisesystemet.....	8
2. Omvärldsanalys	8
2.1 Kunskap som egendomsrättigheter.....	9
2.2 Ett kunskapsperspektiv.....	10
2.3 Innovation och franchise.....	10
2.4 Franchise som affärsmetod.....	11
3. Franchising- Leasing av ett affärskoncept på svenska	12
3.1 Historia och utveckling av franchising.....	12
3.2 Framgångsfaktorerna för franchising.....	13
3.3 Nackdelar med franchising som affärssystem.....	14
3.4 Skillnaden mellan franchise och filialkedjor.....	15
3.5 Betydelsen av franchising.....	15
4. Utveckling av ett franchisekoncept	16
4.1 Affärskonceptet.....	16
4.2 Pilotstudie.....	16
4.3 Utveckling av franchisesystemet.....	17
4.4 Utveckling av manualen.....	17
4.5 Speciellt utvalda franchisetagare.....	17
4.6 Utvecklingen av den centrala organisationen.....	17
4.7 Företagsägda enheter.....	17
4.8 Immaterialrätter i ett franchisekoncept.....	19
5. Immaterialrättigheter: Den viktigaste tillgången i franchiseföretag	19
5.1 Varumärken och andra särskiljande märken.....	20
5.1.1 Domännamn.....	21
5.2 Upphovsrätt	22
5.3 Patent	23
5.3.1 Patent på affärsmetoder.....	24
5.4 Know-how	24
5.4.1 Standardisering av metoder.....	25
6. Förvaltning av intellektuella tillgångar inom franchisesystemet	26
6.1 Interna och externa strukturer.....	27
6.2 Franchisetagares nätverk inom systemet.....	28
6.3 Kontraktet som skydd för konceptet.....	28

6.4 Vikten av att äga sitt koncept och dess utveckling.....	29
6.4 1 "Munkavleparagraf".....	29
6.4 2 Skydd mot efterbildning.....	29
6.4 3 "Feedback i EG:s lagstiftning".....	30
7. Franchisingens paradox: innovation och kontroll	
inom ett system	31
7.1 Erfarenheter från telefonintervjuer.....	31
7.2 Strategi för fortsatt utveckling av franchisekonceptet	32
7.3 Gradering av olika franchisesystem efter samarbete och kontroll.....	32
7.3 1 -1:a strukturens franchisesystem.....	32
7.3 2 -2:a strukturens franchisesystem.....	33
7.3 3 -3:e strukturens franchisesystem.....	33
7.3 4 -4:e strukturens franchisesystem.....	34
7.4 Kulturer inom företaget som uppmuntrar innovation	34
8. Kvalitetstyrning eller kontroll och förhoppningsvis innovation	35
8.1 4:e strukturens franchisesystem och dess innovativa företagskulturs sätt att inkorporera förnyelseprocesser i systemet.....	36
9. Kunskapsprocessdimensionen	37
9.1 Implicit kunskap.....	38
9.2 Franchisesystemets mognadsprocess.....	39
9.3 Kunskapshantering.....	39
9.4 Hur reglerar man rättigheterna mellan parterna?	40
9.5 Innovationsprocessen inom franchisesystem.....	41
9.5 1 Definitioner av innovation och betydelser	42
9.5 2 Definition av intraprenörskap.....	42
9.5 3 Vad är en företagskultur?.....	42
9.6 Överföring av implicit kunskap via manualer.....	43
9.7 Vad är en innovativ företagskultur?.....	43
9.7 1 Långsiktig och strategisk målsättning	44
9.7.2 Mål och effekt	44
9.7.3 Kundfokus.....	45
10. Helhetssyn på kvalitetsarbetet	45
10.1 Vikten av att organisationen är flexibel och anpassningsbar för förändringar.....	45
10.1 1 Samarbete i team och tillit från ledning.....	46
10.1 2 Delaktighet och möjligheter till medbestämmande för de anställda	46
10.2 Betoning på de mänskliga resurserna i företaget	46
10.3 Ständig utveckling, förändring och förbättringar inom organisationen	46
10.4 Effektiva informations-, kommunikations- och beslutsfattandesystem	47
10.4.1 Betoning på effektiv processledning	47
10.4 2 Betoning på företagets produktutveckling	47

11. Varför behövs en innovativ företagskultur?	47
11.1 Hur skapar man en innovativ företagskultur inom en franchisekedja?	48
11.2 Att medvetet föra in kontrollerad kreativitet inom franchisesystemet	48
11.3 Tillämpning av manualen gör skillnad	49
11.4 Avslutande reflektioner	50
11.5 Frågor att fundera vidare på	51
12. Appendix till uppsats	52
12.1 Frågor ställda vid telefon intervju med franchisegivare enligt bilagd namnlista	52
12.2 Frågor för att se vilken grad av kontroll över systemet som franchisegivaren har	52
12.3 Frågor ställda vid telefonintervju med franchisetagare enligt bilagd namnlista	52
13. Namnlista för telefonintervju	53
14. Källförteckning	56

1. Introduktion till ämnet i uppsatsen

Bakgrunden till ämnet i uppsatsen är en fundering jag har haft om trenden i vårt samhälle att produktifiera kunskap och jämföra detta med ett franchisesystem. Franchisemetoden började med att produktifiera kunskapen om en affärsidé för c:a 30 år sedan när företag började hävda skydd för ett koncept och dess kunskap med stöd endast av ett avtal mellan parterna. Nu när denna metods omfattning ökar och växer till att även omfatta kunskapsmarknaden för tjänster, kan det uppkomma problem om vem som äger rättigheterna till den kunskap som skapas inom systemet under en avtalsperiod. Är det franchisegivaren eller franchisetagaren?

När det gäller dynamiken i ett franchisesystem ställs motsatser mot varandra. Franchisesystemets ultimata funktion kräver att fullständig kontroll finns över alla enheter och processer samt att franchisegivaren ser till att franchisetagaren följer dessa. Franchisesystemets framtida utveckling kräver att innovation tillåts inom systemet för att utveckla förbättrade rutiner och därigenom skapa nya fördelar gentemot konkurrenter.¹ En stor utmaning för franchiseorganisationens ledare är hur man kan uppnå kontroll och innovation i en och samma företagsstruktur. Trots att franchisegivaren i ett inledande skede, när affärsidén utvecklades, har varit innovativ, talas det inte om innovation och franchising i ett sammanhang.

Företagsformen har spridit sig inom detaljhandeln och servicesektorn med allt från livsmedel, biluthyrning och kläder till snabbmatskedjor som McDonalds. För att realisera fördelarna med franchising som system försöker franchisegivarna undertrycka avvikelser inom affärsplanen för att åstadkomma färre misslyckanden. Samtidigt har forskningen på området för innovation visat på innovationsbehovet som en vital resurs för ett företag för att uppnå fördelar på den oftast konkurrensutsatta marknaden. Hur detta påverkar förvaltningen och utvecklingen för det intellektuella kapitalet inom franchisesystemet skall denna uppsats diskutera runt, och vidare försöka se på framgångsrika möjligheter till samarbete inom ett franchisesystem utan att äventyra efterföljandet av konceptets standard och helhet. Jag skall också skriva om möjligheterna att skydda konceptet samt göra en parallell med kunskapsföretag som omvandlar kunskap till struktur kapital och på det sättet skapar en ekonomisk tillgång för företaget.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur franchiseföretag hanterar innovationsprocessen och reglerar rättigheter uppkomna under franchiseförhållandet mellan franchisegivare och franchisetagare. Dessutom kommer jag att undersöka hur dessa processer styrs upp av franchisekontraktet och vilket resultat detta får.

1.1.2 Frågeställning

Hur förvaltas och kontrolleras företagens intellektuella kapital på bästa sätt utan att äventyra franchisesystemet och samtidigt inte skapa hinder för innovation inom systemet?

¹ Bradach, Jeffrey L, Franchise Organizations, 1998, s 176 ff

1.1.3 Avgränsningar

Inom forskningen om franchising ligger fokus i många fall på den obalans som råder mellan givare och tagare såsom parter av franchisekontraktet. I den här uppsatsen fokuseras på konceptet som innehåller intellektuellt kapital, immaterialrättsliga rättigheter och behovet av vidareutveckling av konceptet. Därför är det mesta av organisationsteori och det arbetsrättsliga området utlämnat om inte det har varit nödvändigt för sammanhanget i uppsatsen.

1.1.4 Metod

Det första verktyget för att finna information har varit litteraturstudier i ämnet. Jag också sökt efter artiklar och annan information på Internet som använts för att spegla franchising som en del av affärsvärlden idag. För att få kunskap om det praktiska perspektivet har jag intervjuat franchisegivare per telefon och ställt frågor om kontroll och innovationsprocessen i de enskilda företagen. Från början lät jag slumpen välja ut olika objekt att intervjua men efter att intervjuerna påbörjats insåg jag att problemet egentligen inte var speciellt relevant i franchiseföretag inom detaljhandeln eller de företagen med centralt styrd produktframtagning. Utbytet mellan franchisegivare och franchisetagare verkade inom detta kollektiv för det mesta begränsa sig till önskemål om ytterligare produkter i sortimentet och endast ytterst sällan förekom någon egentlig önskan om nyutveckling på franchisetagarens nivå. Detta medförde en mer inriktad sökning efter företag med tjänsteinriktning men eftersom detta är en företeelse som ännu är ganska ovanlig i Sverige, är antalet intervjuade företag relativt få inom denna sektor.

1.2 Inledning till uppsatsen

Franchising som affärsstruktur bygger på att parter inom systemet utför processer eller tjänster mer eller mindre enligt standardiserade manualer.² Därför är ofta systemets idealprofil för franchisetagaren uppbyggd efter en medarbetarprofil som inte kräver frihet eller kreativt utrymme för egna idéer.³ I franchisingens kärna handlar det om att ge upp sin egen affärsidentitet i utbyte mot ett lägre ekonomiskt risktagande och i utbyte få vara delaktig i ett beprövat affärssystem. Samtidigt behöver ett franchisekoncept förnyelse i takt med omvärldens krav och förändringar. Det har visat sig att denna förnyelse ofta kommer från erfarenheterna i de olika lokala franchiseenheterna. Faktum är att vissa verkligt framgångsrika innovationer inom redan existerande franchisesystem har kommit just från lokala franchisetagare. Exempel på sådana är bland annat "Filet of Fish" och "Egg McMuffin" inom McDonalds och värdemenyer inom Kentucky Fried Chicken.⁴

Franchise har kallats en hybrid inom affärslivet eftersom den juridiska förklaringen till ordet omfattar många olika rättsområden. Såsom juridisk företeelse är det relativt nytt

² Price, Stuart, *The Franchise Paradox New Directions, Different Strategies*, 1997, s xviii

³ Axberg, Curt, m fl, *Franchising i praktiken*, , 1999, s 69

⁴ Price, Stuart, *The Franchise Paradox New Directions, Different Strategies*, 1997, s xx

eftersom det inte existerade i svensk lagstiftning före år 1993.⁵ Problemet som skall belysas i den här uppsatsen är vad som händer med reglerandet av innovationsprocessen inom ett franchisesystem när flera rättssubjekt agerar under ett varumärke men de facto är olika rättssubjekt. De lagar som finns på området för rättighetsfördelning av resultatet av innovation mellan rättssubjekt på arbetsmarknaden utgår ifrån traditionella företagsstrukturer vilket inte kan appliceras direkt på ett franchiseförhållande. Vem som äger rättigheten till resultatet av innovationen och vem som har rätt till en licens av den, regleras av lagen om rätt till arbetstagares uppfinningar samt de olika tillämpliga immaterialrättsliga regler på området för de traditionellt uppbyggda företagsstrukturerna med moder och dotterbolag. Denna lag är inte tillämplig när det gäller franchise eftersom franchisetagaren inte är anställd av givaren utan är ett eget rättssubjekt i vilken det kan uppkomma rättigheter. Nu är det inte lagen om rätt till arbetstagares uppfinningar som ska ligga till grund för den här uppsatsen utan den inneboende paradox som existerar inom ett franchisesystem pga behovet av både kontroll och innovation och hur detta regleras mellan parterna av ett franchiseavtal.

Enligt EG lagstiftning som inte är tvingande föreligger skyldighet att återföra information till konceptets ägare.⁶ Återförandet sker genom en icke exklusiv licens till franchisegivaren för att göra möjligt för övriga tagare inom nätverket ska få möjlighet att också ta del av innovationen. Grant-back klausuler syftar till den skyldighet som franchisetagaren har gentemot franchisegivaren att kommunicera eventuella innovationer eller erfarenheter av systemet. Detta anses följa på det faktum att franchisegivaren ställt sitt samlade know-how till förfogande och därmed ska få del av eventuella förbättringar eller innovationer sprungna ur det ursprungliga materialet. Det som kan vara en diskussionsfråga är hur franchisegivaren ska få ta del av dem och med vilken rättighetsbakgrund.

1.3 Franchising som företagsform

Franchising är en företagsform som erbjuder företag att med relativt låg risknivå expandera utan att behöva starta och driva varje ny enhet under samma firma. Det har under årens lopp varit en metod främst för att marknadsföra och distribuera varor eller services under gemensam identitet, men metoden att bygga upp en kedja av företag som endast har namn och koncept gemensamt har också kommit att sprida sig till nya områden som tjänstesektorn.⁷ Denna samarbetsform har de senaste 30 åren ökat i omfattning och är idag en av de snabbast växande. I korthet innebär franchise att en näringsidkare med en utprovad affärsidé och bevisad lönsamhet i denna verksamhet, licensierar eller upplåter sitt företagsnamn och koncept till andra näringsidkare. Det bildas då ett nätverk av fristående näringsidkare som verkar under gemensam identitet och utåt sett för konsumenten verkar som en filialkedja.

⁵ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, Effectum Franchise Consulting och Studentlitteratur, 1999, s 131

⁶ Gamet-Pol, Françoise J, Franchise Agreements within the European Community, 1997, s 71 f

⁷ Mendelson, Martin, The guide to Franchising, 1999, s 1 f

1.4 Immateriella tillgångar inom franchisesystemet

Hur omvandlar man "en kunskap" till egendom? En stor skillnad mellan materiella och immateriella objekt är begränsningen där bara en åt gången kan utnyttja ett materiellt objekt medan den immateriella tillgången kan utnyttjas samtidigt av ett oändligt antal. Till exempel ny teknik kan användas av obegränsat antal som har tillgång till den över hela världen samtidigt, vilket medför en komplexitet av problem vid konflikter jämfört med ett materiellt objekt som endast kan vara på ett ställe. Utvecklandet av immaterialrätter skapas för att begränsa tillgången av intellektuella egendomsrättigheter och konstruera en brist av tillgången som andra är intresserade att betala för. För att kunna råda över kunskapen behöver den fixeras på papper eller liknande och på så sätt anta materiell form med bestämda konturer. Det som fixerats kan sedan licensieras och på så sätt mångfaldigas utnyttjandet av kunskapen.⁸ Immateriella rättigheter likställs i mångt och mycket med materiella dito men pga den komplexitet som mångutnyttjande av rättigheter medför komplicerar detta snarare än att underlättar förståelsen. När vi hanterar intellektuellt kapital är det främst i fyra skilda situationer som kunskapen regleras, vad som kan utgöra privat kunskap och hur den kan fixeras, vad som är själva kunskapsstillgången, hur begränsar man andra från att använda kunskapen samt hur tillåter man andra att använda den och under vilka premisser

2. Omvärldsanalys

Under industrialismens tid var trögrörlig arbetskraft och höga lönekostnader en av de stora utmaningarna för Europeiska företag. Idag pratar företag om vikten av innovationskraft inom organisationen. Det har satt kompetens, utveckling, lärande och kunskapsprocesshantering i blickpunkten.⁹ Kunskapsbaserad kapitalism i informationsamhället bryter tidigare mönster av ekonomisk organisation och dess inneboende förmåga av nyckelresurser, användandet av resurserna och den sorts produkter och service som det skapar.¹⁰ Vi talar om globalisering på fler och fler områden, politik, miljö och ekonomi. Under det senaste århundradet har vi bytt fokus från familjen och de närmaste omgivningarna till ett globalt perspektiv med en mer heltäckande syn på många områden. Detta är förstas en effekt av den ökade mobiliteten för både människor och information. Som en följd av detta har många kulturella skillnader slipats av och stater inom den industrialiserade delen av världen har kommit att utvecklas mer och mer likformigt. Därmed har en god affärsidé producerad i USA också stor potential i ett europeiskt eller asiatiskt land.

Samtidigt som de immaterialrättsliga rättigheterna blir viktigare på en global nivå ökar också dess betydelse för de enskilda nationalstaterna. Innovationer inom handel och industri måste ha möjlighet till ett fullgott skydd i nationalstaten annars kommer inte tillräckligt kapital investeras på marknaden. Ibland kan ett försprång i tid fungera som

⁸ May, Christopher, A Global Political Economy of Intellectual Property rights–The new enclosures, 2000, p 46

⁹ Sveriges Tekniska Attachéer, redaktör: Lise-Lotte Nilsson, Knowledge Management –kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering?, 1999, s 12

¹⁰ May, Christopher, A Global Political Economy of Intellectual Property rights – The new enclosures, 2000, p 4

skydd för en egendom, ibland kan enorma investeringar i produkten/tjänsten innebära skydd eftersom detta också innebär att få har råd att plagiera den.¹¹ Fortfarande är det vanligaste sättet att skydda intellektuell egendom de konventionella skyddsmöjligheterna såsom upphovsrätt, patent och varumärkesskydd, vilket är de legala möjligheterna i dag i Sverige. I samhället finns incitament att reproducera eller licensiera immateriella rättigheter eftersom det skapar mervärde av företagsrättigheter när kunskap delas med förbehåll för att alla rättigheter är reserverade.

Tidigare har multinationella företag vanligtvis representerats av tillverkningsföretag. Dessa företag har ofta divisioner i flera länder eller säljkontor i olika delar av världen. Genom franchisesystemets framväxt har utvecklingen från nationella till multinationella företag också utpekat en ny typ av företagsstrukturer inom sfären med nätverk av små och medelstora företag. Denna typ av företag har av tradition varit nationella och oftast också lokala, såsom småstadens tobakshandel eller lokala livsmedelsbutiker. Idag kan samma koncept exporteras till flertalet länder med lokala näringsidkare som driver enskilda butiker men med samma identitet och varumärke gentemot konsumenterna. Franchising har numera blivit ett vanligt sätt att marknadsföra och distribuera sin produkt eller tjänst och är en väletablerad metod också på den svenska marknaden.

2.1 Kunskap som egendomsrättigheter

Under de senaste 20 åren har debatten angående immaterialrätt mer fokuserat på frågor om effektivitet och produktivitet än rättfärdigandet av kunskap såsom rättigheter.¹² Kunskap har blivit en av de viktigaste tillgångarna i moderna företag. Kunskap innebär finansiell styrka och kommer troligtvis att bli morgondagens handelsvara. Immaterialrättigheter har varit den främsta metoden för att hävda äganderätt över kunskapsresurser. Lagstiftningen används som ett verktyg av lagstiftaren inom det här området, och genom att höja statusen enbart på vissa områden bestämmer denne vilken kunskap som ska ha status som egendom och därmed erhålla de värden som staten anser vara skyddsvärda.¹³ Valet av vilken egendom som ska erhålla skydd bestämmer de politiska och ekonomiska krafterna i samhället. Det kan innebära möjlighet till konkurrensfördelar för dem som har vetskap om hur man påverkar lagstiftaren genom lobbying. Kunskapsstrukturen har begränsat erkännandet av alternativ till immaterialrätter eftersom det haft stöd av starka grupper i den politiska globala ekonomin.

Med tiden ändras betydelsen av kunskap och egendom, stater utvecklas och erkännandet av rättigheter utvecklas i samma takt som det övriga samhället. När de nuvarande ekonomiska krafterna i samhället vill kodifiera skyddet av viss egendom, skapar staten en legal konstruktion som är anpassad för att skydda det värde som anses skyddsvärt. Syftet med skyddet är att skapa en bricka i uppbyggnaden av den ekonomiska marknaden. Det medför att balansen bevaras mellan privata och offentliga intressen och möjligheten kvarstår till fri konkurrens. Vad som händer när kunskap transformeras till egendomsrättigheter är att staten minskar möjligheten till konkurrens på marknaden.

¹¹ Roloff, Jan, *Kreativitet inom forskning kultur och näringsliv – 21 dialoger*, 2001, p 43

¹² May, Christopher, *A Global Political Economy of Intellectual Property rights–The new enclosures*, 2000, p13

¹³ May, Christopher, *A Global Political Economy of Intellectual Property rights–The new enclosures*, 2000, p 16

2.2 Ett kunskapsperspektiv

Man kan betrakta organisationer ur ett kunskapsperspektiv.¹⁴ På det sättet kan man se på det som produceras antingen som kunskap eller som baserat på kunskap. I princip kan man dela in alla organisationer som baserade på kunskap eftersom det i någon form alltid är kunskap involverad i framtagandet av produkten eller upprätthållandet av ett system. I detta perspektiv kan man dela in kunskap i två olika saker som säljs: resultatet av en kunskapsprocess eller själva processen.¹⁵ Ett hotell kan sälja antingen övernattningen eller kunskapen om att driva hotell. Andra yrkeskategorier kan göra samma sak, en finansanalytisk kompetens kan säljas antingen som:

- Kunskapsprodukt- i form av nyhetsbrev eller tidning.
- Kunskapstjänst - i form av konsultationer.
- Kunskapsprocess - i form av utbildning i hur denna typ av analyser går till. Även processer kan i vissa fall produktifieras som ett dataprogram för analyser.

Med ett kunskapsperspektiv på kundrelationer så skapas också kunskap. Nöjda kunder genererar inte bara pengar för produkterna utan också referenser och sprider konceptets budskap, vilket är ett viktigt led för marknadsföringen, återigen kunskap till organisationen. Samhällsförändringen påverkar oss också så att vi måste ändra vårt sätt till att utgå ifrån det som företaget eller organisationen består av eller genererar idag och inte traditionella organisationsteorier som inte är applicerbara på den här typen av företag. Detta kommer att innebära att klyftan mellan franchise såsom företagsform och traditionella företagsorganisationer minskar eftersom detta sedan årtionden ingått som beståndsdel i franchising såsom en organisationsform som överför kunskap.

2.3 Innovation och franchise

“There is an arithmetic to innovation that seems inescapable – it is repeated again and again in both the business world and the natural world. It is the essence of Silicon Valley. Out of thousands nascent business plans, maybe 100 have will enough merit to justify a few hundred thousands dollars of angel investments.”¹⁶

I artikeln fortsätter författaren sin nedräkning från 1000 idéer för att till slut ha en handfull av dessa. Enligt artikelförfattaren är det resultatet av innovationsprocessen och visar på mängden av affärsidéer som sällas bort vid närmare granskning av de olika koncepten. Vad kan vi lära oss från det här? Inte att innovation alltid är en risk som inte är värd att tas, utan att bra affärsidéer inte växer på träd. För att få fram en bra affärsidé krävs enormt mycket tankekraft och kanske tusentals (rent statistiskt) förslag som till slut gallras ned till ett enda. Detta är nyckeln till framgång för franchise som affärsmetod och organisationsform.

¹⁴ Sveiby, Karl-Erik, Kunskapsflödet organisationens immateriella tillgångar, 1995, s 12

¹⁵ Sveiby, Karl-Erik, Kunskapsflödet organisationens immateriella tillgångar, 1995, s 13 f

¹⁶ http://www.fortune.com/index.jhtml?channel=print_article.jhtml&doc_id=203155, Fortune, 9 juli 2001 av Gary Hamel

Franchise är en innovation såsom företagsform. Franchise handlar också om innovation när det gäller utvecklandet av en affärsidé som kan mångfaldigas, utan att personliga egenskaper hos personen bakom idén krävs för ett lyckat resultat i de olika enheterna. Entreprenörer är de som i första hand utvecklar affärsidén och sedan utvecklar franchisekonceptet. De enskilda franchisetagarna är inte entreprenörer enligt min åsikt, eftersom de förvaltar en redan dokumenterad affärsmässig framgång. Franchisetagarna kan däremot bli intraprenörer och som sådana bidra med innovationer inom det etablerade franchisesystemet. Att ansluta sig till ett redan bevisat konkurrenskraftigt system medför endast att man exploaterar de redan existerande idéerna. Behovet av utveckling av konceptet efter etablering betyder lika mycket för ett franchiseföretag som ett traditionellt företag oavsett bransch. Utan utveckling stagnerar konceptet och mister sina konkurrensfördelar gentemot övriga aktörer på marknaden. Det är i den här processen som företagsformen franchise kan innebära svårigheter till förnyelse nedifrån och upp i organisationen. I många fall har det visat sig vara en viktig del av utvecklingen eftersom de som möter kunderna, franchisetagarna, får ett annat perspektiv på vilka förnyelsebehov som finns på de regionala marknaderna.

2.4 Franchise som affärsmetod

Franchising har de senaste decennierna behandlats lite styvbroderligt av affärsvärlden som en hybrid av affärsmetoder och som en organisationsform. När man söker igenom litteraturen på området slår det mig att det egentligen är en alldeles egen disciplin pga alla olika ansikten det kan uppvisa, beroende på vilket perspektiv man söker. Det du söker finner du. Om du är intresserad av arbetsorganisation så är franchising unikt i sitt slag. Ser du på distributionsformen så är det samma sak med det. Beroende på betraktarens vinkling av problemet kan franchise ha många olika perspektiv inom företagsekonomi och juridiken. Trenden pekar mot att det snarare är omvärlden som närmar sig franchise som affärsmetod än det motsatta. Trender och utvecklingsprognoser talar om mer nätverksbaserade organisationer, fler platta organisationer utan onödig byråkrati som fördyrar och fördröjer.¹⁷ Avsaknaden av administrativ överbyggnad har till exempel varit en del av orsaken till Hennes & Mauritz stora framgångar inom detaljhandeln.

Vad som talar för franchising såsom konkurrensmedel är också det framtida behovet och efterfrågan av IT-stöd för beslutsfattande, kunskapsutveckling och utbildning. Vad som kommer att krävas för en gynnsam utveckling även för de små företagen är en omvärldsbevakning och konkurrensinformation vilken kommer att bli svårt att finansiera annat än genom nätverksorganisation eller storskalighet i form av kedjor eller franchiseorganisationer. För att kunna bekosta dessa behov sprider sig företagen globalt och penetrerar nya marknader, och därigenom uppkommer ett behov av ett tvärkulturellt samarbete inom systemet. Detta medför en fördjupad förståelse för marknadernas olika krav på affärsmodellen.¹⁸ Det senaste århundradet har också präglats av ökad standardisering. Nu när vi kommit in på 2000-talet diskuteras en dimension av detta, vilket kommer driva företagen mot en mer kundanpassning genom nya affärsmodeller och paketlösningar.

¹⁷ <http://www.nutek/foretag/euroinfo/bullen/4bulle99.pdf>, s 80

¹⁸ <http://www.nutek/foretag/euroinfo/bullen/4bulle99.pdf>, s 81

Det är i den här kontexten som franchise som affärsmetod föddes och utvecklades. Specialiseringen inom varu- och tjänstesektorn talar också för att franchising som ett system för expansion i högsta grad är aktuell nu när vi träder in i det nya informationssamhället. I och med världens allt snabbare förändring förkortas också livscyklerna för produkter och tjänster, vilket ställer ökade krav på företagets aktivitet och kundanpassning.¹⁹ Produktutvecklingen blir viktigare i förändringsarbetet. De ökade kraven på företagen i detta hänseende betyder att kanalerna för förnyelse och innovation inom franchisesystemet eller kedjeföretagen behöver stå vidöppna för att alla ska kunna bidra till det gemensamma målet, konkurrensfördelar på marknaden. Än mer i våra dagar kan ett system inte lita till enbart en affärsidé som säkerhet för framgång, utan måste ständigt utveckla konceptet. Resultaten av amerikansk forskning från 1960-talet på detta område visar på vissa faktorer för att öka möjlighet till innovation inom en organisation.²⁰ Det som karaktäriserar en fulländad organisation är informella nätverk av relationer, sidoställd kommunikation och flytande rollstrukturer. Med dessa egenskaper genererar organisationen nya idéer medan mekaniska strukturer som är uttryck för specialisering, uppbyggda hierarkiskt och med vertikal kommunikation är nödvändiga för att hålla fast vid standarder. För att uppnå båda dessa syften med en franchiseorganisation bör dessa olika strukturer löpa parallellt. Är det praktiskt genomförbart?

3. Franchising- leasing av ett affärskoncept på svenska

3.1 Historia och utveckling av franchising

Franchisingens historia börjar när det amerikanska inbördeskriget avslutades och symaskinstillverkaren SINGER anses vara det första företag som använde sig av franchisesystem för sin distribution av produkter. Det stora genombrottet för franchisingen kom under 1900-talet då General Motors införde franchise för återförsäljning av bilar.²¹ Många började ta efter metoden och den spreds till andra produktgrupper som läskedryckstillverkare och bensinstationer. Det dröjde dock till 1950-talet innan ”business format franchising” utvecklades till sin nuvarande form i USA. Från att ha varit en renodlad distributionsmetod innebar det en utveckling till ett helt system omfattande allt från identitet och marknadsföring till drift av företag. Innovationen när det gäller detta nya sätt att driva företag var att identiteten mot kunden var gemensam för alla inom nätverket, samt att marknadsföring, produkter och service var samma. Konceptet utvecklades ytterligare till att också innehålla finansiering, administration och träningsprogram för nytillkomna franchisetagare.

I Sverige framträdde företeelsen franchising först på 1970-talet. Franchising har dock existerat som samverkansform långt tidigare i Sverige. Bland annat har Anticimex och STF:s vandrarhem drivits enligt den här metoden men då utan vetskap om att det var franchising som man tillämpade.²² Ordet franchising kommer ursprungligen från latinets ”*franco*”, som betyder rättighet eller privilegium.²³ Idag är franchising ansedd såsom en

¹⁹ <http://www.nutek/foretag/euroinfo/bullen/4bulle99.pdf>, s 82

²⁰ Bradach, Franchise Organizations, 1998, hänvisar till forskning utförd av Burns and Stalker 1961 och Lawrence and Lorsch 1967.

²¹ Mendelson, Martin, The guide to Franchising, 1999, s 18 f

²² Axberg Curt, m fl, Franchising i praktiken, 1999, p 17

²³ Axberg Curt, m fl, Franchising i praktiken, 1999, p 19

organisationsform för företag där franchisegivare och franchisetagare samarbetar under en bestämd tid och på detta sätt uppnår konkurrensfördelar framför andra företag inom samma bransch på marknaden.²⁴ Konkurrensfördelarna anses komma från ett ökat antal butiker eller filialer och en större marknadsandel för produkten eller tjänsterna, vilket i sig kan ge stordriftsfördelar för alla inblandade parter. De som flitigast använder franchising som företagsform finns inom produktområdena bilar och restauranger samt inom detaljhandeln. Andra områden är städning, undervisning, hotell och resebyråer. Ytterligare sektorer där franchising har ökat starkt de senaste åren är kontors- och datatjänster, hemhjälp och hälsovård.

Exempel på olika franchiseföretag är 7-eleven, Twillfit, Hemglass och McDonalds. Anticimex, som grundades 1934, är den äldsta franchiserörelsen i Sverige men utan vetskap om att det var franchise när de började använda sig av metoden. I vidare bemärkelse förekommer också franchising inom kulturen. Det kan innebära licensiering av programidéer mellan olika aktörer inom teater och tv-världen. Exempel på sådana är The Phantom of the opera och Jeopardy, vilka har franchisats med framgång.²⁵ Samarbetet mellan parterna består i att franchisegivaren ställer sitt affärskoncept till förfogande till franchisetagaren, som oftast är en enskild näringsidkare. I utbyte mot en avgift, som kan vara direkt eller indirekt, får franchisetagaren tillgång till franchisegivarens tekniska och kommersiella kunskaper och erfarenheter, och där till hörande kännetecken som förutom varumärket utgörs av skyltar, logotyper, interiörer och exteriörer. I utbyte ger franchisetagaren upp sin egen kommersiella identitet och det som utåt sett ser ut som en kedja av liknande butiker eller företag är ägarmässigt helt oberoende av varandra. Samarbetet styrs av franchiseavtalet som fördelar rättigheter och skyldigheter mellan de två företagen. Franchising är ett företagsekonomiskt begrepp och Sverige har, i likhet med många andra länder, ingen specifik lagstiftning på området.

3.2 Framgångsfaktorerna för franchising

Franchisen består alltså av ett nätverk av självständiga företagare som enligt ett koncept skapar en gemensam identitet utåt mot konsumenterna om vad de kan förvänta sig av en viss vara eller tjänst. Genom att kunden kan få en BigMac® som smakar lika oavsett om det är i New York eller Malmö, har den gemensamma identiteten uppnåtts. Vad som gör ett franchisekoncept framgångsrikt, är de ofta mycket detaljerade strategier och policier om hur hela processer från början till slut ska utföras.²⁶ Den goodwill som franchisetagaren är med och skapar under tiden som kontraktet löper kan han inte i efterhand tillgodogöra sig, eftersom alla rättigheter som ingår i konceptet kvarstår hos franchisegivaren. Om franchisetagaren inte är att betrakta som självständig är det inte frågan om ett franchiseavtal utan om någon annan form av samarbete.

Vad som är speciellt för franchise är att ansvaret för affärsidéns hållbarhet ligger på konceptets ägare och den som driver den centrala enheten men endast i kommersiellt hänseende, inte juridiskt.²⁷ För franchisegivaren är det ett alternativ till expansion utan att driva eller ha arbetsgivareansvar för de olika filialerna. En viktig positiv aspekt för

²⁴ Price, Stuart, *The Franchise Paradox, New Directions, Different Strategies*, 1997, p 4

²⁵ Axberg, Curt, m fl, *Franchising I praktiken*, 1999, s 36

²⁶ Axberg, Curt, m fl, *Franchising i praktiken*, 1999, s 39

²⁷ Sohlberg, Stig, *Franchisejuridik*, 2001, p 14

givaren är att det till största delen är franchisetagaren som står för finansieringen av nya enheter inom systemet.²⁸ Det är franchisetagaren som får ställa upp med kapital för varje enskild enhet som öppnas. Möjligheten finns i vissa franchiseorganisationer att låna pengar eller till och med få ett visst bidrag av franchisegivare, men i huvudsak bär franchisetagaren hela den ekonomiska risken för sin enhet. Givaren kan behöva kapital till sin verksamhet men efter beslutet att låta franchisa sin affärsidé är kapitalbehovet mer riktat för vidare forskning och utveckling av konceptet än för den faktiska finansieringen av butiker eller enheter. För franchisetagaren kan samarbetet betyda en möjlighet till eget företag utan att behöva komma på en bärande affärsidé och med ett minimum av risktagande eftersom franchisen ska vara utprövad och väl dokumenterad.²⁹ Dessutom kan det vid internationell franchising vara fördelaktigt om företaget startas av någon som känner till de lokala sedvänjorna och kulturen. I konceptet ingår också oftast en manual för bokföring etc, vilket innebär en möjlighet även för mindre erfarna företagare att driva företag och få stöd när det gäller de nödvändiga administrativa kunskaperna i ett företag. Franchiseverksamheten innebär också fördelar när det gäller inköp och marknadsföring eftersom det betyder större volymer och bättre konkurrenskraft för alla inblandade parter.

3.3 Nackdelar med franchising som affärssystem

Som alla företagsstrukturer har också franchisesystemet nackdelar. Här kommer obalansen i kontraktsförhållandet i dagern eftersom det nästan uteslutande är för franchisetagaren som det existerar nackdelar. För franchisetagarens del innebär avtalet ofta att de blir hårt knutna till franchisegivaren genom inköp och marknadsföring. Eftersom avtalen präglas av en ensidighet där franchisegivaren dikterar villkoren kan man ibland ifrågasätta om franchisetagaren verkligen är en självständig företagare. För många oerfarna franchisetagare har verkligheten ibland kommit som en kalldusch när betydelsen av att stå ensam som småföretagare klarnat. Utan franchisen står man helt utan det man arbetat för under kontraktstiden och det finns heller ingenting får man använda sig av, varken erfarenheter eller goodwill. Även för tredje man kan franchising få negativa konsekvenser eftersom franchisetagaren utåt sett framträder under givarens varumärke. Franchisegivaren ansvarar dock inte på något sätt för franchisetagarens förpliktelser. Detta kan leda till att konsumenterna blir vilseledda eftersom det kan ske missförstånd beträffande vem som är konsumentens avtalspart. Mot slutkonsumenterna ansvarar den enskilda näringsidkaren utom i vissa fall då produktansvaret kan falla tillbaka på den som aktivt kan påverka design eller sammansättning.

3.4 Skillnaden mellan franchise och filialkedjor

Det är viktigt att särskilja franchising från andra distributionsformer och filialföretag. För slutkonsumenten kan det innebära svårigheter att se skillnad mellan de olika samarbetsformerna eftersom det utåt sett kan se likadana ut. Det är därför viktigt att peka på varför franchising är ett helt eget system och vilket betydelse ägarprofilen har för franchisesystemet.³⁰

²⁸ Mendelson, Martin, The guide to Franchising, 1999, s 24

²⁹ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, 1999, s 39

³⁰ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, Effectum Franchise Consulting och Studentlitteratur, 1999, p 26

- Filialkedja – samma företag t ex H&M äger affärskoncept, huvudkontor och de enskilda filialerna (butikerna).
- Frifackkedja – Butiker ägs och drivs av enskilda köpmän men de verkar under samma namn t ex ICA. Tillsammans äger handlarna kedjecentralen men vem som egentligen äger affärskonceptet är oklart.
- Franchisekedja – en person eller företag (franchisegivaren) äger identiteten och konceptet, medan de enskilda filialerna ägs av separata företag, franchisetagare. Exempel på den här typen är McDonalds och Pressbyrån m fl.

3.5 Betydelsen av franchising

Det finns många olika betydelser inom franchising. Definitionerna skiljer sig åt mellan olika produktgrupper och servicesektorer. Mångfalden och den brokiga samlingen av olika typer av franchising som går under samma benämning ligger i organisationsformens möjligheter och mellan olika företagsformer och individuella lösningar. Inom litteraturen på området finns det främst tre definitioner och de är:³¹

- *Product Distribution Franchising* – Franchisegivaren vill att ett annat företag distribuerar företagets produkter eftersom de inte själva vill bygga upp den här delen av organisationen. Vanliga områden för den här formen av franchise är bilar, bensin och läskedrycker. Idag används den bland annat av Pripps och Spendrups i deras distribution av t ex Pepsi Cola och Fanta.
- *Trade Name Franchising* –Rätten att marknadsföra sin verksamhet under ett visst varumärke. Denna form av franchising är vanlig inom hotellbranschen t ex Holiday Inn, Ramada och Sheraton. Franchisegivaren äger och hyr ut varumärket men intresserar sig inte för driften av verksamheten.
- *Business format franchising* - detta är den mest långtgående samverkansformen av franchising och hela affärskonceptet ligger till grund för samarbetet. Företag inom ett nätverk driver de enskilda företagen under samma identitet gentemot kunderna enligt ett utarbetat och väl testat koncept som franchisegivaren tillhandahåller. I detta samarbete ingår också en stödverksamhet, manualer och utbildning. Företag som är företrädare inom denna form är McDonalds, Burger King och 7-eleven. Affärsidén ”klonas” till nya enheter och det är den här formen som vi i Europa i allmänhet menar när vi talar om franchising. Hädanefter kommer det vara den här typen av franchising som uppsatsen kommer att behandla varför jag inte kommer att specificera vilken form som avses.

Ett alternativ till förklaring eller jämförelse inom svensk rättstradition av “*business format franchising*” är systemleasing.³² Franchisegivaren hyr ut sin affärsidé under en bestämd period och i ett bestämt område. I utbyte får franchisetagaren betala franchisegivaren för användandet av affärskonceptet, vilket baseras på den framgång som affärerna har. Därför är det oftast ett inbyggt krav i avtalet att det tilldelade område ska upparbetas av franchisetagaren.

³¹ Price, Stuart, *The Franchise Paradox, New Directions, Different Strategies*, 1997, p 4

³² Price, Stuart, *The Franchise Paradox New Directions, Different Strategies*, 1997, p 5

4. Utveckling av ett franchisekoncept

Vad som framgångsrikt passar för ett franchisekoncept kan ingen säkert veta. Det finns dock en del gemensamma faktorer som behöver vara uppfyllda för att verksamheten skall vara lämplig för franchising.³³ Dessa grundläggande faktorer är:

Gemensam identitet utåt, innefattande bland annat varumärke, butiksinredning och presentation av produkterna till kunden.

Ett beprövat affärskoncept som är bevisligen framgångsrikt.

Verksamhetens särart, innebärande image, metod eller konkurrensfördelar att uppnå.

Ett system som är möjligt att kopiera till ny verksamhet, vilket innebär att personliga kvalifikationer inte får påverka konceptet i så motto att personen inte går att byta ut utan att påverka verksamheten.

Systemet skall också vara lönande ekonomiskt vilket innebär att det ska finnas rimlig möjlighet till avkastning för både givare och tagare. Själva konceptet ska innehålla beståndsdelar för att kunna uppnå dessa mål. Vilka beståndsdelar som är nödvändiga varierar mellan olika författare men i huvudsak är alla överens om de som nedan anges.

4.1 Affärskonceptet

Affärskonceptet består av affärsidén som ska vara väl dokumenterad. Varje detalj ska vara genomtänkt och uppbyggnaden består av ett knippe av immaterialrättsliga rättigheter och intellektuellt kapital som omvandlats till strukturkapital genom dokumentationen. Det finns dem som plagierar ett koncept från en konkurrent eller låter sig ”kraftfullt inspireras” av detsamma, vilket oftast leder till att man ligger ett steg efter föregångaren. Det kan givetvis också komma lagliga anspråk på ensamrätten till konceptet från originalet, och i och med de stora skadeståndssummor som finns inom det immaterialrättsliga området är det värt att skydda ett bra koncept vilket många system hjälps åt att göra.

4.2 Pilotstudie

En pilotstudie bör genomföras vilket kan göras genom att en lokal enhet testar det tilltänkta systemet.³⁴ Pilotstudien bör genomföras i en driftsenhet som ska vara representativ för den tänkta franchisingens uppbyggnad. Ska systemet fungera över hela Sverige bör inte pilotenheten ligga på Biblioteksgatan i Stockholm i och med att konsumenterna och betingelserna inte är representativa jämfört med övriga delar av landet. Om franchisesystemet däremot satsar på enheter i Europas huvudstäder känns placeringen för pilotbutiken genast mer rätt. Det som ska bevisas genom en pilotenhet är att systemet fungerar och att det kan generera en rimlig avsättning på investerade pengar.

³³ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, , 1999, s 30

³⁴ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, , 1999, s 51

4.3 Utveckling av franchisesystemet

De erfarenheter som pilotstudien ger ska grundligt dokumenteras för att utgöra delar av franchisepaketet. Här ska rättigheter identifieras och företagshemligheter få ett substantiellt innehåll. Även erfarenheter ska utformas till manualer för att systemet lätt ska kunna överföras till en ny enhet. Detta ska vara mycket detaljerat, t ex arbetsfördelningen av uppgifter mellan givare och tagare, mellan olika tagare och olika områden.³⁵

4.4 Utveckling av manualen

Manualen ska bestå av franchisegivarens samlade know-how och ska vara utvecklad så detaljrikt att den ska kunna fungera som daglig rådgivare för den oerfarna tagaren. Manualen skyddas genom upphovsrätt och det medför att det måste vara något unikt över det som är dokumenterat, det får inte bara vara saker som är allmänt kända. Varje enskild del behöver inte vara unik men all information tillsammans ska bilda något som är specifikt för organisationen. Allt kan nedskrivs i manualen t ex McDonalds-metoden där alla anställda dirigeras att uppträda enligt ett standardmönster och checklistor och där till och med leendet är inskrivet.³⁶ Manualen kan också vara dokumenterad via videokassett, datorprogram eller motsvarande för att anses vara överförd i lagens mening.³⁷

4.5 Speciellt utvalda franchisetagare

Rekrytering av blivande franchisetagare kan ske på många sätt, bland annat via annonser, mässor eller liknande.³⁸ För att minimera riskerna för felval som kan kosta systemet mycket pengar och badwill, bör det ingå en utarbetad idealprofil av tagaren inom franchisesystemet. Det är viktigt att personkemin stämmer för att organisationen som helhet skall kunna fungera. Personkemin är en mix av det som gör att människor fungerar tillsammans och är inte samma sak som personlighet.³⁹ Därför är det viktigt att ha en väl genomarbetad urvalsprocess, där hänsyn tas till både personlighet och personkemi. Betydelsen av god förmåga att välja ut de personer som kan skapa en fungerande och dynamisk organisation kan inte värderas enbart i pengar vid en eventuell ometablering. Valet av franchisetagare föder också goda eller dåliga cirklar vilket kan bli helt avgörande för systemets framtida utveckling.⁴⁰

4.6 Utvecklingen av den centrala organisationen

När franchisesystemet väl har startats, måste franchisegivarens centrala organisation också fungera. Det betyder att helt nya krav ställs på organisationens förmåga att serva de lokala enheterna med de stordriftsfördelar som franchisesystemet ska bestå de enskilda

³⁵ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, , 1999, s 53

³⁶ Sveiby, Karl-Erik, Kunskapsflödet organisationens immateriella tillgångar, 1995, s 28

³⁷ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, , 1999, s 89

³⁸ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, , 1999, s 69

³⁹ Sveiby, Karl-Erik, Kunskapsflödet organisationens immateriella tillgångar, 1995, s 29

⁴⁰ Sveiby, Karl-Erik, Kunskapsflödet organisationens immateriella tillgångar, 1995, s 29

tagarna med. Detta kräver noggrann planering och prognoser för hur organisationen ska förändras med antalet franchiseenheter som tillkommer. Det är inga stora skillnader mellan hur en frivillig fackkedja fungerar i topporganisationen och hur franchisesystemet hanterar centrala inköp och liknande.⁴¹ Funktioner som oftast ligger på supportkontorets ansvar är:

- Rekrytering
- Etablering och ometablering
- Utbildning
- Löpande service och rådgivning
- Sortiment
- Marknadsföring
- Kommunikation
- Kvalitetssäkring
- konceptutveckling

Vad som framförallt kännetecknar ett bra franchisekoncept är ett starkt varumärke. På senare år har emellertid också betydelsen av franchise som social företeelse uppdagats.⁴² Franchise bygger på att systemet har en gemensam identitet utåt vilket betyder att alla franchisetagare måste utföra de gemensamma metoderna enligt regelboken. I takt med ändrade principer för barnuppfostran och den stigande nivån av utbildning påverkas också människors vilja negativt till att inrätta sig i strikta system utan individuell möjlighet till påverkan. Detta medför att kravet på kommunikation inom systemet och uppbyggnaden av ett gemensamt incitament för systemets hållbarhet är av yttersta vikt. En givare som uppfyller detta anser Sohlberg betecknar en bra franchisegivarens inställning till systemet och menar att alla parter har att vinna på ett balanserat kontrakt och långsiktigt samarbete.⁴³

4.7 Företagsägda enheter

Det är viktigt att franchisegivaren ser framåt i tiden och planerar långsiktigt för forskning och utveckling inom systemet. Oavsett från vem, givare eller tagare, som är upphovsman till en innovation inom systemet, måste den utformas, testas och inkorporeras utan att utsätta enskilda franchisetagare för att lära genom misstag vilket kan bli en dyrköpt erfarenhet för hela franchisekedjan. Om man går in på SFF: s hemsida (1/10 2002) och undersöker huruvida de fullvärdiga medlemmarna i organisationen har företagsägda enheter är det 11 av 43 medlemmar som inte har några företagsägda enheter alls och ett genomsnitt för företagsägda enheter ligger på 18,4% av totalt 2789 verksamheter.⁴⁴ Vad som påverkar denna siffra till att verka förhållandevis hög är att såväl Pressbyrån som Guldfynd har färre franchiseenheter (160 resp 22 st.) än egna butiker (180 resp 91 st.) Tar man bort dessa två företag blir procentsatsen mer rättvisande och visar drygt 9 % företagsägda enheter av totalt 2,607 st.

⁴¹ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, , 1999, s 73 f

⁴² Sohlberg, Stig, Franchisejuridik, 2001, s 18

⁴³ Sohlberg, Stig, Franchisejuridik, 2001, s 17

⁴⁴ <http://www.franchiseforeningen.a.se/medlem/3a.htm>

4.8 Immaterialrättigheter i ett franchise koncept

Historiskt sett har franchiseavtal innehållit licenser för de immaterialrättigheter som används inom konceptet för franchisegivarens namn, varumärke, know-how och företagshemligheter.⁴⁵ När konceptet planeras måste konstruktionen för att skydda rättigheterna tänkas igenom. Eftersom kunskap är immateriell, skenbar och svårt att gripa är det svårt att skydda dessa immaterialrättigheter för alla tänkbara situationer som kan uppkomma i ett franchiseförhållande. Först skall rättigheten göras substantiell, d v s definiera vad rättigheten består av för att kunna hävda skydd. Under avtalsförhållandet skall alla rättigheter avslöjas inför franchisetagarna och skyddas från utomstående. Efter avtalets slut ska rättigheterna gå tillbaka till den ursprungliga rättighetshavaren, och även efter detta är franchisetagaren förbjuden att använda sig av de kunskaper han har tillägnat sig under årens lopp i franchiseförhållandet. Det är alltså ur tre olika perspektiv man ska kunna utnyttja och skydda rättigheterna.

5. Immaterialrättigheter den viktigaste tillgången i franchiseföretaget

För ett företag måste alltid kostnaden för att upprätthålla immaterialrättsligt skydd jämföras med värdet av skyddet. Det kan kosta mycket att inte söka skydd för sina immateriella tillgångar och det viktigaste är att ta ett aktivt beslut oavsett hur man bestämmer sig för att göra. Det kan också vara en strategi att totalt ignorera att söka skydd för de immaterialrättsliga tillgångarna.⁴⁶ Det viktigaste när det gäller att upprätthålla företagets intellektuella tillgångar är att avsätta tid och pengar, samt att man i denna process ser till att omvandla immateriella rättigheter till värdefulla tillgångar i företaget. Dessa tillgångar kan sedan användas för att utöka företagets position på marknaden.

Det finns rapporter som talar om att värdet på de samlade resurserna idag i världens företag består till $\frac{3}{4}$ av immateriella tillgångar.⁴⁷ Det förklarar varför företag idag blir bedömda utifrån vilka immateriella tillgångar som finns och vilka processer företaget använder för att skapa ett ökat värde på kunskapen. Även inom många delar av industrin har man upptäckt att värdet av det intellektuella kapitalet numera överstiger värdet av fysiska tillgångar. Detta gäller framförallt inom IT och andra innovativa branscher. En klar trend är att de immateriella tillgångarna ersätter de fysiska tillgångarnas plats som nyckeltillgångar för ökad konkurrenskraft inom alla sektorer.⁴⁸ Nya managementstrukturer förnyar också sättet att bearbeta och förvalta kapitalet inom konceptet. Investeringar i en konkurrenskraftig portfölj av intellektuella rättigheter innebär för ett företag inte bara ett bra försvar gentemot eventuella konkurrenter, utan också en möjlighet till ökade framtida vinster.

I Sverige har vi inget tillfredsställande heltäckande konceptskydd för ett franchisesystem.⁴⁹ För att uppnå ett skydd bildar olika rättsområden, rättigheter och kontraktsklausuler ett rättsligt rutnät som överbygger franchisekonceptet. Möjligheter till

⁴⁵ <http://www.franchise.org/resourcectr/legalsympapers.asp>

⁴⁶ <http://www.wipo.int/sme/en/index.html#wipo> s 5

⁴⁷ http://www.pricewaterhouse.com/sixforces/PwC_html/Force3/force3_main.html

⁴⁸ <http://www.wipo.int/sme/en/index.html#wipo> s 5

⁴⁹ Sohlberg, Stig, Franchisejuridik, 2001, s 57

skydd för konceptet finns både i immaterialrätten, marknadsrätten och konkurrensrätten.⁵⁰ Trots detta finns det delar av konceptet som står helt oskyddade. Ett exempel på det är butikslayouten som kan vara nog så viktig för igenkännande. Denna kan inte inordnas under något skydd om man inte använder sin logotyp på ett mycket utmärkande sätt, då den i så fall skyddas enligt reglerna för skydd av varumärke.

5.1 Varumärken och andra särskiljande märken

Det som är utmärkande för franchise är att flera enskilda näringsidkare verkar under samma identitet nämligen varumärket. Det är franchisegivarens starkaste kort i den immaterialrättsliga portföljen av rättigheter. Namnet ska stå som symbol för franchisesystemet och måste kunna skyddas och då är registrering det enda skydd som kan komma ifråga.⁵¹ Det går att inarbeta ett varumärke men detta skydd anses vara alltför osäkert när det gäller franchise. Det kan också bli väldigt kostsamt om hela systemet ska byta namn vid en eventuell förlorad tvist. Därför är det bättre att redan från början utgå från ett varumärke som kan registreras och därmed ha dokumenterad ensamrätt. I det varumärke som franchisesystemet använder samlas all upparbetad goodwill som systemet som helhet producerar vilket skulle gå förlorat vid ett eventuellt byte. Skydd för varukännetecken innebär att både ordmärken och logotyper ska vara skyddade. SFF⁵² har i sina etiska regler fastslagit att franchisegivaren ska ”äga eller ha den lagliga rätten att använda systemets alla kännetecken”.⁵³ I och med detta anser nämnden att varumärket bör vara registrerat. Betydelsen av ett varumärke kan vara av stort ekonomiskt intresse. I och med det anses det finnas risk för att någon otillbörligt ska använda sig av andras oregistrerade varumärken och på så sätt tillägna sig den upparbetade goodwill som varukännetecknet uppbär. Det kan innebära ett problem för den blivande franchisegivaren med ett redan inarbetat varumärke om det inte går att också registrera det. Problemet växer ytterligare om en tänkt expansion sträcker sig utanför Nordens gränser, i och med att lagstiftningen om oregistrerade varumärkens skydd varierar mellan olika länder. Hädanefter utgår vi från att varumärket registreras i franchisesystemet.

För att registrera ett varumärke lämnas en ansökan till PRV om vad skyddet skall gälla. Det kan vara ordmärken, ljudmärken (t ex Hemglassbilens melodislinga) och figurmärken. Till ansökan bör också bifogas en avbildning av det som skyddet söks för.⁵⁴ Vidare krävs också en beskrivning av vilka varor som märket avser och vilka varuklasser de tillhör. Detta system finns på PRVs hemsida⁵⁵ och överensstämmer med den internationella klassificeringen. Varumärkesrätten är territoriell vilket innebär att det är nationell lagstiftning som gäller på området även om internationella konventioner i många avseenden påverkar. Utöver detta skydd finns numera flera alternativ som kan användas, beroende på vilka framtida planer företaget har. Det finns möjlighet att söka registrering av ett EG-märke eller internationella ansökningar via WIPO enligt

⁵⁰ Här ska bara tas upp översiktligt om de olika immaterialrättsliga skydd som finns att tillgå enligt svensk och internationell lagstiftning. Det som tas upp är sådant som på ett naturligt sätt faller inom uppsatsens ramar och har ett samband med franchise, för en djupare förståelse och detaljkunskap rekommenderas t ex referenslitteraturen på området.

⁵¹ Axberg, Curt, m fl, *Franchising i praktiken*, 1999, s 47

⁵² Förkortning av Svenska FranchiseFöreningen

⁵³ Sohlberg, Stig, *Franchisejuridik*, 2001, s 106

⁵⁴ Koktvedgaard, Levin, *Lärobok I Immaterialrätt*, 2000, s 313 f

⁵⁵ <http://www.prv.se>

Madridkonventionen.⁵⁶ Beroende på vilket område man söker skydd för, väljer man det för målet bästa vägen. Varumärket är en symbol och fungerar som länken mellan näringsidkarens företag och kundkretsen.⁵⁷ Varumärket besitter företagets goodwill men det är inte kundkretsen som skyddas utan endast kännetecknet.

Varumärket fungerar som en kommunikationskod till företagets kundkrets. Med hjälp av varumärket berättar företaget en historia och värdeladdar märket med en för ändamålet anpassad vision av föremålet som varan/tjänsten består av eller hur omgivningen uppfattar användaren. Varumärket kan ha funktioner såsom marknadsstyrande, ursprungsangivelse, individualiseringsförmåga och en garantifunktion.⁵⁸ Vanligtvis har inte varumärket något eget värde förutom som en symbol i sin speciella kommersiella miljö. Det finns dock varumärken som är så väl inarbetade att de har ett eget värde även utanför det ordinarie kommersiella området.⁵⁹

Skyddets innehåll är rätten att förbjuda annan part som utan samtycke från innehavaren, använder sig av ett förväxlingsbart kännetecken i en näringsverksamhet. Rekvizitet ”använda” betyder att det är förbjudet att anbringa rättighetshavarens varukännetecknen på en egen vara, förpackning eller utnyttja det i reklam eller annan affärshandling.⁶⁰ Intrång bygger på om förväxlingskriteriet är uppfyllt och man ser till både märkeslikhet och varuslagslikhet. Intrång i ensamrätten gör den som använder varumärket utan rättighetsinnehavarens tillstånd eller licens. Betydelsen av att franchisegivaren är innehavare av varumärkesrättigheten brukar också medföra att det är denna som ska föra en eventuell intrångstalan. Det innebär normalt också att eventuella krav från en annan varumärkesinnehavare som anser att intrång gjorts i dennes ensamrätt av franchisetagaren, hanteras av franchisegivaren.⁶¹ I och med att det finns ett gemensamt intresse att skydda franchisesystemets renommé hjälps vanligtvis alla delar i ett franchisesystem åt att hålla ögonen öppna för eventuella varumärkesintrång, och meddelar franchisegivaren när så sker.

5.1.1 Domännamn

Domännamn på Internet följer inte varumärkesrättens system eftersom en domän anses vara en elektronisk adress uttryckt i sifferkoder. För att öka förståelsen och för att lättare komma ihåg dessa adresser, översatts siffrorna till ord. Det problem som härmed uppkommit är om någon registrerar någon annans varumärke såsom domänadress. Detta har skapat problem för varumärkesinnehavare både nationellt och internationellt.⁶² Med utgångspunkt i varumärkesrätten kan man anse problemet löst i och med att det ter sig självklart att rättigheten respekteras även inom detta nya media. Problemet ligger dock inom varumärkesrätten eftersom denna normalt är territoriell och inte global såsom Internet. I vissa fall gör varumärkesrätten dock avsteg från territorialprincipen till förmån

⁵⁶ Kocktvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000, s 315

⁵⁷ Kocktvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000, s 318 f

⁵⁸ Garantifunktionen fungerar enligt Kocktvedgaard och Levin som en av kunden uppfattad vetskap om att varumärkets anseende är skyddsvärt och kvalitet eftersträvas. Om inte varan har god kvalitet brukar företag måna om sitt märkes goodwill utan lagliga krav ersätta kunden med ny vara.

⁵⁹ Kocktvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000, s 319

⁶⁰ Kocktvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000, s 334

⁶¹ Sohlberg, Stig, Franchisejuridik, 2001, s 30

⁶² Kocktvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000, s 307 f

för en viss universalitet. Eftersom det saknas vägledande fall, såväl nationellt som internationellt, kvarstår osäkerheten vad som gäller.

Verkligheten kan ibland vara mer komplex än teorin vilket innebär att det är svårt att styra en icke sammansluten grupp av privata användare. Därtill är registrering av domännamn i många fall privat och fristående från de varumärkesrättsliga myndigheterna.⁶³ De idag ca 100 miljoner användarna av Internet styrs inte av någon gemensam lagstiftning. Det finns organisationer såsom ICANN⁶⁴ som har till uppgift att se över regler och försöka upprätta någon form av tvistelösningssystem. Kravet för att kunna upprätthålla det varumärkesrättsliga skyddet på domännamn är grundat på om det finns en allmän acceptans för det bland användarna eller inte. Idag är det lite så och så med detta men organisationerna på området har börjat försöka lösa tvister enligt gemensamma regler och vissa resultat har uppnåtts mot en mer homogen regel Anpassning.⁶⁵

Det finns olika nivåer på domäner och toppdomäner vilket innebär att samma varumärke kan registreras med flera olika ändelsealternativ. För att uppnå en viss säkerhet när det gäller att skydda sitt varumärke kan det vara fördelaktigt att registrera sig på fler toppdomäner än man tänkt utnyttja. Det finns två positiva aspekter med detta, dels att adresser hindrar andra att dra nytta av varumärkets renommé, och dels att det ökar möjligheten att nå så många som möjligt av användarna. Detta har gjort att många företag också registrerat felstavningar, generiska beteckningar för utbudna varor, förkortningar och liknande i syfte att nå ett stor mängd användare. Genom vidarelänkning kopplas sedan alla olika domänadresser till en och samma webbsida som innehåller företagets information och reklam till kundkretsen. En viktig detalj att reglera för franchisegivaren är vem som äger domänadresser med varumärket som adressat.

5.2 Upphovsrätt

Handböckerna som tillhör franchisesystemet och som innehåller affärsidéns praktiska sida skyddas oftast genom sekretessavtal och hemlighållande men kan också åtnjuta upphovsrätt.⁶⁶ Upphovsrätt har ett relativt lågt verkshöjdskrav vilket innebär att det inte krävs speciellt mycket för att dessa manualer ska åtnjuta rättigheten, men i gengäld är skyddet tämligen svagt. Rättigheten är användbar i vissa situationer men duger inte som fullgott skydd utan komplement. Om systemet har speciella mjukvaror som är framtagna speciellt för franchisesystemets administration eller kunddatabaser skyddas dessa också av upphovsrätten. Dessa rättigheter kan vara värda avsevärda belopp och till och med jämte varumärket vara den mest värdefulla tillgången i franchisesystemets företag.

Upphovsrätten är formlös vilket innebär att när manualen eller handboken är sammanställd behövs ingen registrering för att skydd ska uppkomma. Upphovsrätten är också ett efterbildningsskydd och ensamrätten uppstår i och med skapandet. Man skyddar alltså exemplarframställningen eller tillgängliggörandet för allmänheten. Upphovsrätt kan också gälla för skisser, utkast eller förstadiet, det enda kravet som lagen ställer är att också det enskilda utkastet har verkshöjd. Copyrightmärket © spelar ingen juridisk roll i

⁶³ Kockvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000, s 309

⁶⁴ <http://www.icann.com>

⁶⁵ Utvecklingen på det här området går så snabbt så för mer detaljerad information leta på webben.

⁶⁶ Sohlberg, Stig, Franchisejuridik, 2001, s 58

Sverige men kan fungera som påminnelse att verket är upphovsrättsligt skyddat.⁶⁷ Upphovsrätten täcker idag ett mycket mer vidsträckt område än de egentliga litterära och konstnärliga verken. Skyddet omfattar såväl objekt som närstående rättigheter. I lagtexten radar man upp en lång lista över vad som är skyddat och avslutar med att också verk som kommit till uttryck på något annat sätt innebär skydd enligt lagen. Det betyder att även framtida innovativa konstnärliga uttryck faller inom ramen för lagtexten eftersom det hela tiden skapas nya uttrycksformer.⁶⁸ Upphovsrätten ska skydda det av samhället bestämda skyddsvärda verk men blir området som skyddas för stort, kommer respekten för upphovsrätten att minska och urvattnas. Det är en svår balansgång att bibehålla skyddet och ändå täcka in nyheter som hamnar inom ramen för upphovsrätt.

Databaser har genom ett EG-direktiv⁶⁹ fått skydd som samlingsverk. Detta har inte reellt påverkat svensk rätt men skyddet har blivit starkare i övriga EU för den här typen av uppgifter. Det gäller inte enbart digitala databaser utan alla sammanställningar av uppgifter. Databaser är viktiga i det nutida och framtida informationssamhället och om inte basen som sammanställning anses vara skyddsvärd ska en närstående rättighet säkerställa att det ändå finns ett visst skydd.⁷⁰ Detta visar att EU anser det viktigt och önskvärt att skydda dessa databaser oavsett om de uppnår tillräcklig verkshöjd eller inte. Exempel på databaser inom ett franchisesystem kan vara lojalitetsklubbar och kunddatabaser vilka oftast ägs av franchisegivaren och som också administrerar dem centralt.

Lagen om upphovsrätt ställer krav på att materialet som sammanställs i manualerna inte endast är allmänt vetande inom branschen. Att avgöra om en handbok kvalificerar sig för ensamrätt eller inte är svårt att avgöra med hjälp av lagtexten. I de flesta fall måste man ta hjälp av det bakomliggande syftet, förutsättningarna, de nationella och internationella traditionerna, systematik samt rättspraxis.¹ Det skulle leda till för avancerade prognoser i de enskilda fallen, men en tumregel är att den här typen av verk utanför det konstnärliga området vägs mot konkurrensförhållanden inom näringslivet. Oavsett om en domare i en eventuell rättegång skulle anse att det finns skydd för handböckerna eller inte, kan det ibland löna sig att reagera på om en konkurrent låtit sig inspireras av systemets handböcker.⁷¹ Skrämseltaktik kan ibland fungera eftersom risken för motparten att involveras i en rättegång medför ett visst övertag för originalinnehavaren.

5.3 Patent

Patent kan ingå som en del i det intellektuella kapitalet i ett franchisekoncept men det är inte speciellt vanligt. Patent är ett strikt formbundet institut i svensk lagstiftning. PRV sköter undersökningar av patentansökningar gjorda enligt både det Europeiska och det

⁶⁷ Kockvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000, s 58 f

⁶⁸ Enligt 1 § 1 st URL skyddas litterärt eller konstnärligt verk oavsett om det är 1. skönlitterär eller beskrivande framställning i skrift eller tal, 2. datorprogram, 3. musikaliska eller sceniska verk, 4. filmverk, 5. fotografiskt verk eller något annat alster av bildkonst, 6. alster av byggnadskonst eller brukskonst eller, 7. verk som kommit till uttryck på något annat sätt.

⁶⁹ 96/9/EEG om rättsligt skydd för databaser.

⁷⁰ Implementeringen av närståenderättighet från EG-direktivet till URL anses inte helt lyckat men det återfinns i 49 §.

⁷¹ Sohlberg, Stig, Franchisejuridik, 2001, s 58

internationella ansökningsförfarandet.⁷² Patent kan sökas för uppfinningar inom den tekniska ämnessfären, alltså nyskapelse och inte upptäckter, vilket är en form av konstaterande. Det kan aldrig garanteras att patentet står sig gentemot en eventuell invändning mot detsamma. För att patent ska meddelas krävs det att uppfinningen består stränga absoluta och globala nyhetskrav. Patenträtt är en tidsbegränsad territoriell prioritetsrätt vilket innebär att man måste vara först och den varar under 20 år. Att få patent är oftast en mycket dyr process eftersom man behöver hjälp från erfarna patentjurister med ansökan och beskrivning av uppfinningen. Vill man dessutom ansöka om skydd i flera länder tillkommer översättningar vilket drar ut ytterligare på tiden. Det finns tre olika typer av patent, produktpatent, metodpatent och användningspatent.

5.3.1 Patent på affärsmetoder

Patent på affärsmetoder innebär en ny möjlighet till skydd av det intellektuella kapitalet ibland annat franchiseföretag.⁷³ Det skulle innebära en ökad skyddsmöjlighet för innovativa affärsmetoder som idag inte kan skyddas annat än att hemlighållas. Då det av naturliga skäl saknas kännedom om företagshemligheter, kan ett sådant patent påverka både gamla och nya franchiseföretag. Det skulle kunna påverka franchise inom tjänstesektorn på ett mycket genomgripande sätt i och med att det idag inte går att skydda metoder förutom genom hemlighållande. I ett uttalande från U.S. Patent and Trademark Office meddelas en kommande mer restriktiv hållning mot patent på affärsmetoder och myndigheten erkänner också att man tidigare för lättvindigt godkänt patentansökningar på affärsmetoder.⁷⁴ Genom att tillåta patent på affärsmetoder har kretsen för vad som är tillåtet att använda minskat för mycket vilket hämmat konkurrensen och bidragit till ett processförfarande som inte gagnar tillväxten.

Patentet på affärsmetoder vara eller inte vara är ytterst en fråga om var gränsen ska gå för privatisering av kunskap. Patentet har verkan som en exklusiv rätt att förbjuda andra aktörer att använda, sälja och erbjuda i enlighet med den affärsmetod som är patenterad. Exempel på den här typen är Amazons patent "one-click" som fungerar som ett enda klick med musen för orderläggning on-line på Internet. Ett annat exempel av affärsmetodpatent som blivit beviljat i USA består av ett system för kundidentifiering och marknadsanalyssystem.⁷⁵ Ett sådant system skulle kunna vara mycket användbart inom ett franchisesystem för att samla information från de olika enheterna. Genom den information som samlas kan den centrala enheten utvärdera strategier och behov av förändringar inom systemet.

5.4 Know-how

De manualer som inte uppnår upphovsrätt som standardisering av metoder och överföring av franchisegivarens know-how kan skyddas som företagshemlighet. För att detta skydd ska uppkomma enligt Lag (1990:409) om skydd för Företagshemligheter, är det viktigt att

⁷² Kocktvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000, s 179 ff, patentområdet är oerhört komplext och omfattande, vilket inte finns plats för i den här uppsatsen. Här ska endast ges en kort överblick över området eftersom det inte heller är speciellt frekvent inom franchisesystemen.

⁷³ <http://www.franchise.org/resourcectr/legalsympapers.asp>

⁷⁴ <http://news.com.com/2100-1023-962182.html?tag=dd.ne.dht.nl-hed.0>

⁷⁵ <http://patft.uspto.gov/netacgi/nph-Parser?Sect1=PTO2&Sect2=HITOFF&p=1&u=/netahtml/search-adv.htm&r=14&f=G&l=50&d=ft00&S1='business+method'&OS='business+method'&RS='business+method'>

idén ska vara substantiell och identifierad. Företagshemligheter är sällan ansedda som immaterialrätter men möjligheten finns att uppnå patentskydd eller upphovsrätt om önskvärt. Företagshemligheter skiljer sig från de övriga immaterialrättsliga egendomsrättigheterna eftersom de behålls hos innehavaren utan att avslöjas för allmänheten.⁷⁶ Det enda sättet att behålla dess värde är att de förblir hemliga. När den här strategin används gäller det allt eller inget. När hemligheten väl är avslöjad, finns inget lagligt skydd. Det gäller oavsett omständigheterna kring avslöjandet, och följden blir att reproduktionen inte längre går att kontrollera. Om hemlighållandet fungerar föreligger ingen tidsbegränsning i rättighetsskyddet, ett exempel på detta är det fortfarande hemliga receptet på Coca-Cola.

En företagshemlighet skall vara identifierad och substantiell. Här gäller att avgöra vad produkten eller processen består av och också avgöra vilken skyddsnivå som behövs för att uppnå sekretess. Företaget måste vara medvetet om att det ska fungera att använda den sekretessbelagda produkten eller processen i det dagliga livet inom företaget. Av denna anledning är det viktigt att nivån anpassas efter i vilken omfattning den används och hur många som kommer att handskas med den. Det är viktigt att hålla balans mellan risken för avslöjande och ett praktiskt genomförbart skyddsprogram.⁷⁷ Följden blir annars att det blir fel skyddsnivå på tillgången. Vad som också är viktigt är att genomföra samtal med de personer som känner till hemligheten. Detta för att påminna dem om deras skyldigheter enligt lag och avtal när det gäller tillgångens fortsatta hemlighållande.⁷⁸ Dessa samtal är naturligtvis än mer viktigt när personerna skall lämna företaget. Vikten av skydd för företagshemligheter och andra värdefulla processer eller register har ökat pga den datorisering som skett inom affärsvärlden. Utvecklingen av teknologier för lagring och manipulering av information har ökat under det senaste årtiondet och innebär både fördelar och ökade problem. Lagstiftningen har inte hunnit med i utvecklingen, och därför är skyddet inte speciellt starkt. Det finns verktyg inom den digitala världen som kan skydda en företagshemlighet, bland annat kryptering, elektronisk verifiering och användandet av digitala lås.⁷⁹

5.4.1 Standardisering av metoder

Som tidigare påpekats är inte alltid varje specifik detalj möjlig att skydda enligt de immaterialrättsliga reglerna. Men det är helheten som utgör konceptet och därför måste delar av detta skyddas även om de traditionellt inte ingår i sfären av rättigheter inom det immaterialrättsliga området. Till detta hör också utvecklade rationella sätt att utföra en service eller produkt, eller helt enkelt de metoder som används inom franchissystemet. De manualer som ingår i den handbok som ska visa franchisetagaren hur systemet verkar kan vara uppbyggd på många olika sätt. Ofta innehåller den standardiserade rutiner som blir en del av franchisingens sätt att serva kunder eller utföra en tjänst. För att en standardisering ska kunna utvecklas fullt ut måste metoden prövas och det görs vanligtvis i en pilotenhet som drivs av franchisegivaren själv eller av en av givaren utsedd person.

⁷⁶ May, Cristopher, A Global Political Economy of Intellectual Property rights–The new enclosures, 2000, p10

⁷⁷ Anawalt, Howard C, Enayati Powers, Elizabeth, IP Strategy Complete Intellectual Property Planning, Access and Protection, edition 2000, p 1-223

⁷⁸ <http://smallbiz.biz.findlaw.com/legal/ip/tradesecret/faq298.html>

⁷⁹ Anawalt, Howard C, Enayati Powers, Elizabeth, IP Strategy Complete Intellectual Property Planning, Access and Protection, edition 2000, p 1-219

Där ska metoderna testas noggrant för att sedan tecknas ned för att få det optimala utfallet på alla detaljer i konceptet.

6. Förvaltning av intellektuella tillgångar inom franchisesystemet

Som ett effektivt verktyg vid förvaltning av intellektuella tillgångar använder sig många företag av strategier och policies. Hur detta går till och på vilket sätt beror på det individuella företaget. Ett franchiseföretag bör starta med en revision av de intellektuella tillgångar som finns i företaget.⁸⁰ Revisionen ska leda till att det intellektuella kapitalet blir identifierat och att tillgångarna värderas och kontrolleras. Genom detta kan företaget välja rätt strategi med utgångspunkt i det aktuella innehavet. En helt ordinär strategi för ett franchiseföretag skulle kunna innehålla följande rubriker:

- *Policy för förvärvande av immateriella tillgångar* – En tillgång eller produkt kan genom flera olika immateriella rättskydd vara skyddad ur olika perspektiv eller förhållanden. Företaget måste bestämma sig för vilket skydd som är effektivast för produktens användning och att alla formella krav är uppfyllda för att skyddet ska ha uppkommit. Valet att söka patent eller bevara produkt eller metod som företagshemlighet faller inom det här policy-området. Först måste man utreda vilka möjligheterna är för det ena eller andra skyddet sedan kommer valet. Parametrar som också skall tas i beaktande när företaget gör sitt val är naturligtvis den ekonomiska aspekten för de olika skyddsmöjligheterna och vilken livslängd företaget förväntar sig av produkten.
- *Policy för bearbetning av immateriella tillgångar* – Den här policyn är en av de viktigaste i den här gruppen eftersom den skall värdehöja existerande tillgångar. Genom att effektivt bearbeta vilka möjligheter det finns att utnyttja, licensiera, korslicensiera eller kanske sälja delar av innehavet kan man på ett strukturerat sätt få överblick och utnyttja företagens tillgångar på många olika sätt. Det innebär också att försöka undvika felaktiga licensieringar eller motstridiga avtalsklausuler vilket kan generera stämningar, skadestånd och i värsta fall även badwill för franchisesystemet i sin helhet.
- *Policy för övervakning av immateriella tillgångar* – Företaget bör i sin policy på det här området redan från början bestämma sig för i vilken grad ekonomin ska få påverka arbetet. Bestämmer man sig för en liten budget, då får man också prioritera möjligheterna till övervakning för de produkter eller tjänster som anses absolut viktigast. Har företaget mycket värdefulla varumärken eller patent som behöver övervakning kan det vara lämpligt att regelbundet söka igenom databaser för exempelvis patent eller varumärken. På så sätt kan företaget hitta nya tekniker av intresse, eventuellt hitta nya framtida partners, upptäcka nya marknadsmöjligheter, se vad företagens konkurrenter gör, identifiera intrång i egna immateriella rättigheter och samtidigt undvika att göra intrång i andras.
- *Policy för upprätthållande av immateriella tillgångar* – Det här är en strategiskt viktig policy eftersom dispyter och skadestånd inom immaterialrätten kan generera väldigt höga skadestånd och kostnader. Här ska företaget bestämma när man ska bestrida ett intrång, på vilket sätt och med vilken kraft.⁸¹ Beroende på

⁸⁰ <http://www.wipo.int/sme/en/index.html#wipo> s 6

⁸¹ <http://www.wipo.int/sme/en/index.html#wipo> s 7

storleken på portföljen av rättigheter och vilket geografiskt område dessa täcker, behövs olika mycket arbetskraft och resurser för den här uppgiften.

Det som är viktigt är också att företaget förstår vikten av god förståelse för det intellektuella kapitalet i företaget för att på rätt sätt kunna använda sig av det för att öka konkurrenskraften i sina produkter eller marknadsbearbetning. Det är också viktigt att det intellektuella kapitalet på ett aktivt sätt ingår i företagets allmänna affärsstrategier genom ökad kunskap om de olika rättigheterna och inte som en sidoordnad gren av affärsidén.

6.1 Interna och externa strukturer

Den styrande ledningen i ett kunskapsföretag har som främsta uppgift att förvalta och utveckla organisationens tillgångar. Detta gäller traditionella organisationer såväl som franchiseföretag.⁸² I motsats till traditionella företag ägs oftast de materiella tillgångarna av franchiseägarna medan de immateriella tillgångarna ägs av franchisegivaren. I ett franchisekoncept ligger i normalfallet de stora värdena i de senare. Man kan dela upp de immateriella tillgångarna i olika strukturer:

- *Interna strukturer* – t ex patent, upphovsrätt, datasystem, varumärken,⁸³ koncept, modeller, administrativa system. Dessa ägs i regel av franchisegivaren och är därför bundna till den centrala organisationen. Franchisegivaren bestämmer om och när dessa strukturer ska utvecklas och om ytterligare investeringar skall göras.
- *Externa strukturer* – t ex varumärken, relationer med kunder och leverantörer, rykte och image. Investeringar för att förbättra dessa strukturer är svåra att direktstyra utan påverkas mer av hur företaget löser sina kunders problem. Eftersom de enskilda franchiseägarna fungerar som sändare och mottagare i dessa relationer besitter oftast de enskilda företagen den lokala externa strukturen i ett franchisesystem medan centrala organisationen besitter t ex inköpsstrukturer.
- *Personalens kompetens* – Personal utöver franchiseägaren i det enskilda företaget väljs nästan undantagslöst av franchiseägaren utan inblandning från franchisegivaren. Detta innebär att personalens kompetens att agera i olika situationer existerar i franchiseägarens verksamhet som tillgång. Visserligen föreligger gemensam identitet utåt kunderna men fördelning av fördelar och nackdelar blir sådan att allt som ankommer på den enes tillgång kvarstannar hos denna och vice versa, om en separation mellan givare och tagare skulle komma tillstånd.

Den enskilda näringsidkaren är egentligen enligt det här synsättet en immateriell tillgång i franchisegivarens system. Det skulle vara en absurditet, så därför består humankapitalet i ett franchisesystem förutom den personal som återfinns i den centrala organisationen, av manualer för personal och av en idealprofil. Det är därmed franchisesystemets ställföreträdande humankapital.

⁸² Sveiby, Karl-Erik, Kunskapsflödet organisationens immateriella tillgångar, 1995, s 39

⁸³ Enligt Karl-Erik Sveiby bör varumärken höra till de externa strukturerna vilket jag inte håller med om helt och hållet. Alltså har jag placerat in det även under interna strukturer såsom en rättighetsstruktur. Visserligen påverkas varumärket av omgivningens uppfattning om varumärket men det är också en rättighet vilket går att förfoga över vilket gör att min bedömning är att den också tillhör de interna strukturerna, i alla fall i ett franchisesystem.

6.2 Franchisetagares nätverk inom systemet

På initiativ av såväl franchisegivare som franchisetagarna kan nätverk startas upp mellan parterna. Dessa kan ha syfte att sprida information om pågående utvecklingsarbete eller fungera som drivhus för innovationer mellan tagare och givare.⁸⁴ Om givaren kan skapa rätt klimat av samarbete i ett sådant här nätverk kan detta bli mycket givande för båda parter. Många idéer som franchisetagare funderat på i sin verksamhet inom franchisesystemet kan vidarebefordras till givaren för diskussion i kollektivet och eventuellt testas i de pilotenheter som givaren har. För att ett sådant samarbete skall fungera krävs att alla parter förstår under vilka villkor som man samarbetar. Franchisegivaren är den som äger rätten till varumärket och konceptet och är därför den som slutligen bestämmer över alla förändringar inom systemet. Dessa eventuella förändringar skall också ske med alla tagares intresse i sikte. Därför blir ett sådant här nätverk alltid på givarens villkor men kan bli väldigt fruktsamt för ett nytänkande med lokal förankring från tagarkollektivets affärsenheter. Även viss marknadsinformation kan tagarkollektivet bistå givaren med genom att diskutera nya produkter och services i förhållande till de erfarenheter som de har med sig från respektive enhet.

6.3 Kontraktet som skydd för konceptet

Som tidigare nämnts existerar det inte ett fullgott skydd för franchisekonceptet i svensk lagstiftning. De immaterialrättsliga rättigheterna fungerar som ett ramverk men räcker inte till som ett fullgott skydd. En butiksinteriör kan knappast skyddas som företagshemlighet pga kravet på hemlig, även om den kan vara väldigt viktig för kundens känsla av igenkänning. De delar i konceptet som inte passar inom immaterialrätten (t ex ”know-how” and ”show-how”) kan få ett primärt skydd via franchiseavtalet.⁸⁵ Genom särskilda sekretessförbindelser åtar sig avtalspart, franchisetagare och övriga som innehar liknande ställning som denna, att respektera sekretessen kring de av företaget angivna hemliga tillgångarna. I avtalet kopplas denna sekretess ofta till en bestämmelse om vite i den mån inte avtalet fullföljs. Detta är fullt möjligt enligt svensk lag och man kan också kräva att sekretessen skall respekteras också efter avtalstidens slut. Det verkar inte vara ett stort problem inom franchisekoncepter även om det emellanåt händer att information läcker ut. En viktig aspekt för den här typen av klausuler i kontraktet är att hos berörda parter öka medvetandegraden om skyldigheten att bevara sekretessen och vad som ska hållas hemligt. Det är också viktigt att medarbetare får reda på vad som kan avslöjas till personer utanför enheten och systemet.⁸⁶ Därför är en viktig del i bevarandet av företagshemligheter en implementering av en sekretesspolicy hos franchisetagaren och de anställda för att alla ska veta vad som gäller och vad som riskeras vid eventuellt avslöjande.

Omfånget av skyddet är inte begränsat, vad som är viktigt när det gäller en företagshemlighet är att det förblir en hemlighet. Det kan vara uppfinningar som inte kan patenteras eller skrifter som inte uppnår upphovsrätt pga att de är för allmänna. Men det är inget krav att det inte ska gå att få skydd inom det immaterialrättsliga området. En uppfinnare kan välja mellan att söka patent eller bevara det som företagshemlighet och

⁸⁴ Mendelson, Martin, *The guide to Franchising*, 1999, s 158 f

⁸⁵ Sohlberg, Stig, *Franchisejuridik*, 2001, s 57 f

⁸⁶ Anawalt, Howard C, Enayati Powers, Elizabeth, *IP Strategy Complete Intellectual Property Planning, Access and Protection*, edition 2000, p 1-213

lagen medger valmöjligheten.⁸⁷ Det kan tyckas underligt att inte patentera om möjlighet finns men det finns också fördelar med att undvika patent. Om uppfinningen inte beräknas återbetala den kostsamma ansökningsprocessen kan det vara ett strategiskt val att hålla uppfinningen hemlig om möjligheten finns. Viktigt är att produkten eller användandet kan kommersialiseras utan att avslöja så mycket så man förhindrar möjligheten till skydd.

6.4 Vikten av att äga sitt koncept och dess utveckling

Om man ska jämföra med ett licensförhållande mellan två självständiga parter är uppfinningen eller rätten till saken eller tjänsten inte automatiskt licensgivarens om licenstagare uppfinner.⁸⁸ Inte heller får en arbetsgivare automatiskt rätt till uppfinningar i ett anställningsförhållande. De gånger som det automatiskt ges en rätt till någon annans uppfinningar är reglerade i lag. Ett exempel är rätten för en arbetsgivare till en enkel licens om arbetstagare uppfinner något på arbetstid. Lagstiftaren har varit väldigt försiktig med att lagstifta om automatiska rättighetsövergångar eftersom rätten till egendom är fundamental i ett liberalt och demokratiskt statskick. I och med detta är det inte en självklarhet att allt ägs av den som äger konceptet i ett franchiseförhållande om man inte skrivit in det i avtalet. Däremot är det en annan sak att det finns en rekommendation i gruppundantaget med en inskriven skyldighet för franchisetagaren att upplysa om innovationer.⁸⁹

6.4.1 "Munkavleparagraf"

Vikten av lojalitet mellan parter som samarbetar kan aldrig underskattas, inte heller i franchiseförhållanden. Kravet på lojalitet står ofta inskrivet i kontraktet och då i form av vad som har kommit att kallas "munkavleparagraf". Det innebär främst att kritik ska framföras inom företaget, vilket egentligen är ett helt odramatiskt krav sett ur alla franchisetagares synvinkel. Alla franchisetagare kanske inte har samma åsikt som den som är kritisk men alla kommer att få dela på den negativa publiciteten vid eventuell mediabevakning. Kontraktets uppgift är mer att visa på ett godkänt handelsmönster än att försöka tysta obekväma individer inom systemet med lagliga medel. Numera är det allt vanligare med franchising inom tjänstesektorn och det kommer också att öka i framtiden enligt många prognoser. Om ett företag skulle franchisa skötseln av en del sektorer inom omsorgsvården, kan en regel som "Lex Sara", sjuksköterskan som påtalade missförhållanden inom äldre vården, bryta en kontraktsbestämmelse om krav på endast intern problemlösning.

6.4.2 Skydd mot efterbildning

Ett visst skydd mot efterbildning skapas i marknadsföringslagen men endast om annan näringsidkare använder efterbildningar i *marknadsföring* i syfte att vilseleda genom att

⁸⁷ http://www.daviddfriedman.com/academic/trade_secrets/trade_secrets.html

⁸⁸ Gozzo, Giovanni, Företagens immaterialrätter och licensavtal, 1998, s 129

⁸⁹ Se franchise agreements within EC

framkalla förväxling med annans vara eller tjänst.⁹⁰ Efterbildningar i koncept som inte ingår i ett marknadsföringssyfte faller alltså utanför lagens ramar. För att plagiatet ska träffas av förbudet enligt lagtexten är kravet att objektet är särpräglad och känt på marknaden. Betydelsen av rekvisitet ”särpräglad” innebär att utformningen ska ha en särskiljande funktion och inte är en ändamålsenlig detalj som är tekniskt eller funktionellt betingad⁹¹. Varan ska också vara så känd på marknaden att kunden sätter samman produktens kommersiella ursprung till en viss näringsidkare. Sanktioner i form av så kallad marknadsstörningsavgift kan endast drabba näringsidkare som med uppsåt eller oaktsamhet stör marknadsens funktion.⁹²

Det har prövats ett fall i marknadsdomstolen om ”lån” av ett affärskoncept, det så kallade ”glassbilsmålet” där Hemglass menade att konkurrenten Glassbilen uppenbarligen snyltat på Hemglass affärskoncept.⁹³ Domen är kontroversiell och visar på svårigheter att skydda ett marknadsföringskoncept. Domstolen bedömde i det här fallet originaliteten hos enskilda delar av helheten, i stället för konceptet som sådant och fann att ”helheten fått en form som låg anmärkningsvärt nära Hemglass”.⁹⁴ Domstolen fann emellertid inte helheten så särskiljande att det kunde skyddas och avskog därmed Hemglass talan. Marknadsdomstolen hänvisade i orsaken till beslutet ett allmänintresse att upprätthålla effektiv konkurrens och de olika funktionerna framstod som ”helt naturliga delar i en affärsverksamhet med idén att sälja glass från ambulerande bilar”. Problemet i fallet med Hemglass – Glassbilen ligger i hur systemet byggdes upp utan grundarens vetskap om att det var att likna vid ett franchiseförhållande. Det var snarare bedömningar av rationell natur som avgjorde vem som skulle göra vad.⁹⁵ Något riktigt partnerskap fanns aldrig och grundaren satsade allt på produktutveckling. Distributionskonceptet kom efterhand att utvecklas till största delen av åkarna och den egentliga tillgången kom att ligga hos glassdistributörerna.

6.4.3 ”Feedback i EG:s lagstiftning”

EG lagstiftning visar på en icke-exklusiv licens till franchisegivaren för att göra möjligt för övriga tagare inom nätverket ska få möjlighet att också ta del av innovationen. Grantback klausuler syftar till den skyldighet som franchisetagaren har gentemot franchisegivaren att kommunicera eventuella innovationer eller erfarenheter av systemet.⁹⁶ Detta anses följa på det faktum att franchisegivaren ställt sitt samlade know-how till förfogande och därmed ska få del av eventuella förbättringar eller innovationer sprungna ur det ursprungliga materialet. En diskussionsfråga är däremot hur franchisegivaren ska få ta del av dem och med vilken rättighetsbakgrund samt vad som händer när franchisetagaren, som var upphovsman till innovationerna, vill sälja sin enhet. Följer rättigheterna med enheten eller med personen? Enligt svensk lagstiftning är det olika sätt att lösa problemet beroende på vilken rättighetsområde som innovationen kan hänföras till. Copyright är personlig om det är ett litterärt verk eller en konstnärlig skapelse, medan

⁹⁰ MFL 8 §

⁹¹ Svensson, Carl Anders m fl, Praktisk marknadsrätt, 1996, s 194 f

⁹² Svensson, Carl Anders m fl, Praktisk marknadsrätt, 1996, s 51

⁹³ MD 1993:26

⁹⁴ Svensson, Carl Anders m fl, Praktisk marknadsrätt, 1996, s 204

⁹⁵ Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, , 1999, s 80 f

⁹⁶ Gamet-Pol, Françoise J, Franchise Agreements within the European Community, 1997, s 71 f

ett dataprogram normalt tillfaller arbetsgivaren om det skapas i arbetsgivarens organisation. I och med att franchisetagare inte är anställda kompliceras frågan även när det gäller den typen av produkter. Adena–Pickos hade en franchisetagare som utvecklade ett dataprogram som hela franchisesystemet kunde ha användning för.⁹⁷ Franchisegivarbolaget köpte systemet av franchisetagaren som fick arvode för sin utveckling. Därmed kunde alla inom systemet få del av innovationen.

7. Franchisingens paradox: innovation och kontroll inom ett system

Vad som karaktäriseras av en fulländad organisation är informella nätverk av relationer, sidoställd kommunikation och flytande rollstrukturer. Med dessa egenskaper genererar organisationen nya idéer. Så kallade mekaniska strukturer som är uttryck för specialisering, uppbyggda hierarkiskt och med vertikal kommunikation är nödvändiga för att hålla fast vid standarder. För att uppnå båda dessa egenskaper i en franchiseorganisation bör dessa strukturer löpa parallellt om det är praktiskt genomförbart.⁹⁸ Amerikanska forskare hävdar ”att ha ett mångsidigt ramverk tillhanda.... är ett av de enskilda starkaste utmärkande dragen för självförnyande individer och organisationer”.⁹⁹ Dualiteten skapar en inneboende förmåga inom organisationen till att balansera: stabilitet och anpassning, hård och lös kontroll, målorienterad rationalitet, lyhörd dumhet och ett växelvis lärande.¹⁰⁰

7.1 Erfarenheter från telefonintervjuer

När jag började skriva intervjufrågorna trodde jag inte att skillnaderna skulle vara så stora mellan olika franchiseföretag eftersom man pratar om dessa som en homogen grupp. Emellertid visade det sig att det skiljer lika mycket mellan de företag som väljer franchising som expansionsform, som andra traditionella företagsstrukturer. Gemensamma nämnare för franchisekedjor är att det finns ett franchisekoncept och systematiken att bedriva enheter med fristående näringsidkare som hyr in sig på en redan etablerad vinstgivande verksamhet. Franchise är en organisationsform där vissa beståndsdelar ingår men för övrigt inte behöver likna varandras affärsidéer. Så länge konceptet går att kopiera till ytterligare en enhet utan personliga egenskaper för genomförande, kan allt franchisas. Därmed inte sagt att franchising endast berör det organisatoriska området. Eftersom franchise är en hybrid mellan de konventionella företagsformerna i vårt samhälle finns det vissa områden när det gäller franchise som ännu inte är utstakade, helt enkelt för att franchisekollektivet löser problem allteftersom problemen uppkommer. Lagstiftaren blandar sig inte i om inte uppenbara missförhållanden råder och det krävs skyddslagstiftning för att skydda en svagare part.

⁹⁷ Telefonintervju 20/11 2002 med Petter Dahlberg på FöreningSparbankens Juristbyrå, tidigare verksam i Adena-Pickos.

⁹⁸ Bradach, Franchise Organizations, 1998, hänvisar till forskning utförd av Burns and Stalker 1961 och Lawrence and Lorsh 1967.

⁹⁹ Bradach, Franchise Organizations, 1998, hänvisar till forskning utförd av Quinn and Cameron 1988

¹⁰⁰ Bradach, Jeffrey L, Franchise Organizations, 1998, s 178, här nämner författaren en källa per konstaterande vilket skulle bli tungt och svårläst i den uppsatsen. Intresserad får läsa boken.

7.2 Strategi för fortsatt utveckling av franchisekonceptet

När jag genomförde telefonintervjuerna med franchisegivarna började jag med att fråga om deras kedja hade en strategi för fortsatt utveckling av konceptet.¹⁰¹ Alla tillfrågade upplevde att de hade en sådan strategi men för de enskilda kedjorna förekommer många differenser. Detta beroende på vilket affärsområde som företaget arbetar inom och vilken av nedanstående strukturer franchisesystemet har utvecklats till. Mognadsprocessen för ett franchisesystem kan liknas vid en metamorfos.¹⁰² På grund av detta finns det väldigt stora skillnader mellan de intervjuade företagen beroende på var i mognadsprocessen de befinner sig men också på grund av franchisegivarens intentioner med systemet. Jag har valt att kalla dem 1:a, 2:a, 3:e och 4:e strukturens franchisesystem. Beroende på vilket samarbete och kontroll företaget har byggt in i systemet, delar jag in de olika medverkande företagen i olika grupper. Grupperna i sig är inte någon värdebaserad gradering, inte om systemet är bra eller dåligt, utan ett försök av mig att öka förståelsen för de skillnader som finns inom den till synes homogena grupp av franchisekedjor i Sverige idag.

7.3 Gradering av olika franchisesystem efter samarbete och kontroll

För att kunna belysa kunskapsprocessdimensionen i franchisingsammanhang som en del av innovationsprocessen inom franchisekonceptet, måste gruppering göras efter intervjuerna. Detta beroende på att skillnaderna mellan systemen inte framkom förrän under intervjun och för att jag då insåg att det inte går att sammanställa resultatet på ett meningsfullt sätt utan uppdelning.¹⁰³ Vad som också belyses med nedanstående indelning är att det förekommer vissa påverkansfaktorer beroende på i vilken del av processen från start till fullt etablerat system som det intervjuade företaget befinner sig i. En del företag börjar med 1:a strukturen för att med tiden utvecklas mot allt högre gradering och det ursprungliga franchisekonceptet får en överbyggnad av ökat samarbete och kontroll. Jag har inte tagit hänsyn till detta i den undersökningen utan endast sett till hur företagen har organiserat sig idag.

7.3 1 -1:a strukturens franchisesystem

I första strukturens franchisesystem ingår de intervjuade företag som använder franchise som en expansionsform och som delar affärskoncept och varumärke.¹⁰⁴ Trots gemensam front mot slutkonsumenter styr franchisegivaren inte upp verksamheten på ett strikt enhetligt sätt förutom gällande butiksindredning, produktframtagning och distribution av produkter.¹⁰⁵ Dessa franchisesystem består ofta av butiker inom detaljhandeln med ett

¹⁰¹ Se första frågan för franchisegivare appendix 1

¹⁰² http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&t_word=metamorfos&h_pageno=1&h_history=0 Används inom medicinen såsom term för en förändring av form och/eller struktur eller en övergång från ett stadium till ett annat.

¹⁰³ Det går säkert att indela företagen i fler grupper men för det ämne som jag ska skriva om här så räcker det att indela i 4 grupper för att belysa problemet.

¹⁰⁴ Jag koncentrerar ämnet endast på business format franchising och graderar endast detta områdes franchising. Övriga franchisingformer ingår således inte i min gradering ovan.

¹⁰⁵ Provt på den 1:a strukturens franchisesystem är AB Twilfit, Kraftkommission i Sverige AB, Ordning & reda, First Hotels AB, Svenska Turistföreningen STF AB.

gemensamt produktsortiment och centraliserad order- och inköpsorganisation. Franchisetagare i första strukturen består av fristående näringsidkare och har enligt denna grupp franchisegivare de facto en liknande roll som deras egna butikshefer, men med ett totalt ekonomiskt ansvar.¹⁰⁶ Denna grupp av franchisesystem är egentligen inte berörda av problemet som uppsatsen försöker belysa eftersom situationen inte är relevant och därmed sällan reglerat i avtal. Till detta hör också att den innovation som finns inom första strukturens franchisekoncept är väldigt lätt att kopiera efter lansering eftersom det vanligtvis handlar om marknadsföringskampanjer med kort livscykel. Undantaget är självklart innovationsprocessen vid framtagning av själva produktsortimentet.¹⁰⁷ Om kedjan har lojalitetsklubbar eller liknande klubbar, hör rättigheterna till register och information till franchisegivarens system. Strategi för utveckling ligger oftast på betoning fler enheter och att öka det geografiska område som kedjan finns på.

7.3.2 -2:a strukturens franchisesystem

Andra strukturens franchisesystem innebär att man arbetar utifrån samma varumärke, samma koncept och med mer aktiv support och kontroll från franchisegivarens sida jämfört med första strukturen.¹⁰⁸ Inom denna grupp varierar det hur strikt de olika franchisegivarna tillämpar franchisemetoden på innovation och kontroll. Det innebär att det skiljer så mycket mellan de olika strategierna för utveckling så det inte går att beskriva någon klart uttalad linje för den här gruppen. Strategiutvecklingen går mot såväl första som tredje strukturens. Gemensamt är dock de varumärken och konceptet som man har som givare och tagare.

7.3.3 -3:e strukturens franchisesystem

Inom denna grupp finns stora likheter med andra strukturens franchisesystem men på ett viktigt område skiljer sig dessa båda grupper åt. I tredje strukturen finns en önskan om utveckling på tjänste- och servicesortimentet. Inom denna grupp märks en ökad medvetandegrad hos franchisegivarna för strategier för affärsutveckling samt fortsatt utbildning av de enskilda franchisetagarna.¹⁰⁹ Behovet av utveckling har inom denna grupp uppmärksammats för att enheterna inom system hemmahörande inom denna struktur kan växa från små enheter till ett större antal anställda. Franchisegivaren har tagit fram utbildningsplaner för ledarskapsutveckling för de enskilda franchiseenheterna.¹¹⁰ Det är ju ingen ovanlighet att en franchisegivare börjar arbeta ensam i enheten från början för att inom några år har flera anställda eller flera enheter. Detta ställer helt andra krav på personen och detta måste franchisegivaren fånga upp om han vill behålla systemet framgångsrikt. Inom den här gruppen finns ett ökat medvetande hos givaren när det gäller innovationsprocessen inom företaget och därmed också kunskapsprocessdimensionen,

¹⁰⁶ Intervju med Twilfit, Marie Wahlström, 18/11 2002, Intervju med Ordning & Reda, My Grossman, 26/11 2002.

¹⁰⁷ Intervju med Twilfit, Fredrik Eriksson, 18/11 2002.

¹⁰⁸ Provt på den 2:a strukturens franchisesystem är Skandia Mäklarna AB, Ångtvättbilen AB, HusmanHagberg AB.

¹⁰⁹ Intervju med JUSTNU-kedjan, Peter Strandman, 19/11 2002.

¹¹⁰ Provt på den 3:e strukturens franchise är Föreningssparbankens Juristbyrå, JUSTNU-kedjan, MBE Nordic AB, BNI Affärsnätverket AB, ArkitektKopia AB, Adena-Pickos AB, Utvägen AB.

men samtidigt finns stora differenser mellan de olika systemen vilket emellanåt har organisatoriska förklaringar.

7.3.4 -4:e strukturens franchisesystem

Fjärde strukturens franchisesystem innebär att allt är med i manualen som hör till konceptet och McDonalds är ett typexempel på den här strukturen. Inga avvikelser är tillåtna och kontrollen är vanligtvis mycket omfattande. Typen av företag är ofta snabbmatskedjor med McDonalds som förebild. Anledningen till detta är osäker, men det finns antagligen stora möjligheter till standardiseringar inom denna sektor. Då företag som McDonalds tillhör föregångarna inom franchisesystemen innebär det också att systemet har mognat under årens lopp.¹¹¹ Det har gjort att även yngre system inom denna sektor kunnat ta lärdom av redan andra systems tidigare erfarenheter eftersom det i regel är lätt att kopiera systemen. Inom de riktigt stora kedjorna finns det också olika strategier för global utveckling och utvecklingen på lokala marknader. Ett system som skiljer sig från snabbmatssektorn är BNI. Jag intervjuade både den som har masterfranchisen i Sverige¹¹² samt hans huvudman Dr Ivan R Misner vilket är BNI:s grundare i USA. Han har forskat inom affärer genom nätverk och är fortfarande knuten till ett Universitet i Los Angeles. Det som skiljer detta system ifrån de andra var systemets tydliga paralleller till ett kunskapsföretag fast då inom franchiseområdet. Konceptet är uppbyggt kring en affärsidé som enligt systemets företrädare fungerar lika bra i Sverige som i Israel. Strukturerna inom systemet var medvetet uppbyggda för att också involvera innovationsprocessen och jag uppfattade som att samarbetet inom systemet var för allas gemensamma bästa. Jag fick en stark känsla från båda företrädarna att de på vidareutvecklings- och innovationsområdet ansåg det naturligt att både ge och ta. I den här processen involverades både grundaren och alla såväl masterfranchise som franchisetagare inom franchisesystemet och i det här företaget hade de också bjudit in kunder för att ta vara på deras förslag. Regleringen mellan parterna om vem som skulle inneha rätten till en sådan var tydlig, det fanns en grant-back klausul i avtalet och utan någon motsvarande ersättning eftersom systemet också tillämpade ”givers game” vilket sammantaget gjorde att alla inom systemet bidrog och alla fick del av allt som återfördes i form av innovationer. Eftersom intervjun med Dr Misner ledde till en lösning på mina funderingar kring ämnet för uppsatsen kommer jag referera till denna intervju på flera ställen i de kommande styckena och återkommer således till denna många gånger.

7.4 Kulturer inom företaget som uppmuntrar innovation

För att klimatet inom franchisekonceptet ska uppmuntra till innovation och därmed också kunskapsprocessen brukar det finnas ett internt nätverk med syfte att utbyta tankar och erfarenheter. Alla tillfrågade företag utom ett¹¹³ har regelrätta nätverk som träffas med varierande tidsintervall. I vissa fall sker träffarna så ofta som månadsvis, medan andra

¹¹¹ <http://www.mcdonalds.se/> Dagens McDonalds uppkom i San Bernadino i USA 1948, kom 1973 till Sverige finns numera 230 restauranger enbart i Sverige, november 2002.

¹¹² Intervju med BNI Affärsnätverket AB, Gunnar Selheden, 25/11 2002

¹¹³ Pga att Twilfit köpts upp av Lindex AB har utvecklingen för franchiseägda butiker varit vilande i så motto att inga steg tagits för att utöka denna del av organisationen i väntan på vidare utveckling för hela kedjan. Twilfit har under den här perioden endast informationsträffar där franchisetagarna får samma information som övriga butikschefen.

kedjor enbart har årsvisa träffar. Frekvensen i antalet träffar beror på det enskilda företagets inriktning och profil och dess behov för informationsutbyte. På dessa återkommande träffar mellan givare och tagare varierar också utbytet av information kraftigt. Parametrar som påverkar utvecklingsgraden av undergrupper i nätverket tycks också variera utifrån kedjans placering i min indelning av strukturer. Ett välutvecklat nätverk som berör olika perspektiv av franchisesamarbetet kan vara uppdelat i undergrupper för t ex affärsutveckling, teknik, utbud och marknadsråd.¹¹⁴ Det bör också ingå någon form av ledarskapsutbildning för den enskilda franchisetagaren för att uppbyggnaden av nätverket skall anses komplett. De mest utvecklade system av nätverk förekommer i tredje och fjärde strukturens franchisesystem. Det verkar bero på en sammansättning av ambitionsnivå och mognadsgrad alltså en erfarenhet som kommer från att ha existerat som system ett antal år och därmed utvecklats vidare.

Benämningarna på råden eller grupperna inom nätverket skiljer sig åt mellan företagen men syftet med mötena mellan givare och alla franchisetagare vid samma tillfälle verkar vara desamma oavsett system. Den huvudsakliga anledningen är att utbyta information och idéer som kan föra utveckling inom koncept framåt. I genomsnitt träffas parterna minst 6 gånger per år och det förekommer också telefonkontakter för bästa möjliga utbyte.

8. Kvalitetstyrning eller kontroll och förhoppningsvis innovation

På dessa återkommande träffar är det mycket som ska avhandlas på dagordningen. Det skiljer mellan vad franchisegivarna vill kalla kontrollen av efterlevandet av konceptet och i vilken grad sådan följs upp. En del kallar det kvalitetsstyrning andra kallar det support men gemensam nämnare för vad som faktiskt görs är att på ett eller annat sätt samordna alla franchisetagare inom systemet.

Givarna inom 1:a och 2:a strukturens franchisesystemen, svarade att de fick mycket information från tagarkollektivet vid dessa träffar. Det var dock inte så mycket innovationer utan mer feedback av problem som franchisegivaren sedan fick återkomma med lösningar på. Därmed uppstår inte behovet att reglera några rättigheter mellan parterna eftersom lösningen oftast är den som är av innovativ kvalitet. I och med att lösningen kommer från givarens centralorganisation och av de anställda, innebär det att förhållandet är reglerat i Lag om rätt till arbetstagares uppfinningar. Skulle det ändå uppkomma problem finns en bred praxis på området. En franchisegivare har uppfattningen om att franchisetagare inte är entreprenörer utan enbart förvaltar konceptet utan att bidra till utvecklingen med idéer.¹¹⁵ Den här åsikten finns det delade meningar om. Vissa anser att franchisetagare är entreprenörer men jag skulle snarare vilja benämna dem som intraprenörer¹¹⁶, vilket innebär en person som verkar som förnyare av affärsverksamheten inom ett större företag eller en offentlig förvaltning. Detta gäller emellertid enbart om en franchisetagare är innovativ inom systemet. Att starta och driva en franchiseenhet tycker jag inte kan innefattas i betydelsen av entreprenörskap, eftersom

¹¹⁴ Intervju med JUSTNU-kedjan, Peter Strandman, 19/11 2002

¹¹⁵ Intervju med JUSTNU-kedjan, Peter Strandman, 19/11 2002

¹¹⁶ http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&t_word=intrapren%F6r&btn_search=S%F6k+i+NE&h_pageno=1&h_history=0

det innebär ”person som i konkret handling skapar ny affärsverksamhet”.¹¹⁷ Att hyra en affärsidé anser inte jag vara skapa ny affärsverksamhet, utan endast att starta ny affärsverksamhet efter ett redan färdigt koncept.

I de mer utvecklade franchisesystemen inom tredje och fjärde strukturen kan rättighetsproblemen uppkomma. Det är dock inget problem i dag anser de intervjuade företagen. Hälften av företagen inom dessa grupper har en reglering av rättigheterna mellan givare och tagare eller en allmän formulering i avtalet att all verksamhet som bedrivs under franchisegivarens varumärke tillhör franchisegivaren. Den andra hälften har ingen direkt reglering, men anser att det av olika anledningar t ex sedvana¹¹⁸ tillhör givaren. Andra kallar det ”givers game”¹¹⁹ vilket innebär att franchisetagarna skänker dessa idéer till franchisegivaren och får automatiskt också tillbaka från andra tagare eller franchisegivaren och en ”win-win”¹²⁰ situation skapas inom systemet. Det finns ofta en grant-back klausul i dessa strukturers avtal där det stipuleras en skyldighet för franchisetagaren att informera givaren om erfarenheter och idéer som härstammar från konceptet.

Ett intressant fall, som inte handlar om franchise, men som kan illustrera problemet kommer från USA. Ett fall har avgjorts om arbetsgivaren, Alcatel, hade rätt till idéer i arbetstagarens huvud som varken manifesterats som materiell eller immateriell egendom.¹²¹ Arbetstagaren stämde av företaget för att han inte avslöjat en idé till en uppfinning under tiden han var anställd på Alcatel och arbetsgivaren hävdade att han var skyldig till detta pga sitt anställningskontrakt. Eftersom USA har alltid legat före oss i utvecklingen, så även på området för stämningar, är det svårt att se att ett liknande fall skulle kunna bli aktuellt i Sverige inom rimlig framtid, men det ger ändå en helt ny dimension av begreppet rättigheter.

Vissa franchisesystem inom tredje och fjärde strukturerna har gått så långt att kundgrupper deltar i nätverket såsom ”advisors board” och får komma med förslag till systemet.¹²² En annan franchisegivare använder sig av ett kvalitetssystem som mäter kunder via fakturan på tjänsten.¹²³ På så sätt får företaget snabbt indikationer på om kunderna är nöjda med tjänster och personer.

8.1 -4:e strukturens franchisesystem och dess innovativa företagskulturs sätt att inkorporera förnyelseprocesser i systemet

Produktframtagning kallar jag den utvecklingsprocess som är enskilda produkters framtagning i hela innovationsprocessen. Varje produktframtagning innebär ett pågående projekt i den stora innovationsprocessen. Det är i början av den processen som franchisetagarna kan användas som en nyckelresurs inom ett franchisesystems innovationsprocess. Detta genom att franchisetagaren möter kunderna och får erfarenheter

¹¹⁷ http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?t_word=entrepren%F6r

¹¹⁸ Intervju med Adena-Pickos AB, Kenneth Milander, 18/11 2002

¹¹⁹ Intervju med BNI Affärsnätverket AB, Gunnar Selheden, 25/11 2002

¹²⁰ En situation där alla deltagare blir vinnare pga att de delar med sig.

¹²¹ <http://www.law.com/servlet/ContentServer?pagename=OpenMarket/Xcelerate/View&c=LawArticle&cid=1028906396630&t=LawArticleIP>

¹²² Intervju med BNI Affärsnätverket AB, Gunnar Selheden, 25/11 2002

¹²³ Intervju med Ångtvättbilen AB, Sören Hörnell, 20/11 2002. De har infört kvalitetssystemet ISO.

genom det. Den implicita kunskapen som existerar hos franchisetagarna utnyttjas på så sätt att generera idéer för att möta kundernas framtida behov. Därefter måste franchisegivaren styra över vilka nyheter och vilket skydd som bäst ska införlivas i systemet. Franchisegivaren skall också etablera en produktionsprocess och gemensamt med franchisetagaren lansera idén på marknaden. Det är här som svårigheten med innovationsprocessen för ett franchisesystem ligger. Balansen mellan frihet för innovation och kontroll över systemet för att sammanhålla det. Det första viktiga i den här frågan är att vara medveten om att det är en svårighet att balansera dessa motpoler inom systemet. Av de företag jag intervjuade fick jag uppfattningen att inte alla var medvetna om detta. Det var framförallt fjärde strukturens franchisesystem som kommit så långt att det är en del av systemets uppbyggnad.

För att kunna överblicka denna process inom olika franchisekedjor måste man ha mer detaljerad information över hur de olika systemen hanterar de olika delarna av denna process som en del av företagskulturen. Nu saknas denna detaljerade information från intervjuade företag men även med den information jag fått kan man föra ett resonemang omkring den här frågan. Vad är det man skall ha uppsikt efter och vilka olika kunskapsprocesser kan man omvandla till innovation? De finns framför näsan men man måste definiera dem för att kunna översätta dem från implicit kunskap till explicit kunskap och därmed göra det möjligt att dela med hela organisationen. Därmed kommer vi fram till att vi ska överblicka vad som ingår inom uttrycket intellektuellt kapital.

9. Kunskapsprocessdimensionen

En fråga som är intressant både för kunskapsföretag och för franchisesystem, är hur man mäter, tillvaratar och utvecklar de immateriella tillgångarna och det intellektuella kapitalet i företaget.¹²⁴ Genom att göra organisationen medveten om dess kunskap och sättet att föra över kunskap, grundar man inte bara ytterligare möjligheter till vinstgivande enheter, utan man säkerställer också franchisesystemets fortsatta konkurrenskraft.

Såväl inom franchise som ”vanligt” företagande behövs innovation för tillväxt och ett ”first mover advantage”. För att uppnå detta behövs innovation och processen som genererar den har en stark förankring i implicit kunskap. Kan franchisegivaren fånga upp idéer med hjälp av strukturer hos den enskilde franchisetagaren har innovationsprocessen inom systemet fungerat och cirkeln har slutits. Skandia, som definierar sig som ett kunskapsföretag, utnyttjar sitt strukturkapital genom att på olika platser i världen öppna filialer baserad på den tidigare samlade standardiserade kunskaper för rutiner och administration med små variationer. Stödet som Skandia förser sina allierade med består i huvudsak av IT processer.¹²⁵ Det är det franchise handlar om och man kan jämföra det med hur ett franchisenätverk byggs upp.

Kunskapen om hur affärsidén fungerar existerar också när konceptet bara drivs som en enskild enhet. Nyckeln till förändringen från att vara en enskild enhet med egen affärsidé till att utveckla ett franchisesystem ligger i omvandlingen av kunskap. Det krävs att kunskapen blir till dagliga rutiner, profiler för franchisetagare, butiksinredningar och

¹²⁴ <http://www.nutek/foretag/euroinfo/bullen/4bulle99.pdf>, s 81

¹²⁵ Stewart, Thomas, Intellectual Capital, 1997, 2 196 f

samordnad marknadsföring. En del av strukturkapitalet består av juridiska rättigheter som patent, upphovsrätt och mönsterskydd, en del består av strategi och organisationskultur, system, rutiner och arbetsprocesser.¹²⁶ För att göra det möjligt att franchisa en affärsidé krävs det att organisationen görs transparent för att urskilja de olika rutinerna och den kunskap som tillsammans bildar franchisekonceptet. Det som är viktigt att överföra till franchisetagaren är inte bara kunskapen i sig utan också kunskapen om hur man använder kunskapen på det sätt som visat sig framgångsrikt i franchisegivarens koncept. Därmed har vi identifierat vilken kunskap som det oftast handlar om när det gäller framgångsrika franchiseprojekt förutom varumärket. Det är know-how. Var för sig kan inte kunskapen skyddas men tillsammans bildar det en helhet, ett koncept som är möjligt att skydda.

De specifikationer som utarbetas utifrån hur den första organisationen fungerar, måste vara utarbetade med omsorg för att framgångsrikt kunna kopieras till en ny organisation och nya personer. En viktig ingrediens för effektiv ledning av organisationer, så också franchiseorganisationer, är att definiera och omvandla det handlag och/eller kunskap som affärsidén består av, till fungerande rutiner. Rutiner skall implementeras i en organisation genom skickligt utförda arbetsinsatser. Skickligt utförda arbetsinsatser är till största delen bestående av underförstådd, implicit kunskap.¹²⁷

9.1 Implicit kunskap

Det är svårt att föra över yrkesskicklighet via en franchisemanual eftersom skickligheten främst består av individuella uppnådda erfarenheter och personliga kvalifikationer. Detta benämns vanligtvis implicit kunskap och är sådan kunskap som med svårighet förs ned på ett papper. Den existerar hos den eller de personer som ursprungligen producerade kunskapsprodukten. Denna kunskap är en individuell mänsklig kunskap men relaterad till personens arbete och är praktiskt know-how som behövs för att utföra arbetsuppgifterna på skickligt sätt och inte formella instruktioner. Implicit kunskap har visat sig vara en viktig beståndsdel i innovationsprocessen inom ett företag eller nätverk och därmed en bidragande orsak till ökad konkurrenskraft.¹²⁸ Det är också en primär bas för effektivt ledarskap eller dess urvattning. Det beror inte endast på förmedlaren, läraren eller franchisegivaren, utan också på mottagaren, eleven eller franchisetagaren, hur en föreställning uppfattas och om den kan mottas utan förutfattade meningar. Implicit kunskap kan delas upp i olika undergrupper och i boken ”Tacit knowledge in professional practice”, redovisas en studie som gjorts på försäljare med eller utan erfarenhet från det praktiska försäljandet. Denna studie visar på vikten av lokal implicit kunskap, dvs kunskap användbar i ett kortsiktigt perspektiv, till exempel vid personlig kontakt över en disk. Global implicit kunskap är praktiskt vetande om långsiktiga mål och att sätta in kunskapen i ett bredare perspektiv.¹²⁹ Alla organisationer är uppbyggda för att uppsatta mål av grundarna ska uppnås. Att leda och förvalta implicit kunskap handlar mycket om att implementera strukturer på rätt sätt. Här har vi alltså nyckeln till ett framgångsrikt

¹²⁶ Stewart, Thomas, *Intellectuellt kapital organisationers nya förmögenhet*, 1999, s 147 f

¹²⁷ Sternberg, Robert J, Horvath, Joseph A, *Tacit Knowledge in Professional Practice, researcher and practitioners perspectives*, 1999, s 123

¹²⁸ Sternberg, Robert J, Horvath, Joseph A, *Tacit Knowledge in Professional Practice, researcher and practitioners perspectives*, 1999, s x, f

¹²⁹ Sternberg, Robert J, Horvath, Joseph A, *Tacit Knowledge in Professional Practice, researcher and practitioners perspectives*, 1999, s 157 f

genomfört franchiseprojekt. Två personer som utför samma uppgift utifrån samma specifikationer kommer inte att utföra uppgiften på exakt samma sätt. Detta beror på den implicita kunskapen. Det finns alltid saker som inte blir som det var tänkt i specifikationerna och dessa kan upptäckas om man ökar graden av medvetande om skillnaden i uppfattning på grund av tidigare erfarenheter. Denna vetskap ökar kravet på kvalitén på franchisemanualer och samspelet mellan instruktioner och manual för ett framgångsrikt överförande av affärsidén.

9.2 Franchisesystemets mognadsprocess

Det grundläggande i franchising är att franchisegivaren säljer/licensierar en rättighet till att verka under franchisegivarens varumärke samt tillgång till ett helt affärskoncept bestående av givarens samlade know-how på området. Idag ställs det dock högre krav på franchisesystem än tidigare och dessa behöver ständigt förnyas för att behålla sina fördelar gentemot konkurrenter på marknaden.¹³⁰ Därför är det essentiellt för den fortsatta utvecklingen inom detta område att franchisegivaren fortsätter sin pilotverksamhet. Dessa enheter måste finnas för att pröva nya innovationer eller vidareutveckla servicefunktioner för de franchisetagare som är knutna till systemet. En fördel är om detta kan vidareutvecklas till att även inberäkna någon eller några av tagarkollektivet. När man bygger upp sådana här nätverk inom franchisesystemet har det visat sig att alla trivs bättre än då man hade hierarkiskt uppsatta gränser mellan givare och tagare. Det känns alltid bättre när franchisetagaren känner delaktighet och att alla parter har en möjlighet till påverkan. Därför är det viktigt att behålla pilotenheter eller företagsägda enheter, för att kunna utveckla och pröva innovationer innan de sätts in i systemet.

9.3 Kunskapshantering

Det går inte att hitta en definition av vad det intellektuella kapitalet består av som alla kan enas kring. Vissa anser att till intellektuellt kapital kan hänföras allt i ett företag som har ett värde men som i balansräkningen är upptaget till noll.¹³¹ Kunskapshantering (eller knowledge Management i engelsk litteratur) är en heterogen grupp med inslag från många skiftande områden. Därmed finns det också många definitioner på kunskapshantering beroende i vilket sammanhang man väljer att belysa. I det här sammanhanget har jag valt en definition som jag tycker stämmer överens med det område som franchising berör och det är på områden som juridik, ekonomi, sociologi etc.¹³² Inom dessa områden inkluderas i kunskapshantering också intellektuellt kapital, Competence Management och olika nya strukturer inom företagsorganisationer. Kunskapshantering är i den här uppsatsen således enligt de kategorier som jag nämnt ovan ett sätt att synliggöra och tydliggöra kompetensen i en organisation för att kunna styra och hantera den.¹³³ Det är vanligt förekommande att belysa kunskapshantering ut två perspektiv, såsom ett verktyg för informationshantering och som ett strategiskt verktyg.

¹³⁰ Mail-intervju med Anders Fernlund 20/12 2002 om konceptet som färskvara och vikten att uppdatera systemen kontinuerligt.

¹³¹ Edvinsson, Leif, Malone, Michael S, Det intellektuella kapitalet, 1997, s 19 f

¹³² Ebrahimpur, Golaleh, Changing in Large Firms, 2002, s 15 f

¹³³ Sveriges Tekniska Attachéer, redaktör: Lise-Lotte Nilsson, Knowledge Management – kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering?, 1999, s 14

Det som skall tas tillvara i organisationen är då det intellektuella kapitalet. Det räcker emellertid inte med att vaska fram guldkornen, utan man måste också ta tillvara på kunskapen om kunskapen och förvalta den på rätt sätt. Dr Misner pratar om sättet *att applicera* kunskap inom organisationen och att det skulle vara skillnaden mellan ett bra och ett dåligt koncept. Alla kan vända hamburgare och frågan är då vad som är skillnaden mellan McDonalds och andra hamburgerkedjor¹³⁴. Enligt detta resonemang är det då viktigt att man inte endast för över att man ska vända hamburgaren utan kunskapen om hur man ska göra det på ett framgångsrikt sätt. I manualen skall alla erfarenheter stå så att inte nya medlemmar inom kedjan skall behöva göra om redan gjorda misstag. Att lära genom misstag "Learning by mistake" är bra men då måste man också föra över dessa erfarenheter till nya franchisetagare för att inte uppfinna hjulet om och om igen. Sättet att hantera kunskap inom systemet är viktigt eftersom det är det som gör skillnaden mellan framgång eller inte. Det är också en del av framgången om franchisegivaren lyckas föra över sitt företagsklimat till franchiseorganisationen och dess medkontrahenter.

9.4 Hur reglerar man rättigheterna mellan parterna?

I de intervjuer jag gjorde var det ingen franchisegivare som använde EU:s rekommendation att reglera rättigheter uppkomna under franchiseförhållandet med en enkel licens till franchisegivaren. I fall det skulle uppkomma rättigheter som är registrerbara såsom patent (ganska ovanligt) så brukar innovatören få behålla rättigheten och då använder sig parterna av en enkel licens till franchisegivaren för ett utnyttjande av innovationen¹³⁵. Frågan är varför inte detta förslag av rättighetsreglering användes överhuvudtaget. En orsak enligt min uppfattning är att det skulle bli ohållbart om ett flertal subjekt skulle ha rättigheter till olika delar av konceptet. Det skulle minska möjligheten till omsättning av dessa rättigheter i samlat format, vilket är kärnan i franchise, och det skulle bli mycket svårhanterligt. Därför har man valt att rekommendera parterna att reglera, men egentligen bara föreslagit en möjlig väg att hantera det. På så sätt har man gjort parterna medvetna om behovet men överlämnat hanteringen till kontraktsskrivarna. EU:s rekommendation har på så sätt haft den verkan att den lett till att frågan reglerats, men på ett sätt som för inblandade parter är lättare att hantera. Rekommendationen har också gjort givarna medvetna om att det finns ett värde i innovationer som måste uppmärksammas. I Sverige idag är franchisekollektivet medvetna om detta och det ingår en grant-back-klausul i de flesta Svenska franchiseavtal enligt uppgift från Anders Fernlund.

En vanlig kontraktsformulering av uppkomna rättigheter under franchiseperioden är "All kunskap och intellektuellt kapital som aktörer inom franchisekedjan genererar oavsett om det är i tagarens organisation eller av tagarens anställda skall tillhöra givarens affärskoncept". Ett alternativ är att använda "all verksamhet som sker under franchisegivarens varumärke är varumärkesinnehavarens egendom". Mer ovanligt är "franchisetagare är skyldig att vara givaren till hjälp med att överföra all implicit kunskap hans organisation genererar till strukturdokument för att produktifiera kunskapen och på

¹³⁴ Telefon intervju med Dr Ivan R Misner 11 december 2002, CEO för BNI8 Business Network International). En professionell nätverksorganisation vars program utarbetats under 15år. Organisationen startades i USA av Dr Misner som har doktorerat i ämnet affärer genom nätverk och som fortfarande är knuten till ett universitet i Los Angeles.

¹³⁵ Mail-intervju med Anders Fernlund den 20 december 2002.

så sätt kunna förfoga över den till övriga franchisetagare inom systemet”. En sådan formulering skulle tydliggöra för inblandade parter om vad som också innefattas i ord som immaterialrätter, intellektuellt kapital, kunskap, strukturer, policies och vad som många gånger bagatelliseras. Kunskapen att utföra sina arbetsuppgifter på ett för ändamålet välanpassat och framgångsrikt sätt kan för många verka för enkelt för lägga på minnet. Men det är den kunskapsprocessen som är viktig i sammanhanget.

9.5 Innovationsprocessen inom franchisesystem

Innovation har fått en placering i täten för vad som skapar konkurrenskraft, inte bara när det gäller franchise utan inom alla olika organisationsstrukturer¹³⁶. Den allt snabbare takten i samhället skapar också större krav på innovation såväl på nybyggarområdet som inom existerande företag på marknaden. I takt med att marknaden ställer högre krav på företagen innebär det att produkterna måste förnyas samt tillverkas på kortare tid. Det är en utmaning för etablerade företag att skapa en företagskultur som innebär en bra grogrund för intraprenörskap och på så sätt skapa konkurrensfördelar. För att åstadkomma detta räcker det inte med att bara förbättra produkter och utveckla nya affärsområden, det krävs framförallt att den interna företagskulturen är innovativ. Med innovativ företagsmiljö förstås en miljö som uppmuntrar medarbetare och processer till förnyelse inom ramarna för företagets område. För att konkurrera på en global marknad, oavsett område, måste ett företag idag utveckla nya produkter och nya affärsmöjligheter bättre och snabbare än sina konkurrenter. För att åstadkomma detta behövs det inom företaget en speciell kultur som främjar en sådan utveckling, en företagskultur som främjar intraprenörskap. För att intraprenörskap ska frodas krävs det innovation.

Innovation är en produkt av kunskap, som i sin tur är en produkt av all den kunskap som en organisation har om kundbehov, marknadstrender, konkurrenters erbjudanden och mycket mera. För att innovation och nya produkter skall utvecklas är klimatet som råder inom företaget viktigt. Profilen som företaget håller internt måste innehålla värderingar, övertygelser, och ledarskap som främjar detta. Även om inte företaget främjar innovation och har ”rätt” profil innebär det inte att det saknas innovation inom denna organisation. Problemet gäller tidsaspekten för processens effektivitet. Det tar längre tid för innovationer att ”födas” inom organisationer med ”fel” profil eller ingen profil alls på området. Det tar också längre tid för att få gehör för nya idéer inom en organisation utan given mottagare och utan en intern företagskultur som främjar innovation¹³⁷. Som jämförelse kan man likna innovation i bistera företagsklimat vid en maskros som envisas med att växa i asfalt. Det är slöseri på energi att tränga igenom asfalten istället för att använda energin på själva blomningen. Om företagskulturen är hotande eller dålig tar det längre tid för processen att framskrida. Det finns alltså mycket att tjäna på för ett företag som kan skynda på förloppet och skapa bättre klimat som grogrund för idéer och kreativitet. Likaså innebär det svårigheter för innovatören att hitta rätt kanaler i en negativ organisation för att den nya produkten eller processen verkligen ska få en chans att prövas. Dessa fördröjningar i tid gör att innovationsprocessen går långsamt inom organisationen eller i värsta fall avstannar helt. Följden blir att företaget missar det som idag utgör en av de främsta möjligheterna till att öka konkurrenskraften för företag på en marknad gentemot övriga aktörer på samma marknad, nämligen innovation.

¹³⁶ Oden, Howard W, *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, 1997, s 1 f

¹³⁷ Oden, Howard W, *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, 1997, s 2 f

9.5.1 Definitioner av innovation och betydelser

Det finns många olika definitioner på orden som jag använder men jag ska välja ut en av dessa som kan visa vilken användning jag är ute efter i det här sammanhanget. När jag diskuterar innovation menar jag ”den process som pågår under tiden en produkt eller ny affärsidé föds till kommersiellt bruk av densamma”. För att åstadkomma denna process inom en företagskultur krävs det innovationsteknik.

*”Innovationsteknik, tekniken att åstadkomma en innovation, innefattar följande steg: att se och kartlägga behov; att generera eller aktualisera idéer för att möta behoven; att utveckla skydd för idéer, t.ex. patent; att utföra tekniskt utvecklingsarbete som resulterar i t.ex. en prototyp; att etablera en produktionsprocess; att lansera den nya idén.”*¹³⁸

Produktframtagning kallar jag den utvecklingsprocess som är enskilda produkters framtagning i hela innovationsprocessen. Varje produktframtagning innebär ett pågående projekt i den stora innovationsprocessen. En intraprenör är involverad i produktframtagningsprojektet inom företaget i motsats till entreprenören som skapar nya affärsmöjligheter för nya företag. Innovation är det mer övergripande ordet för processen och innefattar intraprenörskap och produktutveckling.¹³⁹

9.5.2 Definition av intraprenörskap

Intraprenörskap är när personer inom en organisation utvecklar nya affärgrenar eller produkter och på så sätt skapar nya affärsmöjligheter. Intraprenörskap är motsvarigheten av entreprenören fast inom en redan etablerad organisation och har därför ett existerande ramverk att förhålla sig till.

9.5.3 Vad är en företagskultur?

Det är svårt att beskriva hur en innovativ företagskultur ser ut. Först måste man börja med att definiera vad en företagskultur är överhuvudtaget.¹⁴⁰ Alla organisationer har sin egen kultur. Man kan jämföra ett företags kultur med en människas personlighet, något immateriellt som hela tiden är närvarande och påverkar både innehåll och inriktning. Företagskultur består därmed av den samlade mängd värderingar, övertygelser, förväntningar och normer som man får del av genom att arbeta i ett företag under en längre tid. Dessa gemensamma mönster påverkar hur alla inom företaget hanterar olika processer t ex beslut, innovation eller problem när det gäller kontakter med leverantörer, kunder eller andra anställda inom samma företag. Företagskulturen är med andra ord organisationens själ och ande, men samtidigt påtaglig i högsta grad. Man kan urskilja två olika nivåer av medvetande i en företagskultur hos dess medlemmar, en synlig och en gömd. Det beteende som är synligt för utomstående och som kan observeras i organisationen är beteendemönster, tal, regler, know-how och användandet av materiella produkter. Den gömda nivån finns i personernas medvetande som är medlemmar i organisationen. Det är det mentala ramverket och den process som pågår i en persons

¹³⁸ http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&t_word=innovation

¹³⁹ Oden, Howard W, Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, 1997, s 2

¹⁴⁰ Oden, Howard W, Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, 1997, s 3 ff

huvud som påverkar hur man lär sig ett beteende, och den implicita kunskap om hur man uppfattar sin omgivning.

9.6 Överföring av implicit kunskap via manualer

Implicit kunskap är det individuella "tänket" som skapas av en persons utbildning i företagets processer tillsammans med de individuella erfarenheter och personlighetsdrag som personen ifråga har med sig från tidigare arbeten eller fritidsintressen. Direkt vid en introduktion av en medarbetare börjar överföringen av implicit kunskap från personal och chefer till en nyanställd. Då tjänstens arbetsuppgifter är definierade utarbetas policier som ett strategiskt verktyg för att styra organisationen mot uppsatta mål. Dessa policier ger också den anställde möjlighet att genomföra sina arbetsuppgifter. Den anställde får också handledning till dess att de själva kan utföra rutinerna med uppnådd yrkesskicklighet. När tillräcklig skicklighet är uppnådd blir arbetsuppgifterna automatiska, baserade på rutin, och självständiga hos mottagaren. De blir därmed också implicita. Här är den kritiska punkten för ägande av kunskapen i och med att den går över från läraren till eleven och skapar något nytt, blandat med elevens tidigare erfarenheter. Makten över den implicita kunskapen gör nu rockad. I ett franchiseförhållande äger givaren all kunskap även efter affärsförhållandet har upphört men den implicita kunskapen kan han inte förfoga över eftersom den är human och existerar som en inneboende yrkesskicklighet hos utövaren.

9.7 Vad är en innovativ företagskultur?

Eftersom den gemensamma kulturen genomsyrar allt och påverkar alla situationer som ett företag kommer i kontakt med, kan man likna den vid tysta informella normer som är en organisations särdrag. När ett företag som en organisation ska fungera såväl internt som externt behövs det gemensamma regler som gäller för hur olika situationer ska hanteras. Man kan se det som handlingsregler för att underlätta genomförandet av organisationens mål. Det behövs således gemensamma kulturella regler för hur organisationen ska anpassa sig gentemot yttervärlden och det innefattar;¹⁴¹

En känsla av ett gemensamt uppdrag

Företagets mål, och strategier för att uppnå dessa

Delmål och strategier med fokus på produkt och marknad

Organisatoriska verktyg att mäta och revidera de planerade uppsatta målen

För att skapa den interna kulturella miljön måste en organisation sända ut ett budskap till sina medarbetare med innebörden av;

- En känsla av delade visioner och mål
- Utveckling av organisationens strukturer
- Utveckling av och ledning av humankapitalet
- Utveckling av arbetsprocesser samt genomförandet av dessa
- Ett ständigt pågående arbete med att utveckla både medarbetare och processer.

Den här uppdelningen kan appliceras på ett franchisekoncept inom de olika nivåerna som jag diskuterat kring tidigare. Vid en sådan implementering skall man helst inte ta hänsyn

¹⁴¹ Oden, Howard W, Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, 1997, 4 f

till att det är olika rättssubjekt inblandade. Det bästa resultatet skapas om man ser systemet som en enda organisation där det är viktigt att skapa tillit och bra relationer.¹⁴² Om det finns gemensamma värderingar och stort förtroende är varken innovation eller kontroll ett problem för systemet.

När vi sedan går vidare för att definiera en innovativ företagskultur menar jag all den interna miljö som stödjer eller hindrar ny produktutveckling inom företaget. Det handlar inte bara om den del i organisationen som hanterar produktframtagning utan det bör stödjas av hela företaget och genomsyra alla led och riktningar. Ett innovativt företag måste också ha en innovativ kultur.¹⁴³ Vilka olika beståndsdelar som tillsammans skapar en innovativ företagskultur är en komplex fråga som är för stor för att ingående gå in på i den här uppsatsen. Jag skall därför i korthet ta upp vilka olika delar som kan ingå. Beroende på specifik organisation och syfte kan olika beståndsdelar bli mer framträdande eller inte finnas med överhuvudtaget.

9.7.1 Långsiktig och strategisk målsättning

Ledningen för företaget bör se långsiktigt och strategiskt på företagets framtida utveckling. Det bör också sättas långsiktiga mål och visioner som är realistiska för organisationen och möjliga att uppnå. Därefter skall det utvecklas strategiska verktyg som interna strukturer, policies och nödvändiga dokument som passar ändamålet. Det är också viktigt att ledningen entusiasmerar medarbetarna och ”säljer in” företagets mission och vision så att detta blir ett gemensamt mål och inte en pappersprodukt. Oftast är det franchisegivaren som har erfarenhet på detta område och som kan fungera som ett värdefullt stöd för franchisetagaren när det gäller strategisk målsättning på det lokala planet. Därmed inte menat att givaren skall gå in och diktera målsättningar för franchisetagaren, men att föra en dialog om behovet och möjliga aspekter att ta hänsyn till kan ge en fruktbar start på ett långsiktigt samarbete.

9.7.2 Mål och effekt

För att nå uppsatta mål är det nödvändigt att betona vikten av innovation, intraprenörskap och prestation. Det är viktigt att franchisetagarna förstår behovet av dessa tre faktorerers effekt på resultat och framtida mål och att alla medarbetare omfattas av detta. Man kan främja detta beteende inom organisationen på många olika sätt, ett kan vara att framhålla kreativa personer inom organisationen som förebilder för övriga medarbetare. Ett annat kan vara vad som ligger till grund för anställning på företaget. Ett oortodoxt sätt att välja ut ett team av medarbetare utifrån deras kreativitet finns i nedanstående exempel. En intraprenör gjorde 4 listor för urval till ett team.¹⁴⁴ Han tog reda på vilka personer som var ansedda som ”goda ingenjörer men...”, med men som en antydning till problemlösare. På den andra listan skrev han upp namnen på de ingenjörerna som ansågs skickliga och hade gott renommé hos modellbyggarna. Som tredje urvalskategori skrev han upp alla registreringsskyltar på motorcyklar, sportbilar och pick-up bilar. Genom att kolla med bilregistret (enligt svenskt system) fick han fram fordonens ägare. Den fjärde listan bestod

¹⁴² Birkeland, Peter M, Franchising Dreams – the lure of entrepreneurship in America, 2002, s 181

¹⁴³ Oden, Howard W, Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, 1997, 2 ff

¹⁴⁴ Oden, Howard W, Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, 1997, s 247

av namnen på de av ingenjörerna som på fritiden utövade någon riskfylld sport som t ex klättring eller segelflygning. Om ett namn kom upp på två eller fler listor, valdes denne ut till teamet. Urvalet skedde på den presumptionen att en person som hamnade på flera listor antagligen var en äventyrare och hade mod vilket skulle uppfylla kraven på kreativitet. Detta utgjorde kriterier för en bra intraprenör enligt personen som gjorde urvalet. Det är viktigt att komma ihåg att det är väldigt individuellt vilken urvalsprocess man väljer och att det inte finns rätt eller fel förrän gruppen inte når målen som är uppsatta för projektet. Företaget kan också bejaka medarbetarnas kreativitet med kurser som frigör hämningar och lockar fram de kreativa egenskaperna hos nyckelpersoner.

9.7.3 Kundfokus

Det är viktigt att sätta kunden i fokus och när det gäller ett franchisesystem finns det två kundgrupper. Förutom slutkonsumenterna är också franchisetagarna kunder eftersom de i franchiseförhållandet köper en supportfunktion från franchisegivaren som denne skall tillhandahålla. Medlemmar i innovativa organisationer är medvetna om att de är en länk i en eller flera långa kedjor av medarbetare, leverantörer och kunder.¹⁴⁵ Något som också kan betonas mellan medarbetare inom organisationen är kund-leverantörs-tanken. Man kan fråga sig ”Hur vill jag motta arbetsmaterial från min närmaste leverantör” och ”hur skall jag optimera det material jag lämnar ifrån mig för att leverera av samma kvalitet som jag vill motta”. Det är också viktigt att förstå den röda tråden som löper från kund via marknad och produktframtagning till färdig produkt och sedan leverans till kund. Detta för att förstå vikten av alla olika delar av processen, och betydelsen av att vara före konkurrenter med nyheter av rätt kvalitet.

10. Helhetssyn på kvalitetsarbetet

Det är viktigt i en innovativ organisation att det ständigt pågår ett arbete på alla nivåer inom företaget för att förbättra kvaliteten hos företagets produkter eller tjänster. Detta kommer att öka kundens belåtenhet med produkten och på så sätt minska företagets kostnader för reklamationer, tidsåtgång för diskussioner och att rätta fel. Största ansvaret inom detta området har franchisegivaren men båda parter bär ansvaret för att hålla ihop kedjan för allas bästa.¹⁴⁶

10.1 Vikten av att organisationen är flexibel och anpassningsbar för förändringar

Avsaknad av hierarki är central för en innovativ organisation. En organisation av den innovativa typen är ofta platt och har färre chefsnivåer. Det mesta arbetet utförs i team bestående av olika yrkesgrupper inom organisationen som utför kunskapsbaserade processer tillsammans. Kompositionen och fortlevnaden av pågående projekt måste behålla dynamiken inom gruppen och självständigt inom ett ramverk sikta mot företagets mål och visioner som grund för gruppens arbete. Att införa nätverk för att sprida kunskap

¹⁴⁵ Oden, Howard W, *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, 1997, 2 ff

¹⁴⁶ Telefon intervju med Petter Dahlberg den 20 december 2002 på FöreningSparbankens Juristbyrå.

och information över hela företaget innebär en snabbare anpassning till nya strukturer inom företaget än informationsgången inom traditionella företag.

10.1.1 Samarbete i team och tillit från ledning

Samarbete innebär delaktighet i innovationsprocessen och ett utbyte av kreativitet och upptäckter. När medarbetare med olika kompetenser samarbetar skapas ofta kreativa lösningar på problem som inte skulle uppnåts utan grupparbetet. Det är därför av yttersta vikt för företag att utnyttja sina medarbetares talanger och sammanföra deras implicita kunskap till nya strukturella processer för produktion eller tjänster. Detta innebär att man skapar något extraordinärt av den samlade kunskapen istället för att isolera varje kunskap för sig. Det är det växelvisa utbytet av tankar och idéer som många gånger föder möjligheter till kreativa kliv för företagets produkter vilket ger större möjligheter att lyckas på sin marknad. Detta kräver att tilltro till varandra finns inom organisationen och därför är det viktigt att betona vikten av att skapa tillit mellan medarbetarna.

10.1.2 Delaktighet och möjligheter till medbestämmande för de anställda

Innovativa företag tillåter ofta medarbetarna att vara delaktiga i beslutsfattandet på olika nivåer. Det handlar om att balansera ansvar och befogenheter i arbetet så att det finns möjligheter att påverka i olika grupper såsom kvalitetsstyrnings- eller utvecklingsgrupper. Det handlar om att involvera människor i betydelsen av beslutsfattande och vilken effekt detta medför för företaget och ansvaret mot närmaste medarbetare för utfört arbete.

10.2 Betoning på de mänskliga resurserna i företaget

I vår tid och i den tid vi har framför oss är det humankapitalet som ger företaget den spjutspetskompetens som innebär försprång framför konkurrenter på samma marknad. Den avgörande faktorn är hur bra företaget är på att utnyttja personalens resurser inom organisationen. Innovativa organisationer maximerar produktionsresultatet med hjälp av rätt företagskultur för sina medarbetare. Eftersom franchisemanualen är ställföreträdande humankapital i ett franchisesystem bör denna också uppdateras med jämna mellanrum. För att en återkommande uppdatering av manualen skall fungera är det smart att bygga upp manualen i olika nivåer för att uppdateringar skall praktiskt underlättas.

10.3 Ständig utveckling, förändring och förbättringar inom organisationen

Status quo ska inte godtas i organisationen utan målet bör vara ständiga förbättringar på alla nivåer och för alla processer inom företaget. Detta kräver vidareutveckling av både små och stora moment inom konceptet. Det är just förändringen och kravet på ständig utveckling till det bättre som innebär att man behåller sin framskjutna roll gentemot konkurrenterna.

10.4 Effektiva informations-, kommunikations- och beslutsfattandesystem

För att överleva i dagens kärva klimat på marknaden kan utbytet av information innebära en viktig skillnad mot konkurrenterna. Om organisationen erbjuder precis information vid rätt tillfälle över alla olika nivåer i företaget innebär det bättre respons från organisationen för ändringar i kundernas behov. Alla idéer har en juste möjlighet att testas och en öppen kreativ diskussion uppmuntras. Detta förebygger revirtänkande som annars kan bli följden av separata bolagsbildningar. Revir begränsar erfarenhetsutbytet på ett för hela systemet negativt sätt. Varje beslut som fattas på den nivå inom organisationen som med föreliggande information är lämpligt, varken högre eller lägre är kostnadseffektivt i längden.

10.4.1 Betoning på effektiv processledning

Syftet med effektiv processledning är att hantera de kritiska processer som skär genom hela organisationen och påverkar produktframtagning, kvalitetskontroll, kostnadseffektivitet och andra väsentliga områden. Effektiv processledning handlar om allt som påverkar en process för att föra en produkt genom alla led i företaget till kund. Processledningen syftar till att rikta upp och koordinera de processer som behövs för att utföra detta. Det är snarare på vertikal nivå i företaget som effektiv processledning genomförs än horisontellt eftersom det är dessa funktioner som hämmas i de traditionellt hierarkiska organisationerna.

10.4.2 Betoning på företagets produktutveckling

Det finns en process som korsar genom hela företaget och är speciellt intressant för ett innovativt företag, nämligen produktutvecklingsprocessen. Denna utveckling kan man organisera i 6 olika stadier som korresponderar med 6 nivåer i produktkonceptet:

- Idéframtagning
- Idéutvärdering
- Framtagning av prototyper och revision
- Bygga eller skapa en prototyp som kan testas
- Slutlig produktdesign och provproduktion
- Nya affärsmöjligheter.

I slutet av dessa olika steg måste företagets ledning bestämma om man ska lansera produkten eller om vidareutveckling måste ske innan produkten är färdig. Hela denna kedja av processer måste överensstämma med den produktstrategi som företaget satt upp som mål, och där alla kriterier för produkten stämmer överens med visionen av denna. Jag återkommer till detta ämne under nästa rubrik.

11. Varför behövs en innovativ företagskultur?

För en franchisekedja är det viktigt att skapa en innovativ företagskultur för såväl franchisenivån som den administrativt stödjande funktionen. Enligt min uppfattning

måste det finnas två separata strukturer för detta inom denna typ av organisation. På enhetsnivå skall en innovativ kulturfrämjande åtgärd införas vilket kan skapas av franchisegivaren redan från början. Detta kan göras genom att t ex lägga till denna typ av egenskaper i sin profilutvärdering av franchisetagare inom systemet. I det överliggande franchisesystemet där man går över företagsgränsen (olika företagsenheter och därmed olika ägargrupper ska samverka) kan man skapa strukturer som sammanför och skapar system för att främja denna kultur. Det krävs en ständig utveckling av en affärsidé för att inte uppnådd marknadsandel skall tappas och den utvecklingen uppnår man i en innovativ organisationsmiljö.

Problemet med ett franchisesystem som jag ser det är att utvecklingen måste ske parallellt på två nivåer i företaget. Den ena nivån avser nya produkter och innovation inom tjänster som erbjuds till slutliga konsumenten. Den andra rör de tjänster som HK levererar till sina kunder, franchisetagarna, som i sin tur ska generera innovativa signaler till HK.

Samtidigt måste franchisegivaren som ägare av konceptet driva utvecklingen av konceptet framåt men dessa implicita kunskaper genereras inte i den egna organisationen utan i franchisetagarens bolag. Därmed kan man inte applicera en traditionellt skissad organisationsplan för ett franchiseföretag utan man måste anpassa den till franchisesystemets speciella konstellation av olika enskilda bolag inom en gemensam affärsidéns utveckling med en överbyggnad av franchisesystemets supportfunktion.

11.1 Hur skapar man en innovativ företagskultur inom en franchisekedja?

I ett franchisesystem gäller det hela kedjan och alltså inte endast givarföretaget. Frågan är vilken inverkan den innovativa företagskulturen har för denna kategori av organisation. Vid de telefonintervjuer som jag genomförde fick jag uppfattningen att svenska franchiseföretag inte riktigt är medvetna om den process som ständigt är pågående inom ett system för att skapa innovation inom franchisesystemet. Alla franchisegivarna hade nätverk, ERFA-grupper, remissinstanser och liknande. På dessa träffar skall nyheter och erfarenheter delas mellan franchisegivaren och tagarkollektivet och frekvensen på antalet träffar och mellanrum varierade stort. Men hur skall man skapa de för innovationsprocessen så viktiga sidoställda kommunikationsstrukturerna om detta inte sker på årliga träffar? Hur skapar man flytande rollstrukturer inom systemet när man inte är på samma plats mer än några gånger per år?

11.2 Att medvetet föra in kontrollerad kreativitet inom franchisesystemet

Kontrollen över franchisesystemet skall inte göras till anledning för att innovation har svårt att ta sig fram i systemet. Kontrollen behövs för att behålla effekten av att verka under samma varumärke och utåt sett agera under ett gemensamt namn mot konsumenten. Det finns många olika sätt att kontrollera franchisetagarkollektivet så att de inte äventyrar den gemensamma imagen för franchisekedjan. De vanligaste metoderna att kontrollera efterlevnaden av konceptet är ”mystery shoppers” eller egna ”franchisepoliser”, som åker runt på oanmälda besök bland franchisetagarna för att kontrollera. Den senaste tiden har också gryningsräder av advokater och revisorer använts, men också det inte fullt så

skräckinjagande sättet med föranmälda revisioner är också förekommande¹⁴⁷. När det gäller kontroll över systemet finns det i huvudsak tre förhållningssätt som givarna delas in i efter boken Franchising Dreams. Dessa är låt gå mentaliteten, extremt autokratiskt förhållningssätt och kontrollera allt, eller att socialt dra fördel av kontrollen.¹⁴⁸ När en franchisegivare socialt drar fördel av kontrollen skapas produktiva relationer och nätverk emellan de olika subjekten. Detta kan också vara ett sätt att ta över kontrollen och vara den part som styr upp skeppet och dess mål.

Ur en äganderättslig fråga är det också viktigt att behålla kontrollen över utvecklingen av systemet. Glassbils målet visar att svenska domstolar anser att en äganderättsövergång kan ske till tagarekollektivet vid bristande kontroll över franchisesystemets rutiner och strukturer. I alla fall skapas en osäkerhet om vem som äger kunskapen om ingen kontrollerar den. Äganderätten till kunskapen kan sägas vara beroende av kontrollen över den. I målet "Hemglass" kom domstolen fram till att franchisegivaren hade koncentrerat sig på produktframtagning och lämnat de enskilda glassbilsåkarna att utvecklat stora delar av distributionen. Detta medförde att när åkarna startade ett liknande system men med annan produkt ansågs inte detta vara intrång i konceptet. Det var "ett sätt att sälja glass från ambulerande bilar" utan vidare kommentarer. Helt krasst är det så men vad domstolen inte skriver är, att om franchisegivaren deklarerar att all kunskap som uppkommer under avtalstiden ägs av honom, då har skydd effektivt uppnåtts och äganderätten är odiskutabel.

11.3 Tillämpning av manualen gör skillnad

Dr Ivan Misner på BNI talar om vikten av att rätt applicera manualen för franchisesystemet. Han tog som exempel det som skiljer McDonalds från andra snabbmatskedjor. Hans slutsats är att det inte är att man vänder hamburgare utan hur man gör det. Han gör också jämförelsen med ett fotbollslag. Det är hur teamet är sammansatt som gör den stora skillnaden. Även världens samlade elit när det gäller fotbollsspelare skulle floppa om inte lagspelet och strategin också samspelade för att nå slutresultatet. Den viktiga kunskapen i ett franchisesystem är inte att man ska vända hamburgarna utan hur man gör det, det vill säga med vilken placering och med vilket handlag. Dr Misner pratar om *hur* man applicerar den kunskap som organisation har genom systemets manual. Organisationens kunskap är inte detsamma som det samlade kollektiva kunnandet, utan kunskapen om hur man framgångsrikt översätter manualen till skicklighet hos franchisetagarens personal och kunskap som organisationen besitter i form av strukturer, processer och verktyg. Allt detta samlat ger ett lyckat franchisekoncept.

"Structured creativity" är exempel på hur man kan tillåta innovation inom systemet på ett strukturerat sätt som inte äventyrar kontrollen över systemet. Dr Ivan R Misner BNI, USA¹⁴⁹

Jag har inte riktigt fått känslan av att alla de svenska franchisegivare jag har intervjuat varit till fullo medvetna om vad jag försökt få fram i mina intervjuer. Jag ser det helt

¹⁴⁷ Mail-intervju med Anders Fernlund 20 december 2002,

¹⁴⁸ Birkeland, Peter M, Franchising Dreams – the lure of entrepreneurship in America, 2002, s 181

¹⁴⁹ Telefonintervju med Ivan Misner den 11 december 2002, CEO of BNI

enkelt som olika medvetande och ambitionsnivåer med franchisesystemet och dess innovationsprocess. Dr Misner talar bland annat om en del av innovationsprocessen som systemets behov av strukturerad kreativitet som fungerar som en kontrollerad kreativ process inom systemet. Detta för att inte alla ska börja göra och testa som de vill men samtidigt inte hämma den innovativa företagskultur företag vill ha. Varje innovatör (franchisetagare eller anställd hos franchisetagare) får skicka in en beskrivning av idén och dess tilltänkta effekt. I princip får också alla idéer godkänt för att testas. Sedan utvärderar man testen och om det finns potential tar man upp det till företagsägda eller utvalda utprovningseenheter. Där struktureras och vidareutvecklas idén för att därefter skrivas in det i manualen och föras ut till hela franchisesystemet.

Strukturerad kreativitet kan tillåtas inom ett franchisesystem utan att för den skull äventyra kontrollen och inte heller hindra innovationsprocessen. Det gäller att man inom systemet skapar en dialog som går ut på att förändringar är bra och att innovationer tillåts och blir testade. Adena Pickos har använt sig av en liknande metod och även ersatt den franchisetagaren som kom med idén för de kostnader som han haft vid framtagning och utprovning. Anders Fernlund från Delphi Law¹⁵⁰ tillika Svenska Franchiseföreningens ordförande kallar det uppskissade scenariot med strukturerad kreativitet såsom en framtidsdröm för franchisesystemet. Fernlund tror att ett möjligt problem kan ligga i strukturen och att det är separata rättssubjekt inom franchisesystemet. Att gå från entreprenören som lyckades till att bjuda in hyresgästerna att tycka till om förbättringar kan vara ett stort steg enligt hans funderingar.

När man skall analysera innovation inom ett franchisesystem måste man se på systemet som *en* företagskultur, inte flera olika. I den processen kan man inte ta hänsyn till att de är skilda rättssubjekt mellan givarens firma och den enskildes firma och att det konkret är två företag. Man måste våga titta på organisationen med ett innovationsperspektiv. Var är det stopp i flödet? Vad behöver förändras för att bättre tillvarata innovationer inom systemet? Vad består vårt systems innovationer av?

11.4 Avslutande reflektioner

Franchisesystemet kan liknas vid en överbyggnad över ett affärskoncept. När väl affärsidén har lyckats i en enhet och skall överföras till ytterligare enheter är detta ett nytt företag. Själva överbyggnaden måste vidareutvecklas parallellt som franchisesystemets produkter utvecklas. Överbyggnaden kan liknas vid en administrativ produkt som franchisegivaren skall erbjuda franchisetagaren för de årliga avgifterna till systemet. Fördelningen av rättigheter är inte ett problem i de franchiseföretag som jag intervjuat för den här uppsatsen. Det är snarare en brist på struktur i franchisegivarnas organisation att tillåta och fånga upp den innovationsprocess som genereras ur svenska franchisesystem idag. Strukturerad kreativitet kan vara en början på ett sätt att säkerställa kontrollen men inte kväva möjligheten till systemets fortsatta utveckling.

Alla de franchisegivare som jag intervjuat har på ett eller annat sätt reglerat eller utifrån sedvana klaggjort rättighetsförhållandena mellan givare och tagare när det gäller innovationer inom systemet. I och med utvecklingen av franchisesystemet mot fjärde

¹⁵⁰ Refererar åsikter tagna ur en intervju-mail med Anders Fernlund till undertecknad den 7 januari 2003.

strukturens system med tjänsteprofil måste också franchisegivarna hänga med i utvecklingen av överbyggnaden i systemet. Strukturer måste skapas för återföring av implicit kunskap från franchisetagarna. Kunskap måste medvetandegöras och appliceras på ett mer medvetet sätt. Franchisegivarna måste bjuda in franchisetagarna till ”givers game” eller ett win-win scenario. Det senare är förmodligen den viktigaste faktorn för fortsatt framgång inom systemet. Det är inte franchiseenheterna i sig som långsiktigt påverkar konkurrenskraften i positiv riktning utan det är nätverket och dess gemensamma organisationskultur som skapar framgången.

Franchisesystemet och dess strategiska betydelse för in en ny typ av multinationella företag inom tjänstesektorn vilka bidrar till ökad konkurrenskraft. I och med omvandlingen inom denna sektor skapas en övergång från enskilda enheter till ett licensstyrt system där affärsmetoder kommersialiseras. Med denna förvandling från lokala och nationella enheter till globala nätverk av organisationer och franchisingens samverkan kring en affärsidé, där själva franchisesystemet är en egen produkt såväl som produkterna som företaget genererar eller säljer, skapas ytterligare en dimension av franchising. En företagsstruktur till försäljning gör det möjligt att sprida det som tidigare varit små enheter av service och tjänsteproduktion på den nationella arenan till att verka på en i princip obegränsad geografisk marknad.

Min intervjuundersökning av dagens svenska franchiseföretag har gett mig större insikt i att det är skillnad mellan franchise och franchise. Det är inte en företagsstruktur utan många. Franchise är ett multiverktyg inom affärsvärlden som ökar i omfattning, och jag tror att denna form av etableringsstruktur kommer att öka i framtiden. Behovet av synergieffekter och datorunderstöd skapar ökat behov bland fler och fler företagare världen över.

11.5 Frågor att fundera vidare på

Hur ökar man det interna systemet för att reagera på förändringar och på så sätt ökar effektiviteten på att hämta upp organisationens samlade kompetens?

Hur skapar man en mer jämförande bild av hur organisationen hanterar kunskapsperspektivet?

Hur gör man aktivt för att företaget ska förebygga förändringar och se till möjliga tillfällen till innovation och agera utifrån det?

12. Appendix till uppsats

12.1 Frågor ställda vid telefon intervju med franchisegivare enligt bilagd namnlista.

Har ni en strategi för fortsatt utveckling av franchisekonceptet efter etablering?
Involveras även tagarkollektivet i den här processen?
Kan det liknas vid ett nätverk med regelbundna träffar?
Hur mycket information får ni från era franchisetagare?
Har ni någon form av grant-back klausuler i ert avtal med FT med skyldighet att föra tillbaka erfarenhet och innovationer till er?
Hur hanterar ni processen med nyheter?
Har ni reglerat rättigheterna mellan er?
Om inte, premieras FT med bonus eller liknande istället?
Har antalet företagsägda butiker i förhållande till franchisebutiker någon betydelse för ert företag i innovationsprocessen?

12.2 Frågor för att se vilken grad av kontroll över systemet som franchisegivaren har.

Hur kontrollerar ni att konceptet efterföljs hos FT?
Vilka möjligheter har den enskilde FT till avvikelser

12.3 Frågor ställda vid telefonintervju med franchisetagare enligt bilagd namnlista.

Upplever ni det att franchisekedjan har en strategi för utveckling?
Involveras även ni FT i den här processen?
Kan det liknas vid ett nätverk med regelbundna träffar?
Hur mycket information för ni över till era franchisegivare?
Är ni skyldiga att informera er franchisegivare?
Om nyheter från er vem har rättigheterna?
Tycker ni att ni får gehör för era idéer?
Har antalet företagsägda enheter betydelse för kedjan i innovationsprocessen?
Vilken kontroll har franchisegivaren över systemet.
Är det hård kontroll av efterlevandet av konceptet?
Vilka möjligheter finns det till avvikelser?

13. Namnlista för telefonintervju

datum för intervju

Franchisegivare

AB Twilfit 2002-11-18
Damkonfektion
www.twilfit.se
Fredrik Eriksson 08-6105500
Marie Klingström
Marie.klingstrom@twilfit.se

Adena-Pickos AB 2002-11-18
Budbilservice
www.adenapickos.se
Kenneth Milander 08-6720050
Kenneth.milander@adenapickos.se

Arkitektkopia AB 2002-11-18
Kopiering m m
www.arkitektkopia.se
Ulf Ståhl 08-50607000
Ulf.stahl@arkitektkopia.se

Franchisetagare
Lennart Andersson 033-135270 2002-11-19

BNI Affärsnätverket AB
Affärsnätverk
www.bni.nu
Ivan Misner (909) 305-1818, Ext. 143 2002-12-11
misner@bni.com
Franchisetagare, master 2002-11-25
Gunnar Selheden 031-7780620
Gunnar.selheden@bni.nu

Advokatfirma Delphi & Co 2002-12-20
Anders Fernlund (08-677 54 00) kontakt via E-post
anders.fernlund@delphilaw.com
Partner och
Svenska Franchiseföreningens ordförande

First Hotels AB 2002-11-19
hotellkedja
www.firsthotels.se
Jonas Lindh 08-4428400
Jonas.lindh@firsthotels.se

Förenings Sparbanken Juristbyrå AB Juridisk rådgivning www.juristbyra.com Petter Dahlberg 08-54545100 petter@juristbyra.com	2002-11-20
HusmanHagberg Mäkleri www.husmanhagberg.se Lennart Hagberg 08-58010460 lennart.hagberg@husmanhagberg.se	2002-11-20
JUSTNU-Kedjan AB Snabbtryckerier www.justnu.se Peter Strandman 033-211040 Peter.strandman@justnu.se	2002-11-19
KPMG- Bohlins AB Revisionsbyrå Bo Sjöholm 031 - 61 48 00 Affärsjurist bo.sjoholm@kpmg.se	2002-11-26
Kraftkommission i Sverige AB Elförsäljning www.kraftkommission.se Per-Olov Östlund 0910-733657 Per.olav@kraftkommission.se	2002-11-20
MBE Nordic AB Business Service Center www.se.mbe.com Franchisetagare, master Paul Rönnberg 08-54525540 pronberg@se.mbe.com	2002-11-20
Ordning & Reda Pappersvaror www.ordning-reda.com My Grossman 08-7282060 my@ordning-reda.com	2002-11-26

Skandia Mäklarna AB Mäkleri www.skandiamaklarna.se Björn Edstrand 08-50550200 Bjorn.edstrand@skandiamaklarna.se	2002-11-20
Svenska Turistföreningen STF AB turistnäring www.meravsverige.nu Thomas Bab 08-4632100 Thomas.bab@stfturist.se	2002-11-20
Utvägen AB Utrymningsvägar www.utvagen.se Per Öster 018-541000 per@utvagen.se	2002-11-19
Franchisetagare Krister Wilke 019-108760	2002-11-27
Ångtvättbilen AB Golvtvätt www.angtvattbilen.se Sören Hörnell 031-699800 s.hornell@angtvattbilen.se	2002-11-20

14. Källförteckning

Litteratur

- Anawalt, Howard C, Enayati Powers, Elizabeth, IP Strategy Complete Intellectual Property Planning, Access and Protection, edition 2000, p 1-223
- Axberg, Curt, m fl, Franchising i praktiken, 1999
- Bradach, Jeffrey L, Franchise Organizations, 1998
- Ebrahimpur, Golaleh, Changing in Large Firms, 2002
- Edvinsson, Leif, Malone, Michael S, Det intellektuella kapitalet, 1997
- Gamet-Pol, Françoise J, Franchise Agreements within the European Community, 1997
- Gozzo, Giovanni, Företagens immaterialrätter och licensavtal, 1998, s 129
- Koktvedgaard, Levin, Lärobok I Immaterialrätt, 2000
- Mendelson, Martin, The guide to Franchising, 1999
- May, Christopher, A Global Political Economy of Intellectual Property rights–The new enclosures, 2000,
- Oden, Howard W, Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, 1997
- Price, Stuart, The Franchise Paradox New Directions, Different Strategies, 1997
- Sveriges Tekniska Attachéer, redaktör: Lise-Lotte Nilsson, Knowledge Management – kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering?, 1999
- Rollof, Jan, Kreativitet inom forskning kultur och näringsliv – 21 dialoger, 2001
- Sohlberg, Stig, Franchisejuridik, 2001
- Stewart, Thomas, Intellectual Capital, 1997
- Stewart, Thomas, Intellektuellt kapital organisationers nya förmögenhet, 1999
- Sternberg, Robert J, Horvath, Joseph A, Tacit Knowledge in Professional Practice, researcher and practitioners perspectives, 1999
- Svensson, Carl Anders m fl, Praktisk marknadsrätt, 1996
- Sveriges Tekniska Attachéer, redaktör: Lise-Lotte Nilsson, Knowledge Management – kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering?, 1999

Internet

<http://www.nutek/foretag/euroinfo/bullen/4bulle99.pdf>

<http://www.franchiseforeningen.a.se/medlem/3a.htm>

<http://www.franchise.org/resourcetr/legalsympapers.asp>

<http://www.wipo.int/sme/en/index.html#wipo>

http://www.pricewaterhouse.com/sixforces/PwC_html/Force3/force3_main.html

<http://www.prv.se>

<http://www.icann.com>

<http://smallbiz.biz.findlaw.com/legal/ip/tradeseecret/faq298.html>

<http://www.wipo.int/sme/en/index.html#wipo>

<http://www.mcdonalds.se/>

<http://www.nutek/foretag/euroinfo/bullen/4bulle99.pdf>, s 81

http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&t_word=intrapren%F6r&btn_search=S%F6k+i+NE&h_pageno=1&h_history=0

http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?t_word=entrepren%F6r

http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&t_word=innovation
