

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E.  
Studium: MBA Bodø

Navn på kandidat: Even B. Larssen

---

Har alle butikkene like forutsetninger for  
lønnsomhet i samme  
franchiseorganisasjon

---

Dato: 04.05.2016

Totalt antall sider: 65

## **Abstract**

This task is about profitability in a franchise organization. With an analyse of the account of 75 stores in this franchise I want to find out if its differences in profitability under the same assumption. In the analyse I also get information about demographic and geographic conditions from the franchise owner.

The analyse of the results cannot give any specific answer why there are differences in profitability. The literature says that if I had measured efficiency and customer satisfaction, that could sad that those to parameters are the reasons why some stores are more profitability than other in the same franchise organisation.

The analyse of the accounts tells me that this is a profitable organization. I point out that I haven't made an analyse of a comparable organization, but an average store in this organization have a EBIT over 900000 NOK. With the help of literature, I suggest the reason is a good concept with a strong brand name, and a well arrange franchise. The franchisor also has found the best franchisor and made a god partnership. This are the main reasons for the profitability.

## **Forord**

Dette har vært en meget krevende prosess, men samtidig utrolig lærerikt. Jeg har god erfaring som franchisetaker over nesten 7 år, men etter dette arbeidet har jeg fått en helt annen forståelse og oppfatning av forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker og hva som kreves for å skape lønnsomhet fra begge parter. Jeg ser helt klart at man har vært meget sneversynt og ment at man vet best overfor franchisegiver, men ser nå viktigheten av dette samarbeidet, og hvor viktig toveiskommunikasjon og partnerskap er. Den erfaringen jeg har fått gjennom denne oppgaven ønsker jeg nå å ta med meg ut i arbeidslivet og jobbe innen en franchiseorganisasjon, trolig hos franchisegiver da jeg har opprettet meg denne erfaringen, kunnskapene og forståelsen for begge parter i et slikt samarbeid. Dette synes jeg er utrolig spennende, og ønsker å jobbe med disse viktige relasjonene for å skape best mulig lønnsomhet, noe som helt klart er hovedårsaken med et slikt samarbeid.

Jeg må få takke min flotte tålmodige kone for at hun har holdt ut i denne prosessen som har vært langt mer krevende enn hva vi trodde på forhånd, hadde aldri klart dette uten hennes støtte. Dette har hun taklet helt ekstraordinært da vi ble foreldre for første gang i mars 2015. Må også få takke resten av familien for støtte.

Det rettes også en meget stor takk til veileder Lars Kolvereid for meget raske, gode og konkrete tilbakemeldinger under hele prosessen.

## **Sammendrag**

Kjededrift er noe som dominerer varehandelen mer og mer, og man ser at det blir færre og færre frittstående butikker. En form for kjededrift som stadig blir mer og mer populær er franchise. En årsak til at dette er en god form for kjededrift er at det er to parter, franchisegiver og franchisetaker som begge ønsker å skape best mulig lønnsomhet. Partene har begge formeninger om best mulig drift og skapes det gode relasjoner mellom disse er det gode muligheter for et fruktig samarbeid. Samtidig kan det være utsatt for mye konflikter.

Problemstillingen i denne oppgaven er å finne ut om det er noen utpregede årsaker til forskjell i lønnsomhet mellom butikkene under like forutsetninger i samme franchiseorganisasjon. Om datainnsamling og analyse ikke gir funn som kan forklare forskjell i lønnsomhet, vil det ved hjelp av tilgjengelig litteratur på fagområdet prøve å finne forklaringer på hvorfor dette er tilfellet.

Ved hjelp av tilgjengelig offentlig regnskap for årene 2013-2014 vil det samles inn regnskapsdata. Tallene det er fokusert på er driftsresultat, omsetning og total kapital som kan brukes for å beregne ”return on assets(ROA)” og ”return on sales(ROS)”. I tillegg finnes det informasjon om hvor gammel butikken er samt informasjon om eier og antall eier.

Franchisekjeden som er blitt undersøkt har i tillegg vært behjelpelig med å skaffe informasjon om geografiske og demografiske forhold for å styrke datagrunnlaget. Dette gjelder kundegrunnlag og konkurrenter.

Analysen av datamaterialet gir ingen klare funn som kan bekrefte eller si noe om tendenser om lønnsomheten mellom butikkene. Først tenkte forfatter at dette var nedslående og derfor lite å skrive om. Men ved hjelp av all litteratur som har blitt jobbet igjennom har det etterhvert blitt klarer hvorfor det kan være slik. Det argumenteres for at det er en veldrevet franchiseorganisasjon da data ikke viser årsaker til forskjeller i lønnsomhet mellom butikkene, men samtidig mener forfatter at det er en lønnsom organisasjon. Årsaken til dette kan være ett sterkt formelt konsept med sterkt merkenavn. Det har blitt valgt ut dyktige franchisetakere som har benyttet konseptet godt med god hjelp av franchisegiver . Grunnen til at det legges til

grunn at det er en lønnsom organisasjon er tall som tilsier gjennomsnittlig EBIT på over 900000NOK og sterke tall på ROA og ROS.

Litteraturen sier at mye av årsaken til lønnsomhet innen franchise ligger i effektivitet og kundetilfredshet. Dette burde ha vært målt, men ikke gjort grunnet snevert med tid. Hadde det blitt gjort ville det kunne forklart forskjellen på lønnsomheten. For det er forskjell i lønnsomhet mellom butikkene, og dette kan være årsaken.

Ved hjelp av litteraturen har det blitt utarbeidet en sjekkliste for hvordan man kan lykkes med ett franchisekonsept, med grunnlag på ett allerede velutprøvd konsept som skal inn i ett nytt marked.

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Forord .....	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1.0 Innledning .....	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Avgrensning.....	4
2.0 Teori.....	4
2.1 Kjededrift .....	4
2.2 Historisk utvikling .....	5
2.3 Tallmateriale for utviklingen av franchisedrift.....	5
2.4 Ulike former for franchise.....	5
2.5 Franchisekontrakten og avgifter .....	6
2.6 Håndboken.....	8
2.7 Fordeler med franchisesamarbeid for franchisegiver .....	9
2.8 Fordeler med franchisesamarbeid for franchisetaker.....	10
2.9 Utfordringer med franchisesamarbeid .....	11
2.10 Ensartethet; nøkkelen til franchisesuksess? .....	12
2.11 Valg av riktig størrelse på markedet og beliggenhet for hver butikk .....	13
2.12 Styrearbeid kan skape godt samarbeid .....	14
2.13 Lønnsomhet innen franchise.....	15
2.14 Hypoteser.....	16
2.15 Oppsummering teorikapittel.....	17
3.0 Metode .....	17
3.1 Forskningsstrategi.....	17
3.2 Valg av undersøkelsesdesign.....	18
3.3 Valg av metodisk tilnærming .....	18
3.4 Datainnsamling .....	19
3.5 Utvalg.....	20
3.6 Variabler.....	21
3.7 Begrepsmessig gyldighet og relabilitet .....	23
3.8 Analyseteknikk .....	23
3.9 Korrelasjonsanalyse og univariat regresjon .....	24
3.10 Multilineær regresjon (MLR) .....	24
3.11 Bivariate metoder.....	25
3.12 Etske problemstillinger .....	31
4.0 Resultater .....	31
Tabell 4.1 Gjennomsnittlige lønnsomhetstall for alle undersøkte butikker .....	32
Tabell 4.2 Korrelasjonsmatrise .....	32
Tabell 4.3 Univariat regresjon.....	32
Tabell 4.5 Multilineær regresjon .....	33
4.1 PCA analyse .....	34
4.2 PLSR analyse.....	40
4.3 Resultater analysene.....	47
4.4 Hypoteser .....	48
5.0 Diskusjon .....	49
5.1 Modell/sjekkliste for å kunne oppnå lønnsom franchise .....	55
6.0 Konklusjon .....	56
Litteraturliste.....	58



## 1.0 Innledning

I denne oppgaven skal jeg ta for meg et utvalgt butikker i samme franchiseorganisasjon. Ved dette arbeidet skal jeg se nærmere på om det eventuelt er forskjeller eller likheter mellom de mest lønnsomme butikker versus de mindre lønnsomme.

I dagens marked ser man at det stadig blir færre og færre frittstående butikker, de blir enten kjøpt opp av større kjeder, legger ned grunnet sviktende lønnsomhet, eller melder seg inn i f.eks. et franchisekonsept. Vi ser at dem som ikke er i en større kjede i dag, må for å overleve, ofte ha et enestående nisjekonsept for å klare seg. Det finnes så klart unntak. Men trenden viser at marginene blir stadig presset grunnet ekstrem konkurranse i mange bransjer, på grunn av stadig større og større aktører som opptrer både med fysiske butikker samt nettbutikker. Dette vil mest sannsynlig eskalere, og vi vil nok i årene som kommer stadig se mer sentralisering av butikkene. De vil enten ende på kjøpesenter, eller med egne store varehus, og vil lokalisere seg der det er størst mulig nedslagsfelt, eller stor tilgang på kunder. Det vil dermed bli vanskeligere overleve uten å være i en kjede. Dette vil forsterkes ytterligere dersom lovverket mykes opp med hensyn til søndagsåpne butikker.

Et meget godt eksempel finner man i sportsbransjen, ved filialkjeden XXL Sport. Denne kjeden har lyktes til de grader, på bekostning av de mindre sportsbutikkene som har blitt tvunget til å legge ned grunnet økt konkurranse. Bare de tre siste årene har 113 butikker endt i skifteretten (DN, 2015).

Tilsvarende har skjedd i brillebransjen etter at Specsavers kom inn på markedet for 10 år siden, og revolusjonerte hele brillemarkedet. Før Specsavers inntreden i Norge, var det også kjeder, men mildere former med felles innkjøpssamarbeid, hvor de ulike aktørene handlet fra de samme grossistene. Da Specsavers kom inn på markedet, skjedde en enorm omvelting på prisstrukturen, da kjeden eier stort sett hele verdikjeden, og kan presse ned prisene på grunn av ett enormt volum. Specsavers har ca. 1500 butikker globalt, og har i Storbritannia en markedsandel på over 40 % . I Norge er nå markedsandelen nærmere 30%, noe som sier hvor sterkt dette konseptet er, og hvor godt det har fungert.

Andre aktører som driver franchise, er Rema 1000. Rema 1000 har som franchise oppnådd gode resultater siden oppstarten i 1979. De har klart å samle hele verdikjeden, og har kontroll over hele distribusjonen, det vil si fra produktet blir produsert til kunden handler produktet i

butikken. Dette gjør at Rema 1000 stadig vinner kåringer med hensyn til pris. Det presiseres at de kombinerer egne merkevarer med innkjøp av varer fra andre leverandører.

Det blir stadig flere franchisekjeder, og disse lykkes bla. at man har en stor aktør som selger sine rettigheter til lokale aktører, hvor begge parter er ute etter best mulig inntjening. Men dette er også ett utfordrende konsept da det er snakk om to parter som vil forsvare sine rettigheter best mulig. Samtidig kan dette være et fruktbart forhold, med meget god mulighet for suksess. Derfor er intensjonen med denne oppgaven forsøke finne likhetstrekk mellom de butikkene som lykkes best i en slik organisasjon, eventuelt likhetstrekk på de butikkene som ikke lykkes. Dette sett ut ifra lønnsomhet til butikkene.

Årsaken til at det ønskes å forske på akkurat dette, er fordi jeg gjennom flere års arbeid innenfor en slik organisasjon som butikkeier, samt styremedlem, ser at dette er fremtiden, og jeg synes det er meget spennende å se hvilke mekanismer som kan gjøre at franchisetakere kan drive best mulig. Jeg har selv en forutsatt formening om dette, og dermed vil det være interessant om mine forestillinger stemmer. For i ett samarbeid med to parter oppstår det alltid uenigheter, og jeg som butikkeier opplever ofte og være uenig med franchisegiver om hva som er beste løsning for oss for å lykkes best mulig. Dette har ofte med at vi er lokale driver og tror vi vet bedre om hva som skal til for å lykkes på vårt sted.

I tillegg til egen interesse for fagområdet, er dette et meget viktig området og forske på da det viser kraftig utvikling i mange store land og økonomier som blant annet USA, Frankrike, Spania og Australia(Madanoglu et al., 2011).

Med denne oppgaven skal jeg la tallene, geografi og demografien tale for sitt og prøve å gi en best mulig tilnærming om hva som påvirker lønnsomheten ved hjelp av en kvantitativ undersøkelses design. Er det noen klare underliggende tendenser skjult i dataen som samles inn som kan øke forståelsen for dette? Hvis ikke kan litteraturen bidra til å gå en forklaring til hvorfor det ikke er forskjell i lønnsomheten?



## **1.1 Problemstilling**

I ett franchisekonsept har alle butikkene på papiret like forutsetninger for å lykkes. Da forutsetter jeg at alle har samme betingelsene i franchisekontrakten. Flere faktorer kan spille inn på hvorfor de forskjellige butikkene lykkes, blant annet hvor lenge butikken har vært i ett marked og allerede kan ha store markedsandeler, eller er det en helt ny oppstartet butikk med ny kundedatabase og ingen markedsandeler. Det jeg ønsker oppnå ved denne oppgaven, er å finne eventuelle forskjeller i lønnsomhet mellom franchisetakerne i samme systemet, og i så fall om det er likheter mellom de som har best lønnsomhet kontra de mindre lønnsomme ved hjelp av innsamling av data, hovedsakelig regnskap, men også demografiske og geografiske forhold. Regnskapene som blir brukt er de som ligger tilgjengelig for offentligheten.

I bransjen jeg forsker på kan det være nødvendig med høyskoleutdannelse for å best mulig å lykkes, men av hensyn til organisasjonen nevner jeg ikke fagområde.

Jeg ønsker å finne ut hvilke faktorer som bidrar til lønnsomhet. Vil da belyse parametere som alder på virksomhet og eier(e), demografi, geografi og analyse av nøkkeltall for å beregne ROS og ROA, for da videre gjøre ett statistisk arbeid for å se om det er sammenhenger mellom ulike parameter som bidrar til økt lønnsomhet, eller i motsatt tilfelle hvor butikker driver mindre lønnsomt.

På bakgrunn av dette velger jeg følgende problemstilling:

***Ett sterkt veletablert franchisekonsept gir like gode forutsetninger for lønnsomhet for alle franchisetakerne? Hvis ja, hva er nøkkelkriteriene for suksess med franchise og dermed lønnsomhet?***

Problemstilling er valgt ut ifra mine antagelser om hva som kreves for å lykkes innenfor denne franchiseorganisasjonen, og håper at det kan trekkes paralleller til andre bransjer. Dette er en stor motivasjon for å skrive denne oppgaven da jeg tror at dette er en av de beste organisasjonsformene for å lykkes i stadig tøffere marked, og jeg ønsker å finne ut mer om hvordan man optimaliserer driften innenfor en franchiseorganisasjon.

## ***1.2 Avgrensning***

I denne oppgaven skal det bli studert nærmere en sentral franchiseorganisasjon tilhørende det norske markedet. Totalt i kjeden er det 75 butikker, og ved hjelp av innsamling av tall fra offentlige regnskap hente ut data fra flest mulig av disse for å få et godt statistisk grunnlag for oppgaven. Noen av butikkene eies av kjeden, og vil da ikke få hentet ut regnskap for disse enkelte enhetene, men dette er kun snakk om 4 butikker.

## **2.0 Teori**

I dette kapitlet blir det belyst hvordan et franchisesamarbeid teoretisk sett burde fungere, samt fordeler og utfordringer tilhørende ett slikt samarbeid. Definisjon av lønnsomhet og lønnsomhetsparametere som blir benyttet i denne oppgaven blir beskrevet ut fra teorien.

Det presiseres at forfatter av oppgaven benytter forskjellige benevnelser for de to aktørene i franchiseorganisasjonen. Franchisegiver benyttes også som konseptieier. Franchisetaker kan også forklares under butikkeier, driver og partner.

### ***2.1 Kjededrift***

Det finnes i dag flere former for kjededrift og det kan nevnes: frivillige kjeder, filialkjeder, paraplykjeder, riksdekkende kjeder, lokale kjeder, og franchise som vi skal ta for oss i denne oppgaven.

Hovedårsaken til å være med i et kjedesamarbeid er for å bedre varetilgangen, styrke markedsføring og mer effektiv drift (Rasmussen og Reidarson, 2007). Gjennom et felles innkjøpssamarbeid vil man kunne kjøpe inn mye større kvanta og dermed oppnå bedre priser. Dette styrker konkurransekraften da dette betyr at varene er billigere inn til butikk, og dermed mulighet til å gi bedre pris til kundene.

Grunnen til at man i dag ser flere frittstående bedrifter som går inn i ett kjedesamarbeid kan også sees i sammenheng med dagens samfunn hvor vi drukner i informasjon og

markedsføring i alle kanaler, og dermed vil små frittstående aktører lett bli borte i ”støyen”. Derfor trengs det stadig tyngre markedsføring for å nå ut til forbruker.

I et kjedesamarbeid vil man kunne oppnå mer effektivt drift. Gjennom samarbeid får man bistand til egnede og effektive systemer som bedrer organisering av virksomheten i forhold til utforming av lokaler, valg av egnet utstyr for driften, god vareflyt, samt standardisert salg og service. Dette kalles systemkraft (Rasmussen og Reidarson, 2007). Man kan da som franchisetaker konsentrere seg 100% om best mulig drift av virksomheten.

## ***2.2 Historisk utvikling***

Franchise som driftsform ble startet opp i 1863 med Singer Sewing Machine Company i USA. Dette selskapet skapte sitt eget distribusjonssystem med frittstående forhandlere som hadde eksklusiv salgsrett i ett bestemt geografisk området. I 1910 kom bilforhandlere og bensinhandelen med tilsvarende systemer (Ideström et al., 2016). Moderne franchise utviklet seg etter andre verdenskrig blant hurtigmatkjedene, blant annet McDonalds og spredte seg videre til servicenæringer og varehandel (Nilssen, 2009).

## ***2.3 Tallmateriale for utviklingen av franchisedrift***

Franchisekonseptet blir stadig mer utbredt. Hvis man ser til USA, foregår over 50% av all varehandel gjennom franchise, mens i Norge er dette tallet på ca. 20% , dette basert på tall fra 2004; man antar at tallene er enda høyere i dag (Norsk franchiseforum).

## ***2.4 Ulike former for franchise***

Det som er avgjørende ved et franchisesystem er at det må være et konsept som når helt ut til kunden, uavhengig av organisasjonsform (Nilssen, 2009). Kundene bryr seg ikke om hvordan virksomheten er organisert, men er opptatt av å få den hjelpen og de produktene de har forventet å finne når de oppsøker den lokale virksomheten. Derfor er det så viktig at ansatte i butikkene er lært opp av kjeden og at alle følger konseptet slik at uansett hvilke filial man oppsøker får man samme service samt produkt.

Franchise kan variere veldig fra land til land hvordan virksomheter er definert og organisert. Hvis man for eksempel sammenligner enkelte franchiseorganisasjoner i Storbritannia og USA med Sverige, vil man kunne se at man i Sverige ikke ville definert det som franchise.

Man kan dele franchise inn i 3 hovedtyper, men det er viktig at grensene mellom disse ofte kan være flytende, og mange selskap vil ikke kunne defineres under kun en av typene (Ideström et al., 2016).

”Business format franchising” er den formen for franchise som ofte blir brukt i Sverige og Norge. Dette innebærer en franchiseeier/franchisegiver tilbyr en franchisetaker, mot vederlag, å få anvende ett komplett konsept i egen forretningsvirksomhet som reguleres av franchiseavtalen (Ideström et al., 2016).

”Product distribution franchising” vil ikke være et fullkommet konsept slik som ”business format franchising”. Dette vil være begrenset til et samarbeid mellom franchisegiver og franchisetaker på distribusjon og i noen tilfeller produksjon franchisegiver har utviklet. Dette reguleres av franchiseavtalen i.h.t hvor grensene går rundt produksjon, lagerhold og salg av aktuelle produkter (Ideström et al., 2016).

”Trade name franchising (varemerkelisens)” vil si at en virksomhet får tillatelse til å anvende en merkevare, men det vil ikke være tilgang til erfaringer og hvordan det best burde drives, og det kan være restriksjoner på bruk av varemerket (Ideström et al., 2016).

## ***2.5 Franchisekontrakten og avgifter***

Franchise er som oftest forstått som en kontraktfestet avtale mellom to juridisk selvstendige selskaper/parter hvor den ene parten, franchisetaker, betaler den andre parten, franchisegiver, for rettigheten til å selge franchisegivers produkt og/eller rettigheten på varemerket og business konseptet/formatet på en gitt lokalisasjon over en spesifisert tidsperiode (Blair og Lafontaine, 2005).

Selve kontrakten fastsetter forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker, hvordan butikken skal drives, og hvilke rettigheter begge parter har. Kontrakten beskytter de finansielle interessene for begge parter. Franchisetaker betaler en avgift for å være en del av systemet. De totale avgiftene som franchisetaker betaler, kan deles inn i franchiseavgift, rettighetsavgift og eventuelt markedsføringsavgift.

Franchiseavgiften er en avgift som franchisetaker betaler franchisegiveren. Dette beregnes som oftest som en prosentsats av omsetningen. I en amerikansk undersøkelse som ble gjort hadde 93% av franchisesystemene denne avgiften basert på omsetningen (Nilssen, 2009). Hvor stor denne avgiften burde være er utfordrende å fastsette, samt om den skal være fast eller variabel.

Grunnen til at dette er utfordrende er at når det skal vurderes er det ikke bare kvantitative forhold det skal tas hensyn til. Det ville vært enklere om det bare var snakk om innkjøpsfordeler og eventuelt fastsette en verdi på tjenestene administrasjonen til konseptier tilbyr. Men hvor mye er franchisegivers kunnskap og erfaring om driften og merkenavnet verdt? Det franchisegiver må ha til grunne i sine vurderinger er at de må kunne vise til at franchisetakerne vil sitte igjen med en akseptabel sum etter at franchiseavgiften er betalt og dermed være attraktiv nok for å tiltrekke seg de beste driverne.

Konsepteier må også gjøre en vurdering på forholdet mellom risiko og fortjeneste. Det burde ikke være for lav risiko, da vil det ikke virke attraktivt og man vil kunne oppnå stort gjennomtrekk av drivere og dermed ingen kontinuitet. Er risikoen for høy vil det være vanskelig å rekruttere i det hele tatt. Er forholdet balansert vil konseptier ha større sannsynlighet for å rekruttere riktige personer og at det ikke vil være like lett eller ønskelig for franchisetaker å forlate franchisen etter en tid (Ideström et al., 2016).

Ved beregning av denne avgiften må franchisegiver ta hensyn til kostnadene de vil ha ved full ekspansjon. Da vil kostandene trolig være vesentlig høyere en ved oppstart grunnet behov for større administrasjon, utdanning av personell, markedsføring og lignede. Dette vil kreve god innsikt i hva forretningskonseptet krever, hvilke arbeidsfordeling det er mellom franchisegiver og franchisetaker, samt kunnskap om arbeidet og eventuelle investeringer ved ekspansjonen (Ideström et al. 2016). Franchiseavgiften må da selvsagt vurderes opp mot franchisegiver sin høyere inntjening ved full ekspansjon grunnet flere butikker, og dermed høyere inntjening. Det finnes forskjellige metoder for å beregne den endelige avgiften tatt i betraktning av forholdene over, men dette blir ikke beskrevet da det ikke har betydning for innholdet i oppgaven.

Rettighetsavgift er en avgift franchisetaker betaler ved kontraktinngåelse for at franchisegiver skal være i økonomisk stand til å til å sette franchisetaker i gang for å drive konseptet forsvarlig i henhold til metoder franchisegiver har utprøvd som sørger for sunn drift. Det har vært en trend i Norge at denne avgiften har blitt droppet, dette grunnet manglende tro på

konseptet og viktigheten av disse pengene i oppstarten. Dette sørger for at begge parter kan komme skjevt ut da nødvendig opplæring ikke har blitt gitt, og vil kunne gi unødvendige samarbeidsproblemer og manglende omsetning (Nilssen, 2009).

Men dette vil variere da noen franchisegivere som kommer inn på markedet har store økonomiske muskler og ikke forlanger eller trenger denne avgiften, men likevel gir forsvarlig opplæring, og heller mener at den nye franchisetaker vil kunne bruke disse pengene til andre oppstarts-utgifter og dermed en sunnere økonomi.

Markedsføringsavgiften er en avgift som kommer i tillegg til overnevnte avgifter. En fordel med et kjedesamarbeid er stordriftsfordelene det gir, og fordelene med felles markedsføring er et kjempefortrinn. Det trekkes frem at den kan være så verdifull at det er et hovedargument for kjedens eksistens (Idestrom et al 2016). For det er helt klart at en stor kjede kan forhandle frem meget gunstige avtaler for felles markedsføring da det er snakk om så store summer franchisen vil investere i dette. Det er ikke bare at det kan forhandles frem gunstige priser, slagkraften og nedslagsfeltet mot potensielle eller eksisterende kunder kan bli betraktelig større gjennom både bruk av lokale annonser og ikke minst nasjonale riksdekkende markedsføringskanaler.

Denne avgiften som franchisegiver fastsetter må ta hensyn til ekspansjon, at kostandene vil være forskjellig fra oppbygningsfase og når ferdig etablert. Må også tas hensyn til at kjeden ikke oppnår ønsket markedsandel og må bruke mer midler på dette en først antatt. Det er viktig å merke seg at denne avgiften ikke bare inneholder midlene til selve markedsføringen, men skal også dekke salgstrening, skilting/reklamering i butikk, markedsundersøkelser og lignede.

Det er ofte tilfelle at denne avgiften belastet med en prosentsats.

## ***2.6 Håndboken***

Dette verktøyet er et viktig for samarbeidet mellom franchisegiver og franchisetaker. Håndboken skal sørge for at all kunnskapen konseptene innehar overføres til driver som skal sørge for lønnsom drift. Innholdet i håndboken er alt fra hvilke utstyr butikken skal ha, innredning av butikk, it-systemer, avtalemaler, salgsmetoder. Det kan nevnes mer, men poenget er at den består av alt konseptet trenger for å fungere.

Årsak til at dette ikke står oppført i selve franchisekontrakten er at håndboken skal være dynamisk og skal kunne endres fortløpende av konseptierer grunnet erfaringer underveis og endringer av markedssituasjon o.l. En franchiseavtale er statisk og er ofte skrevet under for lengre perioder og kan ikke endres fortløpende, dermed håndboken i tillegg. Derfor meget viktig at det i franchiseavtalene står oppført at det er den sist oppdaterte håndboken som beskriver konseptet og hva franchisetaker må forholde seg til. Det burde også være et punkt i avtalen som sier at franchisegiver kan gjøre endringer i håndboken uten at det er nødvendig å gå i forhandlinger ved hver anledning (Ideström et al., 2016).

Det er helt nødvendig at det er mulighet for løpende endringer i håndboken, men det må være innenfor rimelighetens grenser og med forutsigbarhet slik at franchisetaker ikke føler seg oversett, som igjen kan skape konflikter. Med rimelighet menes det at det ikke må gjøres endringer av drastiske slag som krever omfattende videreutdanning, skaffe spesialkompetanse eller f.eks. store endringer i åpningstider. Under slike omstendigheter bør det fremgå at franchiseavtalen må reforhandles. Endringer i håndboken som går på forutsigbarhet menes endringer som konseptet, franchiseavgiftene og godtgjørelser som de mest sentrale (Ideström et al., 2016).

## ***2.7 Fordeler med franchisesamarbeid for franchisegiver***

Hovedårsaken til at franchise kan være ett vellykket konsept er at franchisekonseptet får en franchisetaker som investerer, eier og driver butikken i det lokale markedet. Når man investerer sine egne penger, med mulighet til å putte mye av profitten i egen lomme, gir dette som regel motivasjon til økt arbeidsinnsats. Franchisetaker er ”herre i eget hus”, et samarbeid som kan være vinnende for begge parter. For franchisegiver kan det være lettere å lykkes dersom man har franchisetaker med lokal kunnskap. Der hvor franchisegiver har en lokalkjent franchisetaker, med erfaring fra bransjen og lokalkjennskapet over flere år, kan dette medføre en raskere ekspansjon. Har franchisetaker god erfaring fra bransjen vil dette lette selve etableringen for konseptierer, da man trenger å bruke mindre tid til opplæring, kontra en person som har lite erfaring og trenger en mer helhetlig opplæring, derunder drift av virksomheten. Dette blir undersøkt om er tilfelle i oppgaven om veletablerte butikker er mer lønnsomme enn nyetablerte (H1).

Det at man får inn en eier som går inn med egenkapital er gunstig for konseptierer da det krever mindre i henhold til eget kapitalbehov. Kapital er noe som alltid kreves ved

ekspansjon. Om franchisegiver har mye kapital trengs det da heller ikke binde det opp i den lokale virksomheten, har da muligheten til å investere dette på andre måter. Den finansielle risikoen med å starte en ny butikk er dermed begrenset for konseptierer.

Når franchisegiver skal finne en lokal driver må man vektlegge dette opp mot konseptets etableringskriterier, at vedkommende har kvalitetene som etterspørres og at det er riktig i henhold til demografi.

Franchisegiver har hovedsakelig det overordnede ansvaret for suksess, og har den unike muligheten til å skape en ”vinn-vinn-vinn situasjon”. I dette menes det vinn for kunden som er fornøyd og kommer tilbake, videre driver både franchisetaker samt franchisegivers lønnsomt, og franchisegiver kan utvikle konseptet videre. I motsatt tilfelle vil man ofte kunne se at hvis konseptierer har problemer blir ansvaret delvis skjøvet over på andre, deriblant franchisetaker (Nilssen, 2009).

## ***2.8 Fordeler med franchisesamarbeid for franchisetaker***

Om vedkommende som går inn i ett franchisesamarbeid starter helt ny butikk, eller allerede går inn med en eksisterende er det mange fordeler med ett franchisesamarbeid. Man har da muligheten til å bli med i et velutprøvd konsept som skal kunne gi god mulighet for lønnsom drift. Det er aldri en garanti at alle lykkes, men en veletablert franchiseorganisasjon må kunne vise til virksomheter med lønnsomhet for å kunne forsvare kostnaden ved å bli medlem, da om ikke franchisen er helt nystartet. Som franchisetaker vil det være god støtte og rådgivning å kunne få fra konseptierers administrasjon som som oftest har ekspertise rundt alle fagområder som kreves rundt driften, som for eksempel markedsføring, IT og økonomi. Godt drevne franchiser har ofte et eget utdanningsprogram for alle de forskjellige stillingene som kreves i butikkene til franchisetakerne. Dette kan være alt ifra introduksjonskurs for nye ansatte, til mere avanserte lederutviklingsprogram for eierne.

Et annet meget sentral fordel er stordriftsfordelene et franchisesamarbeid gir. En stor organisasjon vil kunne forhandle frem gunstige innkjøpsavtaler da det er snakk om store kvanta, om ikke de eier produksjonen selv, som i seg selv burde være gunstig. Dette gjelder også markedsføring som kan kjøres gjennom nasjonale kampanjer, samtidig ha mulighet til mer lokale skreddersydde kampanjer. Man vil og som franchisetaker være trygg på kvalitet



rundt produkter og markedsføring er god da det vil være meget skadelidende for hele merkenavnet til franchisen om noe skulle være feil.

I tillegg til å kunne ta del i utdanningsprogrammet til kjeden, vil det ofte kunne være minst like lærerikt det at man er en del av et stort nettverk og kan utnytte erfaringer fra hverandre. Hver enkelt franchisetaker har varierende grad av erfaringer og kunnskap som burde utnyttes. Dette nettverket vil og kunne trigge konkuransenevnen til hver enkelt da man hele tiden sammenligner seg med de andre butikkene, noe som vil være gunstig både for franchisegiver og franchisetaker.

Oppsummert er det mange fordeler med et franchisesamarbeid og det kan trekkes frem at det kan være meget fordelaktig sammenlignet med en frittstående selvstendig næringsdrivende. I en franchise kan franchisetaker fokusere på å drive butikken best mulig da man har en konseptier som tar ansvaret for alt det andre som ofte vil være meget tidkrevende.

## ***2.9 Utfordringer med franchisesamarbeid***

Det som bla. kan være utfordrende med et franchisesamarbeid, er der franchisegiver har en intensjon, mens franchisetakertaker kan ha en annen. Det er kontraktfestet hvordan partene skal forholde seg, og for et godt samarbeidsklima er det viktig med best mulig utnyttelse av konseptet, samt god gruppedynamikk.

Dette er en kjent problemstilling, i litteraturen omtalt som agentteorien dvs. forholdet mellom agent(franchisetaker) og prinsipal(franchisegiver). Hver av disse partene vil alltid ha mest mulig av omsetningen selv. Derfor er det slik at franchiseavgift oftest beregnes ut ifra omsetning i stedet for profitt, da det vil være lettere for agent(butikkeier) trikse det til på profitten versus omsetningen.

I ett franchisekonsept er det viktig at alle aktører følger konseptet som blir synlig til kunder gjennom markedsføring. Hvis da en butikk ikke følger konseptet som er markedsført så kan dette gi konsekvenser for de andre butikkene. Har en kunde fått ett dårlig inntrykk på en butikk, vil kunden mest sannsynlig ha dette inntrykket for hele kjeden, uavhengig av hvilken butikk det er. Dette er den største risikoen til franchisegiver, de slipper den finansielle ved franchisesamarbeidet, men har til gjengjeld en stor kommersiell risiko dersom franchisetaker på noen måte skader konseptet.

En annen utfordring knyttet til dette, er at konseptiers krav til butikkene ofte er kostbare gjennomføre. Da kan det være fristende å f.eks. ta en annen pris for en vare enn det som er markedsført, eller ikke opprettholde servicestandardene som er satt. I det lange løp vil dette som regel være skadelig for alle parter, og teorien tilsier at kostandene knyttet til konseptet, samt følge konseptet, vil lønne seg i lengden. Det er derfor nødvendig å gjennomføre regelmessig vertikale kontroller slik at franchisegiver ser at konseptet blir fulgt. Dette kan skape misnøye blant franchisetaker, da det gir dem mindre mulighet til å handle i eget favør og påvirker deres selvstendighet og mulighet å tilpasse seg lokalk markedet (Blair og Lafontaine, 2005).

Ovenstående utfordringer, er omtalt i litteraturen som "free riding". Dette kan være ett utfall av et dypgående konflikt mellom franchisegiver som ønsker å drive egen business, og en franchisegiver som søker standardisering og kontroll over alle operasjoner (Dant and Gundlach, 1999). Dette kan da føre til at franchisetaker ikke yter fullt ut i sin jobb, og ikke følger franchisekonseptet, men handler opportunistisk for å maksimere egen vinning.

Studier har vist at høyere grad av formalisering og gjensidig påvirkning fører til mindre "free riding", mens høyere grader av sentraliserte avgjørelser førte til større grad av dette. Faktorer som sterk lokal ekstern konkurranse minsker også sjansen for "free riding". (Kidwell et al., 2006)

I ett franchisekonsept er butikkeierne en del av et stort system, som igjen har ansatte i butikken. Så her er det mange interesser å ta hensyn til. Et franchisesystem er avhengig av at partene har felles interesser og mål, og et langsiktig perspektiv. McDonalds uttrykker det som "et samarbeid i evighetens perspektiv" (Strand,2007).

### ***2.10 Ensartethet; nøkkelen til franchisesuksess?***

Som nevnt tidligere er det mange ting som må være på plass for å skape en god franchiseorganisasjon, og om det skal trekkes frem som noe av det viktigste så er det ensartethet. Dette er noe som er gjentagende hos kjeder i alle sine etableringer, og innenfor dette begrepet trekkes sortiment, markedsføring, innredning, skilting og servicenivå som de fremtredende parametrene (Idestrom et al., 2016).

Dette er også en stor fordel ved en franchiseorganisasjon sammenlignet med andre medlemsdominerte og styrte kjeder. Grunnen til dette er at franchisegiver eier konseptet og har enerett

på utviklingen på konseptet, dette kan justeres underveis ved hjelp av blant annet franchise håndboken. Her ligger nok mye av forklaringen til at franchise er den raskest voksende kjedeformen på verdensbasis (Ideström et al., 2016).

For å få til dette må man få alle de ansatte i alle de forskjellige delene av organisasjonen til å trekke i de samme trådene og ønske det samme. Og spesielt i etableringene kan dette være meget utfordrende. Da kommer det inn nye drivere fra sitt eget nærområde som har sine meninger om hva som er best akkurat på denne plassen. Dette trenger ikke være tilfellet, det kan være en franchisetaker uten erfaring eller tilknytning til nærområdet, da f.eks. franchisetaker ikke har funnet en som er lokal.

For å oppnå ensartethet er det viktig fra første stund med god trening slik at fra butikkene åpner må franchisetakerne allerede kjenne verdiene og konseptet til franchisegiver, og denne treningen må fortsette kontinuerlig som skal sørge for at de er skjerpet og profesjonell overfor konsept mot kundene (Modell, 2010). Det kan diskuteres om dette er lettere å oppnå med helt nye drivere uten for mye erfaring og egne meninger, men motsatt om manglende erfaring gir dårligere forutsetninger for lønnsom drift. H1 undersøker forskjellen på lønnsomhet ut ifra alder på butikk og eier.

### ***2.11 Valg av riktig størrelse på markedet og beliggenhet for hver butikk***

Valg av størrelse på markedet er et meget viktig punkt når konseptieier planlegger etableringer og videre ekspansjon. Noe man tidlig burde ta stilling til er hvor mange butikker franchisen skal ha når den er fullt utviklet og hvor disse skal være plassert (Ideström et al., 2016). Med hvor butikken skal plasseres menes både hvilke by/tettsted og hvilke lokalisering butikk skal ha. Dette blir undersøkt effekten av dette i.h.t. lønnsomhet på i H3 og H4.

Det som kan være meget utfordrende med dette arbeidet er hvor stort nedslagsfelt/geografisk området hver butikk skal ha, og om det skal være samme eier hvis det skal være flere butikker innenfor ett definert område eller flere. For dette er et tema som kan føre til konflikter og burde være klart definert i franchiseavtalen. For eksempel om franchisegiver ser at i en by er det helt mulig å ta større markedsandeler med en butikk til, og bestemmer seg for å starte en ny med ny driver. Da kan en allerede eksisterende eier tape omsetning og få dårligere lønnsomhet, mens konseptieier mest sannsynlig øker sin lønnsomhet grunnet at en butikk ekstra gir større omsetning og større inntekter i form av franchiseavgift. I slike tilfeller må det

vurderes at samme driver får starte den nye butikken om det er ønskelig og forsvarlig for sunn drift.

En annen ting franchisegiver må ta i sine vurderinger av nyetableringer er i tilfeller hvor de har en god markedsposisjon i en by for eksempel, men analyser viser at det er mulighet for å ta større markedsandeler. Da kan tilfellet være at konseptier er fornøyd med nåværende posisjon, noe en konkurrent kan utnytte og kan etablere en butikk der selv (Ideström et al., 2016).

Det er flere potensielle utfordringer som kan oppstå, en konkurrerende butikk eller hel kjede kan komme til salgs og konseptier må ta stilling til om skal kjøpe eller la konkurrenter få muligheten. Det som er viktig er at man balanserer forholdet til franchisetaker, og ikke gir fra seg potensielle markedsandeler til konkurrenter. Dette kan være en utfordring, og en grundig gjennomtenkt strategiplan burde ligge til grunn, samt rasjonelle kloke beslutninger underveis i etableringen hvor ulike nevnte scenarioer kan oppstå.

### ***2.12 Styrearbeid kan skape godt samarbeid***

Litteraturen mener at mye kan blir løst ved godt styrearbeid, i alle fall et forum, der begge parter er involvert og alles interesser best mulig blir ivaretatt (Cumberland og Githens, 2014). Dersom samarbeidet ikke fungerer er det en ”tap–tap- tap” situasjon, hvor franchisetaker taper sin investering, ansatte mister sin jobb, og franchisegiver taper royalties.

Det å fostre et positivt forhold mellom franchisegiver og franchisetaker, kan sammenlignes med å fostre ett godt forhold til ansatte i andre typer firmaer (Cumberland og Githens, 2014). Et sterkt forhold mellom franchisegiver og franchisetaker i styrerommet vil skape økt vekst for organisasjonen, ekspansjon i salget, større muligheter for de ansatte, da franchisetaker vil være mer villig til å ekspandere businessen sin når det oppstår en kultur av tiltro og respekt mellom partene (Cumberland og Githens, 2014). Det er franchisegiver som har mest makt da dem sitter på merkevaren og som bestemmer innholdet i kontrakten mellom partene.

I et slikt forum kan det utveksles erfaringer, og det er fornuftig av franchisegiver å lytte på franchisetaker om erfaringer gjort ute i butikk. Franchisegiver har jo en plan om hvordan ting skal gjøres, men det er personene på ”gulvet” som daglig møter kundene, og et godt samarbeid er sentralt for videreutvikling og ta større markedsandeler. Med andre ord kan et

godt forhold mellom partene være helt avgjørende for den helhetlige suksessen til organisasjonen.

### ***2.13 Lønnsomhet innen franchise***

Det er en kostnad knyttet til å være endel av franchise i form av diverse avgifter som er beskrevet tidligere. I flere studier viser det seg at det absolutt lønner seg å ta kostnaden for å ta del av en franchiseorganisasjon. Ett studiet fra USA der det blir studert frittstående restauranter mot sammenlignbare resturankjeder viser det seg signifikant mer lønnsomt å være i franchisen(Madanoglu et al., 2011).

Et annet positivt trekk sett fra det å drive med franchise viser flere undersøkelser fra Sverige og andre utenlandske undersøkelser at det er færre konkurser innenfor franchise.

En svensk undersøkelse fra 2008 viser at franchise har høyere etableringstempo og færre konkurser enn andre foretak(Ideström et al., 2016). Det diskuteres hvorfor det er slik. For en franchisetaker har samme økonomiske forpliktelser hvis det blir sett på krav til egenkapital og sikkerhet for selskapets lån. En av årsakene er at en partner kommer inn i et konsept som er veletablert. Mest sannsynlig er det største feilene og fallgropene luket unna av franchisegiver og andre partnere, samt at ved eventuelle fremtidig utfordringer har man en stor organisasjon som kan hjelpe til både økonomisk og administrativt om nødvendig.

Franchisegiver er også veldig nøye i selekteringsprosessen ved valg av partner. De har gode innarbeidet prosesser for å se at det har de egnede kvalifikasjonene og personlige egenskaper, samt at de har økonomiske forutsetninger, som kreves for å lykkes, gjennom erfaring og kompetanse konseptier har på området. Kjeden som undersøkes i denne oppgaven ønsker å ha to eiere i hver butikk med forskjellig ansvarsområdet. Om dette er mer lønnsomt enn butikker med en eier undersøkes gjennom H5. Noen butikker har mer enn 2 eiere, dette er også med i analysen om det påvirker lønnsomheten(Bivariat metode).

Som frittstående selvstendig næringsdrivende i oppstartsfasen er det en ting å ha tilstrekkelig oppstarts kapital, en annen ting er å forutse hvor mye kapital som kreves de første leveårene for å lykkes. I motsetning så har en franchisegiver ofte veldig konkrete analyser om hvor mye kapital som kreves i de forskjellige fasene. Konseptier har også god oversikt over hvilke tiltak som må gjøres om en butikk sliter ved hjelp av tidligere erfaringer. En selvstendig vil ofte bare ha seg selv eller regnskapsfører og hjelpe seg til, og vil ofte bruke for lang tid på å

identifisere problemet. En franchisegiver vil følge opp hele tiden og sørge for det beste forutsetningene for sunn og lønnsom drift.

En ting til som kan være årsaken til franchisesuksess er at en ny partner får øyeblikkelig tilgang på et veletablert merkenavn med godt omdømme som kan gi en øyeblikkelig effekt på omsetningen (Ideström et al., 2016).

### ***2.14 Hypoteser***

På bakgrunn av problemstilling og teori dannes følgende hypoteser:

I utgangspunktet vil man anta at en veletablert butikk med erfaren driver skal ha bedre forutsetning for å lykkes enn en driver med mindre erfaring og helt ny butikk. En erfaren driver kan allerede ha ett godt renommé og et stor kundedatabase. Og grunnet erfaring mindre behov for opplæring i oppstartsfasen. På bakgrunn av dette dannes H1:

H1: Veletablerte butikker og erfarne drivere er mer lønnsomme enn nyetablerte

Teorien påpeker viktigheten av geografisk plassering av butikk. Hvor når man ut til flest kunder, og hvor stor tetthet av butikker er det behov for. Det kan også tenkes at handelsmønsteret til kunder kan variere i landet. På bakgrunn av dette H2:

H2: Lønnsomhet påvirkes av hvor i landet butikken ligger

En butikk som ligger på ett senter har lengre åpningstider og skal i utgangspunktet ha større pågang av potensielle kunder som vil kunne øke inntjening. Samtidig er det ofte større utgifter tilknyttet å ligge på ett senter. Er det slik at eventuell større omsetning gir bedre lønnsomhet, eller er utgiftene så pass mye større at det ikke er ett fortrinn. Dette danner H3:

H3: Lønnsomheten varierer i henhold til om butikk ligger på senter eller ikke

Det vil være forskjell mellom butikker på hvor stort kundegrunnlag og antall konkurrenter de forskjellige butikkene i franchisen har. Større kundegrunnlag kan gi økt inntjening, samtidig krever dette mer personell i butikkene. Og med større kundegrunnlag vil det som oftest være flere konkurrenter. Om dette har innvirkning på lønnsomheten undersøkes med H4:

H4: Kundegrunnlag og antall konkurrenter påvirker lønnsomhet

Kjeden jeg undersøker har en policy om at det skal være to eiere, der en har ansvaret for det faglige og en for selve driften. Dette mener kjeden skal gi en bedre drift og dermed indirekte bedre lønnsomhet. Dette undersøkes i H5:

H5: Lønnsomheten blir bedre ved mer enn 1 eier av butikk

### ***2.15 Oppsummering teorikapittel***

Slik det kommer frem av dette kapittelet er det mange faktorer som må være på plass for å lykkes med en franchiseorganisasjon. I grunnen forutsetter det at det er ett sterkt formelt konsept med tilhørende sterkt merkenavn. Det må være på plass en dyktig administrasjon som utfyller hverandre på fagområdene som kreves her. Videre på det være en god prosess på utvelgelse av franchisetakere på personlig og økonomisk plan. Her er det viktig at franchisegiver kan vise til ett lønnsomt konsept opp mot potensielle konkurrenter. Man må med en gang få på plass riktig verdigrunnlag hos franchisetaker slik at begge parter trekker i riktig retning og sørger for ett godt partnerskap. Dessuten er ekspansjonen og den geografiske plasseringen sammen med markedsføring helt sentral for å oppnå suksess og lønnsomhet.

### **3.0 Metode**

I denne delen av oppgaven blir det beskrevet hvordan strategi, forskningsdesign og metode som vil bli benyttet.

#### ***3.1 Forskningsstrategi***

For å se om mine antagelser/slutninger kan stemme med empiriske funn velger jeg en deduktiv tilnærming. Dette grunnet at jeg har en formening om hvordan virkeligheten kan være gjennom min erfaring og kunnskap fra bransjen og organisasjonen jeg skal undersøke.

Det er viktig også passe på at det ved datainnsamlingen sørger for at det blir prøvd å hente inn informasjon som er relevant for problemstillingen, ikke bare det forfatter tror er relevant. Med dette menes det at det trolig er flere underliggende årsaker enn det antas som kan påvirke

lønnsomhet, og derfor må samle inn mest mulig data av for bredest mulig grunnlag for mest mulig troverdig statistikk.

### ***3.2 Valg av undersøkelsesdesign***

Denne oppgaven har til hensikt og undersøke lønnsomheten til mange butikker. Det blir derfor en bred/ekstensiv tilnærming.

Ved et intensiv opplegg går man mye mer i dybden. Ønsket med oppgaven å hente ut informasjon fra flest mulig butikker, og siden det er snakk om 71 butikker vil det være alt for omfattende med intensivt design, selv om dette ville kunne gi mye interessant info. Det ble vurdert om det var aktuelt å gå i dybden på noen butikker om spesielt interessante funn skulle oppstå, eller at om det trengtes mer informasjon for å kunne vurdere om det er klare sammenhenger mellom et fenomen eller lignende. Da ville det vært aktuelt med en kvalitativ tilnærming i form av intervju. Men grunnet tidspress har det blitt sett seg mulig å få gjennomført dette.

Da det blir valgt en bred tilnærming vil det videre brukes et deskriptiv/beskrivende design for å finne eller beskrive ut om det er sammenhenger mellom variablene til de forskjellige butikkene.

Grunnen til valg av design er at det ønskes å få en relativ presis beskrivelse av forholdene, og i så fall hvorfor noen lykkes bedre enn andre i samme franchisekonseptet, og om resultatene gir gir indikasjoner på en større hyppighet av noen fenomener blant dem som lykkes eventuelt likhetstrekk mellom dem som ikke lykkes like godt.

Den andre dimensjonen jeg velger er ett beskrivende design i form av ett tversnittstudie. Et slikt studiet gir meg rask innsamling av data til undersøkelsen, noe som er avgjørende grunnet tidsperspektivet på oppgaven. Det ville helt klart vært interessant å gjennomført et tidsseriestudie for å se spesielt på om det er likhetstrekk med de nyeste butikkene etter noen år sammenlignet med butikkene som har vært med fra starten. Men som sagt det er det ikke mulighet for.

### ***3.3 Valg av metodisk tilnærming***

For å samle inn data til denne oppgaven har jeg valgt en kvantitativ tilnærming. Årsaken til dette er at det ønskes å hente inn mest mulig data rundt en organisasjon og tilhørende 71



butikker, det blir dermed alt for tidkrevende med en kvalitativ tilnærming. Det hadde optimalt sett vært gunstig og kombinere disse tilnærmingene, gå i dybden ved eventuelle interessante funn, men tidsmessig vil ikke dette la seg gjennomføre. Men det kan være aktuelt for videre arbeid rundt denne problemstilling i en annen oppgave i fremtiden.

Grunnen til at jeg velger denne tilnærming er at han har god kjennskap til den aktuelle kjeden som skal undersøke og har en klar problemstilling, noe som er et godt utgangspunkt for å lykkes med denne tilnærming.

Med metoden som velges ønsker man å finne litt ut om flere enheter, og dermed ha mulighet til å finne ut om det er fenomener eller trender om hvorfor noen butikker eventuelt lykkes bedre enn andre, eller omvendt at det er data som viser om det er like årsaker til at noen ikke lykkes.

Fordelen ved denne tilnærmingen er at man får samlet inn tallfestet materiale i form av offentlige regnskap og annet kvantitativt materiale og dermed er dette standardisert og da kan bearbeide dette statistisk.

### ***3.4 Datainnsamling***

Oppgaven vil benytte seg av sekundærdata, i form av regnskap som ligger tilgjengelig på internett for å hente ut nøkkeltall som EBIT, total kapital og salgsinntekter. Dette er tall som vil kunne gjøre at jeg kan beregne "return on sales" (ROS) og "return on assets" (ROA). Samt at nøkkeltallene kan gi en indikasjon på franchisen sin lønnsomhet som helhet

Jeg vil benytte meg av nettsiden regnskapstall.no. Her vil det i tillegg til nøkkeltallene kunne hente ut informasjon om når selskapet var stiftet, samt juridisk informasjon om eiere og eierstruktur.

For å beregne "return on sales" er følgende formel benyttet:  $ROS = EBIT / \text{Salgsinntekter}$ . ROS kalles også rentabilitet eller resultatgrad. Dette forholdstallet er et mål på resultatet i forhold til omsetningen og forteller hvor mye profitt man sitter igjen ved per omsatt krone. Hvis man ser en økning ROS på ett selskap kan det tyde på at det er blitt mer effektivt.

For å beregne "return on assets" har jeg benyttet:  $ROA = EBIT / \text{Total kapital}$ . Dette nøkkeltallet ser på hvilken avkastning selskapet gir på sine ressurser, med andre ord selskapets effektivitet

uavhengig av hvordan kapitalen er finansiert. En fordel med dette nøkkeltallet er at dette tallet ikke er misvisende til tross for selskaper med høy gjeldsgrad.

I de fleste tilfeller ved beregning av ROA blir "net income" eller årsresultatet etter skatt benyttet. Men jeg har benyttet driftsresultat og trukket fra skatt grunnet at enkelte butikker i denne oppgavene hadde relativt høye finansinntekter av ukjent årsak. Dette har blitt ekskludert da det er fokusert på selve driften og ikke annen inntjening(aksjer, valuta o.l), og dermed mere riktig sammenlignbare tall for oppgaven. Det kan vise seg i ettertid at dette kan være en feil vurdering da noe av disse verdien fremkommer i balansen og får da feil forholdstall, men det gjelder kun to butikker så det slår veldig lite ut på dataen jeg har utarbeidet.

Franchisegiver vil være behjelpelig med å anskaffe demografiske data. De har ulike byråer og dataprogram for å anskaffe slik informasjon. Dermed vil ikke det i denne oppgavene bli beskrevet hvordan metode som ble benyttet til dette. Data som franchisegiver gir tilgang til er hovedsakelig antall potensielle kunder hver butikk har og hvor mange konkurrenter hver butikk har.

Denne måten velges å samle inn data på grunnet at grunnlaget for mine data skal basere seg på kjedens 71 butikker. Og for å da å få ett bredt nok grunnlag er jeg avhengig av å få inn data fra flest mulig, noe som er enkelt da mesteparten av informasjonen ligger tilgjengelig for allmenheten. Har sett en tendens når kjeden har kjørt diverse spørreundersøkelser blant partnere og man ser at de sliter med å få en svarprosent på over 30. Hvis det samme hadde skjedd med meg om jeg hadde benyttet meg av spørreskjema ville det blitt ett alt for tynt grunnlag hvis det skulle ha statistisk signifikans. Måtte i så fall brukt alt for mye tid å energi på å purre på svar, noe som jeg heller kan bruke på å kjapt samle inn data og deretter jobbe med analysen med et bra datagrunnlag.

### ***3.5 Utvalg***

Fordelen ved å velge den kvantitative tilnærmingen i denne oppgaven er at jeg når ut til nesten alle butikkene i denne franchiseorganisasjonen. Da kjeden starten i Norge for 10 år siden var det 20 butikker. Dette er i dag 75, og det er ett spenn fra 1 til 10 år på hvor lenge de forskjellige butikkene har vært medlemmer. Jeg velger å ta med alle butikker/eiere i organisasjonen for å få ett bredest mulig datagrunnlag i håp om at dette kan gi meg

informasjon som viser trender mellom lønnsomhet vs. mindre lønnsomme butikker, som også sees i sammenheng med hvor lenge butikk har eksistert.

Det er 4 butikker i kjeden som har en annen eierstruktur i form av "joint venture", disse har jeg ikke mulighet til å innhente regnskapsdata fra offentligheten, da disse tallene er "skjult" i selskapets helhetlige regnskap. Di er ikke tilgjengelig slik som de andre selskapene som er selvstendige AS.

Det er stor variasjon i bakgrunnen til de 71 forskjellige butikkene utvalget består av. Alle butikkene er aksjeselskap og har en gjennomsnittlig alder på 12,5 år, med en variasjon fra 3 til 35 år. Kjeden som undersøkes har vært i Norge i 10 år og dermed er butikkene eldre enn dette vært tilknyttet andre kjeder eller vært frittstående før dette.

Alderen på eierne på butikkene sprer seg fra 27 til 68 år, med ett gjennomsnitt på 45 år. Dermed meget stor forskjell på erfaringen til driverne.

Det er 26 butikker som har beliggenhet på et kjøpesenter, mens 45 har egen lokalisering.

Butikkene er i univariat og multilineær analyse er delt i 2 regioner ut ifra beliggenhet i landet. Nord-Norge og Midt-Norge(42) er satt sammen, og resterende butikker(29) sør for dette er den andre regionen. I den bivariate analysen er det delt inn i sør(24), Oslo(5), midt(19) og nord(23).

### **3.6 Variabler**

De avhengige variablene benyttet i analysen er(ROS og ROA beskrives på neste side):

*"Return on sales(ROS)"*

*"Return on assets(ROA)"*

*EBIT*

*Totalkapital*

*Salgsinntekter*

I denne oppgaven skal det vurderes lønnsomhet av butikker i samme organisasjon. Det velges da og fokusere på driftsresultatet sett opp mot driftsinntekter i form av nøkkeltallet "return on

sales(ROS)", og driftsresultatet sett opp mot totalkapitalen, "return on assets(ROA)".

Regnskapene som er benyttet fra 2013 og 2014, men har regnet gjennomsnittet for salgsinntekter, totalkapital og EBIT(benyttet for å beregne ROA og ROS, dermed er de også gjennomsnittet for 2013 og 2014) for å gjøre det enklere og oversiktlig.

Disse to nøkkeltallene kan på godt norsk kalles resultatgrad og totalkapitalrentabilitet, men i oppgaven blir ROS og ROA benyttet.

ROS og ROA er sterkt korrelert ved hverandre. Synker ROS vil ROA synke, og motsatt.

Det er mange forskjellige nøkkeltall man kan beregne, men årsaken til at ROS og ROA ble valgt er at det gir et direkte inntrykk av hvor lønnsom driften av butikkene er.

I oppgaven er det store forskjeller på hvor gammel butikkene er og dermed store variasjoner i henhold til hvordan forholdet mellom egenkapital og gjeld er. Derfor er ROA bra å benytte da det ser på hvor stor inntjening har på den totale kapitalen som er investert i bedriften uavhengig av andelen egenkapital og gjeld.

I litteratur er "return on equity(ROE)" ofte benyttet for sammenligning av lønnsomhet, men av nevnte årsaker over mener jeg at ROA og ROS egner seg best.

En svakhet med nøkkeltallene ROA og ROS som blir benyttet er at de kan være utsatt manipulasjon og tar heller ikke en finansiell betraktning av risikoen for firmaet å være en del av en franchiseorganisasjon(Madanoglu et.al, 2011). Med manipulasjon menes det at ingen andre enn regnskapsfører, revisor og hovedsakelig eier av butikk har kontroll på at det er reelle tall som er ført i regnskap og at de viser ett troverdig bilde av driften. Så oppgaven tar som forutsetning at regnskapsprinsippene(revisjon.no) er fulgt.

Analysen benytter 7 uavhengige variabler:

**Alder butikk:** Dette er alder på aksjeselskapet, og ikke hvor lenge butikken har vært medlem av kjeden. Informasjon om dette står i offentlig regnskapsinformasjon.

**Lokalisering:** Ligger butikk på kjøpesenter, eller i egne frittstående lokaler. Informasjon om beliggenhet har jeg innhentet gjennom: [www.1881.no](http://www.1881.no)

**Region:** Har delt butikkene inn i fire regioner bestående av nord(23), midt(19), sør(24) og Oslo(5). Dette er slik kjeden har gruppert dem og blitt benyttet i den bivariante analysen. For å

gjennomføre en riktig analyse ved univariat og multilinéær analyse er de blitt delt inn i 2 regioner: sør/Oslo(29) og nord/midt(42).

**Kundegrunnlag:** Dette er tall kjeden har innhentet ved hjelp av eget analyseprogram og sier noe om hvor mange kunder butikken har tilgang på.

**Konkurrenter:** Dette er også tall kjeden har gitt tilgang til og sier hvor mange konkurrenter hver undersøkte butikk har

**Antall eiere:** Det varierer med 1 til 3 eiere av butikkene. Dette står oppført under juridisk informasjon i regnskapene.

**Alder eier:** Dette er alderen til eieren. Der hvor det er flere eiere er gjennomsnittlig alder benyttet. Dette står oppført under juridisk informasjon i regnskapene.

### ***3.7 Begrepsmessig gyldighet og relabilitet***

Med begrepsmessig gyldighet menes det at jeg måler det jeg har sagt at jeg skal måle.

Med relabilitet menes det at undersøkelsen man foretar må være gjennomført på en forsvarlig måte slik at resultatet blir troverdig. Man burde utforme undersøkelsen slik at empirien som er samlet inn er så nøyaktig at hvis man hadde gjort innsamlingen av data hos et tilsvarende gruppe ville man oppnådd samme resultat(Jacobsen, 2005).

Begrepsmessig gyldighet og relabilitet mener jeg blir innfridd da standardiserte regnskap blir brukt og dermed får målt det som er bestemt på forhånd, og man vil kunne bruke samme metode i en undersøkelse av andre franchisekjeder.

### ***3.8 Analyseteknikk***

All data innhentes fra offentlige regnskap fra år 2013 og 2014, og tall kjeden selv besitter herunder kundegrunnlag og konkurrenter. Materialet blir lagt inn i ett Excel regneark. Excel brukes for å utarbeide den univariat og multilinéær analysen. Mens programmet ”The unscramblerX” blir benyttet for den bivariat metoden.

Etter gjennomført koding vil jeg begynne med analyse av data og vil da se på om det ulikheter eller likheter mellom de forskjellige butikkene og om det er samvariasjon i funnene. Hvis det

er tilfellet vil det kunne legge et fundament for videre å se om det ligger til grunn sammenhenger.

I Excel blir verktøyet for dataanalyse benyttet for å utarbeide en korrelasjonsmatrise, samt en regresjonsanalyse. Korrelasjonsanalysen vil kunne påvise om det er korrelasjon mellom variablene, og regresjonsanalysen vil kunne vise i hvilken grad en variabel samvarierer med en annen.

### ***3.9 Korrelasjonsanalyse og univariat regresjon***

En korrelasjonsanalyse sier i hvilken grad hver enkelt variabel er assosiert med hver av de andre variablene (kvantitativt). Tabellen som utarbeides ser på korrelasjonene mellom alle de 5 avhengige variablene mot de 7 uavhengige variablene.

Korrelasjonsmaterisen som blir lagt under resultater viser hvor store korrelasjonene er mellom variablene.

Hensikten med en regresjonsanalyse er å lage en modell til benyttet data for å kvantifisere forholdet mellom 2 grupper av variabler. Regresjon er analyse av effekten på en avhengig variabel(Y) fra en uavhengig variabel(X) Videre vil den tilpassede modellen kunne brukes til enten å beskrive forholdet mellom to sett av variabler, eller å kunne predikere nye verdier.

Ved regresjonen vil jeg kunne hente ut p-verdier. Denne verdien forteller om korrelasjonen er tilfeldig eller reell. Desto lavere p-verdi desto mer sannsynlig at korrelasjonene ikke er tilfeldig.

Korrelasjonene blir merket med \*  $p \leq 0.05$ , og \*\*  $p \leq 0.01$ .

En svakhet med univariat metode er at korrelasjonene mellom de uavhengige variablene ikke må være for sterke.

Ved en univariat regresjon brukes en enkelt prediktor som ofte ikke vil kunne lage en presis nok modell. Ved multilinear regresjon vil man kunne predikere flere variabler samtidig som vil kunne gi en bedre og mer nøyaktig modell(neste avsnitt).

### ***3.10 Multilinear regresjon (MLR)***

Fordelen med en multilinær regresjon er at jeg kan se på effekten flere uavhengige variabler(X) har på en avhengig variabel(Y).

Metoden vil ikke fungere ved høy korrelasjon. Kan brukes til prediksjon også ved medium korrelasjon mellom variablene, men siden den relative størrelsen på regresjonskoeffisientene da blir i høy grad tilfeldig, bør man ikke tolke disse eller gjøre signifikansanalyse på dem( Martens og Næs,1991).

I denne analysen blir EBIT, ROS og ROA hver for seg satt opp mot de 7 uavhengige variablene.

### ***3.11 Bivariate metoder***

Prinsipalkomponentanalyse («Principal Component Analysis»; PCA) og «Partial Least Squares Regression» (PLSR) håndterer korrelerte data ved å regne ut et lavt antall såkalte latente variable eller komponenter (kalt prinsipalkomponenter (PCer) for PCA eller PLS-komponenter/PLS-faktorer for PLSR). Disse beskriver mest mulig av variasjonen i måledataene og de er alle ortogonale mot hverandre. Derfor blir korrelasjonen ikke et problem, men ofte heller en styrke, siden de latente variablene ofte viser seg å beskrive underliggende, tolkbare variasjoner i dataene(Esbensen, 2004).

Metoden benyttes da det med denne oppgaven ønskes å se på om det er sammenhenger mellom flere variabler, med mulighet for også og se på en til en forhold. Fordelen med metodene er at i stedet for å tolke mange variabler, grafer og figurer hver for seg, lager dette ett helhetlig grafisk bilde ved tolking av alle variablene(både avhengige og uavhengige) på en gang. Dette kan skape ett mer riktig og troverdig bilde enn ”univariate” analyse hvor man sammenligner en og en variabel som kan gi en forenkling av virkeligheten.

Ved valgt program vil man kunne se på kovariansen eller korrelasjonen, altså hvordan en variabel påvirker en annen. Det presiseres at sterk korrelasjon mellom variabler ikke nødvendigvis forklarer kausalitet.

Metoden er bra på å separere ut systematiske (dvs. prediktive) variasjoner fra måleusikkerhet og støy. Andre fordeler er:

- Prinsipalkomponentene viser ofte underliggende/latent variasjon som bidrar til bedre

forståelse av dataene enn hver enkelt målt variabel gjør hver for seg

- Et korrelasjonsladningsplott("scores"-plott) sier i hvilken grad hver enkelt variabel er assosiert med hver av prinsippkomponentene, og derfor indirekte også med hverandre. I tillegg sier det hvordan variablene relaterer seg til hverandre kvalitativt.
- "Scores"-plottet viser i tillegg hvordan butikkene enkeltvis eller gruppert relaterer seg til hverandre - dette får man ikke fra en korrelasjonsanalyse.
- Variable man ikke tror er viktige kan man vekte ned slik at de ikke påvirker modellen i det hele tatt. Da kan man fremdeles plote dem i korrelasjonsladningsplottet for å se hvor godt de blir beskrevet av modellen, og hvordan de er assosiert med de andre variablene
- Metoden har ingen problemer med singulære/korrelert data.

Metodene separer all data til hovedkomponenter(PC) for å forklare den totale variansen. Da vil man også kunne finne om det er variabler som er relaterte til hverandre, eller ikke. Man vil og kunne se om variablene danner viktige strukturer eller om det er støy i dataene. Disse data blir visualisert gjennom to typer grafiske plot og må vises/tolkes sammen. "Scores plot" gir en oversikt over egenskapene/funnene til hver enkelt butikk, mens "loadings plot" gir en oversikt over sammenhengene mellom variablene, og plottene må tolkes i sammenheng.

I dataene som blir benyttet er det butikker som analyseres og butikkene som f.eks. ligger langt til høyre i scores-plottet har relativt høyere verdier for de variablene som ligger langt til høyre i loadings-plottet.

Butikker som ligger nære hverandre i scores-plottet har lignede egenskaper. Det samme kan sies om variablene som ligger nære hverandre i loadings-plottet.

PLSR-metoden er en regresjonsanalyse. Hensikten med dette er å kunne beskrive en gitt respons(eller flere) i data. I motsetning til en PCA analyse krever PLSR to datatabeller, en for uavhengige og en for avhengige variabler. De uavhengige variablene er gjerne de målingene man ønsker å lage en modell av for å kunne forutsi en respons av interesse. Mens de avhengige variablene er responsene man prøver å modellere fra de uavhengige variablene.

PLSR er en såkalt "latent regresjonsmetode", som er god for å finne skjulte strukturer i datasettet.



Det finnes flere metoder for regresjonsanalyser, men fordelene med PLSR er at grafikken/plottene assosieres med PCA hvis man ser på "scores", "loadings", korrelasjon osv.

## **Validering**

Validering av dataen blir gjort for å se at en PCA eller PLSR modell anvender data på samme måte som den opprinnelige data. Det er viktig for å forklare hvor gyldig modellen er for fremtidige data og for å velge antall komponenter.

Valideringen for PCA og PLSR er basert på de samme prinsippene. Beskrivelsen som følger tar utgangspunkt ved en PLSR(regresjon). Ved PCR blir omtale av Y-variabler fjernet. Samt seksjonene som kalles RMSEP tatt bort, og "predict" blir erstattet av "fit" (Esbensen, 2004).

Det er flere måter å gjennomføre valideringen. Jeg har benyttet meg av kryssvalidering. Samme utvalget blir brukt både for estimering av modell og testingen. 20 segmenter blir benyttet, hvor ett og ett segment uteblir ved kalibreringen av data settet og modellen kalibrer ut ifra de resterende 19 segmentene. Dette blir gjort til alle segmentene en etter en har uteblitt en gang. Deretter blir all den predikerte data kombinert for å kalkulere valideringens gjenværende varians og RMSEP(Root Mean Square Error of Prediction). Hensikten med denne valideringen er å undersøke om modellen bare passer til det aktuelle datasettet, eller også kan brukes til andre datasett

RMSEP(en for hver respons) forklarer den gjennomsnittlige usikkerheten jeg kan forvente når det predikeres Y-verdier for nye utvalg, uttrykket med samme enhet som Y-variabler(Esbensen, 2004).

## **Vekting**

Metoden jeg benytter er basert på å finne retningen av den maksimale variasjonen, men er avhenger av den relative variansen til variablene. I data som blir benyttet i analyse er det store forskjeller på størrelsene på tallene til de forskjellige variablene. Dermed må den vektningen baseres ut ifra standardavviket til variablene, noe som uttrykker variansen i samme enhet som den originale variabelen.

Benyttet metode bruker variansen og kovariansen for å lage en modell hvor innflytelsen til variablene beregnes av deres varians, og forholdet mellom to variabler blir oppsummert av

deres korrelasjon. Mens varians er sensitiv til vekting, er korrelasjon det ikke. Dette gir allikevel muligheten til å studere forholdet til en variabel mot en annen ved å begrense den aktuelle variabels innflytelse på modellen. Ved å vekte ned en variabel får den mindre innflytelse på modellen, men kan allikevel være med i "loadings"-plottet for å studere hvordan den kan ha likheter med andre aktive variabler.

### **Beskrivelse av PCA:**

I større datasett slik som i denne oppgaven finnes det mye informasjon. Mye av denne informasjonen kan være skjult grunnet det er veldig komplekst å tolke. PCA er en metode som visualiserer all informasjon på en oversiktlig måte. Ved hjelp av PCA vil jeg undersøke ut om det er forskjellen eller likheter mellom butikkene, og hvilke variabler som eventuelt bidrar til denne forskjellen(uavhengige) eller likheten(korrelerte). Denne metoden gir også oversikt om det oppstår grupperinger, om det er større trender i data, at det er likheter mellom en større gruppe butikker. PCA filtrerer ut hva som er nyttig informasjon og hva som kun er støy, eller meningsløs variasjon.

Når man ser på denne figuren vil butikker kunne sies å ha like egenskaper om de har like verdier for de fleste variablene, og man vil finne dem nært hverandre i plottet. Og i motsatt tilfelle, desto mindre likheter i verdiene for variablene, jo lengre vil de ligge fra hverandre i plottet.

På bakgrunn av dette kan PCA(plottet) forklares slik: Det finner den retningen på plottet hvor distansen mellom datapunktene er størst. Det vil si det samme som at metodene finner de lineære kombinasjonene av de opprinnelige variablene som bidrar mest til at butikken er forskjellige fra hverandre. Disse kombinasjonene kalles prinsipale komponenter(PC). PC1 inneholder mest informasjon. PC2 inneholder maksimum av resterende informasjon og videre(Esbensen, 2004). I denne oppgaven konsentrer jeg meg om kun de 2 første PC da det er tvilsomt at det er nyttig informasjon i de resterende. De er med andre ord rangert etter mest informasjon, PC1 med mest, PC2 mindre osv. PC1 inneholder mest informasjon, altså minst støy, og det blir mer støy for hver komponent. Dermed er informasjonen i PC1 enklest og tolke og mindre sannsynlig at man ikke mistolker data på grunn av mer støy i de komponentene som kommer etter. Men som sagt PC2 blir vurdert da det kan ligge en god del informasjon her.

Hver komponent i en PCA modell er karakterisert av tre utfyllende egenskaper:

Variansen: forteller hvor mye informasjon hver PC har tatt til seg og dette kan undersøkes på to måter.

Resterende varians: forteller hvor mye variasjon i dataen som gjenstår og bli forklart når den aktuelle PC har blitt betraktet.

Forklart varians: blir oppgitt som prosent av den totale variansen i datasettet. Er ett mål på fordelingen av variasjon i dataen for den gjeldene PC.

Disse to målene for varians er komplementære, den variansen som ikke er forklart av den aktuelle PC gjenstår. Disse to variansene kan man bestemme om skal vurdere en enkel variabel eller butikk, eller hele datasettet. Med andre ord forklarer variansen hvor mye informasjon i datasettet som blir beskrevet av modellen(Esbensen, 2004).

**”Loadings”(plot):** beskriver sammenhengen mellom variablene.

Hver variable er blir vist som ett eget punkt på plottet. Det forklarer hvor mye variabelen er beskrevet av den aktuelle PC, og tar i betraktning variasjonen for denne variabelen i plottet.

Hvis man ser geometrisk på dette er ”loadings” cosinus av vinkelen mellom variabelen og den aktuelle PC. Desto mindre vinkel er mellom variabelen og PC, desto større er ”loading”.

”Loading” har en bredde mellom -1 og +1.

Det man leser ut i fra plottet:

1: For hver PC ser man på variablene med høy ”loadings”, nært til +1 eller -1. Dette forklarer betydningen for den aktuelle PC, og er nyttig for tolkningen av butikkene(utvalget) i ”scores-plottet”

2: Av dette plottet kan man også se på korrelasjonene mellom variablene. Hvis f.eks. to variabler har høy ”loadings” lang den samme PC, vi det si at deres vinkel er liten, og dermed høyt korrelert med hverandre. Om begge ”loadings” har samme fortegn er korrelasjonen positiv, altså om en variabel vokser gjør den andre det også. Om det er ulikt fortegn, negativ korrelasjon, så vil den ene variabelen øke når den andre minker.

**”Scores”(plot):** om butikkene(utvalget) kan relateres til hverandre. Det beskriver strukturen i

dataen. Hvert punkt i plottet viser hver butikk og ser på om det er likheter eller ulikheter mellom dem. Hver butikk har en "score" på hver PC. Punktet(koordinat) på plottet for den aktuelle butikken viser hvor den er lokalisert i forhold til den aktuelle PC.

Hva tolker jeg ut fra dette plottet:

1: Først henter man ut informasjonen for den aktuelle PC ved hjelp av "loadings"(beskrevet forrige avsnitt". Man benytter så "scoret" til butikken langs PC for å karakterisere denne butikken. Det beskriver betydningsfulle kjennetegn med butikken relativt til variabelen med høy "loadings" på den samme PC.

2: Butikker som ligger nær hverandre langs den samme PC er lignende, de har nære verdier for den korresponderende variabelen. Motsatt, butikker som har stor differanse på det aktuelle "scoret" er ulike med hensyn til den/de aktuelle variablene.

## **Regresjonsanalyse**

Denne analysen, "Partial Least Squares Regression(PLSR) gjøres med samme program som ved PCA analysen, "the unscrambler X".

PLSR modellerer både X og Y matrisene samtidig for å finne de "skjulte" variablene i X som best vil predikere de "skjulte" variablene i Y(Esbensen, 2004). Disse PLSR-komponentene ligner PC og blir også referert til som PC.

## **PLSR "loadings"**

PLSR "loadings" forklarer hvordan hver X og Y variabel er relatert til PC oppsummert av T-"scores". Det forklares videre at det er noe forskjell på hvordan man tolker X og Y.

1: P-"loadings" forklarer hvor mye hver X-variabel bidrar til en spesifikk modellkomponent, og kan derfor brukes på akkurat samme måte som PCA-"loadings". Dette kan brukes for å tolke betydningen av lokalisasjonen for ett datapunkt på ett T-"score" plot sett på variasjonen av X.

2: Q-"loadings" forklarer forholdet mellom Y-variablene og T-"scores". Dette kan brukes for å tolke betydningen av lokalisasjonen for ett datapunkt på ett T-"score" plot sett på variasjonen av Y.

## **PLSR "scores"**

PLSR-"scores" tolkes på samme måte som PCA "scores". Det er butikk koordinatene som er markert på plottet. Forskjellen på PLSR fra PCA er at det er to sett av komponenter som behandles, avhengig om enten om det er interessant å oppsummere variasjonen i X eller Y. Disse to "scorene" forklares:

1: T-score er de nye koordinatene for datapunktene i X som fanger opp delen av strukturen som er mest prediktiv for Y.

2: U-score oppsummerer den delen av strukturen i Y som er forklart av X langs en gitt komponent.

Forholdet mellom T-og U-"scorene" er en oppsummering av forholdet mellom X og Y langs en spesifikk modellkomponent.

### ***3.12 Ethiske problemstillinger***

Det kan være noen etiske utfordringer med å forske i egen organisasjon. I dette tilfellet som er en franchiseorganisasjon, er jeg som eier av en av butikkene ansvarlig overfor andre butikkeiere og konseptiere at denne forskning ikke skal gjøre noen skade. Det velges derfor at både organisasjon, butikknavn/eiere og regnskap holdes anonymt, slik at ikke noe kommer på kant med noen i denne organisasjon noe som kan bli problematisk for fremtidig samarbeid. Jeg har gjennom en franchiseavtale retningslinjer å forholde meg til. Det vil opprettes kontakt med konseptiere i forkant av arbeidet med oppgaven slik at de er informert om hva som skal undersøke, og argumentere for at dette kan være nyttig forskning for dem, og legge vekt på å forklare at det ikke under noen omstendigheter vil skade organisasjonens rykte og renommé.

Alle regnskapsdata(sekundærdata) er tilgjengelig for offentligheten, og regnskapsdata tilhørende butikkene blir ikke nevnt med navn i oppgaven.

## **4.0 Resultater**

I denne delen av oppgaven presenteres resultatene for de univariat, multivariat og bivariat analysene.

**Tabell 4.1 Gjennomsnittlige lønnsomhetstall for alle undersøkte butikker**

EBIT	TK	SI	ROA	ROS
938000	3013000	9761000	22,67%	9,10%

Denne tabellen er lagt med da det argumenteres for i diskusjonene at dette er en veldrevet franchiseorganisasjon og derfor kan dette være en årsak til at det ikke er noen utpregede forskjeller mellom butikkene. Tall for EBIT, TK og SI er oppgitt i NOK.

**Tabell 4.2 Korrelasjonsmatrise**

Dette er en oversikt over korrelasjonene:

	EBIT	TK	SI	ROA	ROS	Beliggenhet	Kundegrunnlag	Snitt alder eiere	Eierstruktur	Alder AS	Region	Konkurrer
EBIT	1,0000											
TK	0,6093	1,0000										
SI	0,7823	0,7294	1,0000									
ROA	0,8460	0,2654	0,6413	1,0000								
ROS	0,8456	0,5104	0,5776	0,8238	1,0000							
Beliggenhet	0,0980	0,0176	0,0113	0,1398	0,0940	1,0000						
Kundegrunnlag	0,2721	0,2074	0,2873	0,2113	0,1692	0,0268	1,0000					
Snitt alder eiere	0,3050	0,2723	0,2978	0,2743	0,2750	0,1457	0,0427	1,0000				
Eierstruktur	0,0247	0,0521	0,0709	0,0624	0,1107	-0,0069	-0,0931	0,5201	1,0000			
Alder AS	0,3071	0,2959	0,3231	0,2285	0,1715	0,1177	0,1577	0,3627	-0,0896	1,0000		
Region	0,0991	0,2148	0,0875	0,0557	0,1294	0,1927	-0,1627	0,0916	-0,1615	0,0916	1,0000	
Konkurrer	0,0283	0,0656	0,2095	0,0488	0,0053	-0,0445	0,5320	0,0395	-0,0669	0,0278	0,0303	1,0000

**Tabell 4.3 Univariat regresjon**

	EBIT			ROS			ROA		
	P-verdi	F-verdi	Korr	P-verdi	F-verdi	Korr	P-verdi	F-verdi	Korr
Beliggenhet	0,1102	2,5826	0,098	0,0886	2,938	0,094	0,0375	4,4051	0,1398*
Kundegrunnlag	0,0008	11,5124	0,2721**	0,0411	4,245	0,1692*	0,0088	7,045	0,2113**
Alder eier	0,0001	14,7706	0,305**	0,0007	11,7835	0,275**	0,0009	11,4077	0,2743**
Eierstruktur	0,767	0,088	0,0247	0,1833	1,7875	0,1107	0,4257	0,6378	0,0624
Alder AS	0,0001	14,9943	0,3071**	0,0384	4,3644	0,1715*	0,0103	6,7578	0,2285*
Region	0,001	10,0483	0,0991**	0,0003	13,5936	0,0557**	0,0042	8,4261	0,0557**
Konkurrenter	0,7491	0,1026	0,0283	0,991	0,000012	0,0053	0,5265	0,403	0,0488

\*  $p \leq 0.05$ , og \*\*  $p \leq 0.01$ .

Denne tabellen er gjort som univariant regresjon der EBIT er satt opp mot en og en variabel, totalt 7. Det er gjort det samme for ROS og ROA. Eierstruktur blir delt inn i 2, om det er en eier, eller 2 eller flere. Region blir delt inn 2 regioner, 1 for nord og midt, og 1 kategori for sør, øst og Oslo.

Hvis man ser på EBIT ser man at den er svakt korrelert med alder på eier og alder AS og at det viser ett signifikantnivå på  $p \leq 0.01$ . Ser en på ROS mot de to samme variablene ser en at disse korrelasjonene er svakere, men signifikant på  $p \leq 0.01$ . Dette ser man det samme på ROA.

Kundegrunnlag er korrelert(0,2721) med EBIT signifikant, er og signifikant med ROS og ROA, men er veldig svake korrelasjoner.

#### ***Tabell 4.5 Multilineær regresjon***

	EBIT		ROS		ROA	
		P-verdi		P-verdi		P-verdi
Beliggenhet	0,098	0,6852	0,094	0,9899	0,1398	0,5872
Kundegrunnlag	0,2721**	0,0001	0,1692**	0,0075	0,2113**	0,0072
Alder eier	0,305**	0,0137	0,275*	0,0613	0,2743*	0,0548
Eier struktur	0,0247	0,1537	0,1107	0,6473	0,0624	0,4662
Alder AS	0,3071*	0,0996	0,1715	0,6737	0,2285	0,4403
Region	0,0991**	0,0027	0,0557**	0,0020	0,0557*	0,0216
Konkurrenter	0,0283*	0,0312	0,0053	0,0922	0,0488	0,2576
<b>F-verdi</b>		<b>7,084**</b>		<b>4,2676**</b>		<b>4,0371**</b>
<b>R2</b>		<b>0,2643</b>		<b>0,1779</b>		<b>0,1699</b>

\*  $p \leq 0,05$ , og \*\*  $p \leq 0,01$ .

Denne tabellen viser multilinéær regresjon gjort i Excel. De avhengige variablene EBIT, ROS og ROA er bearbeidet hver for seg og satt opp mot de 7 uavhengige variablene. Eierstruktur blir delt inn i 2, om det er en eier, eller 2 eller flere. Region blir delt inn 2 regioner, 1 for nord og midt, og 1 kategori for sør, øst og Oslo.

#### 4.1 PCA analyse

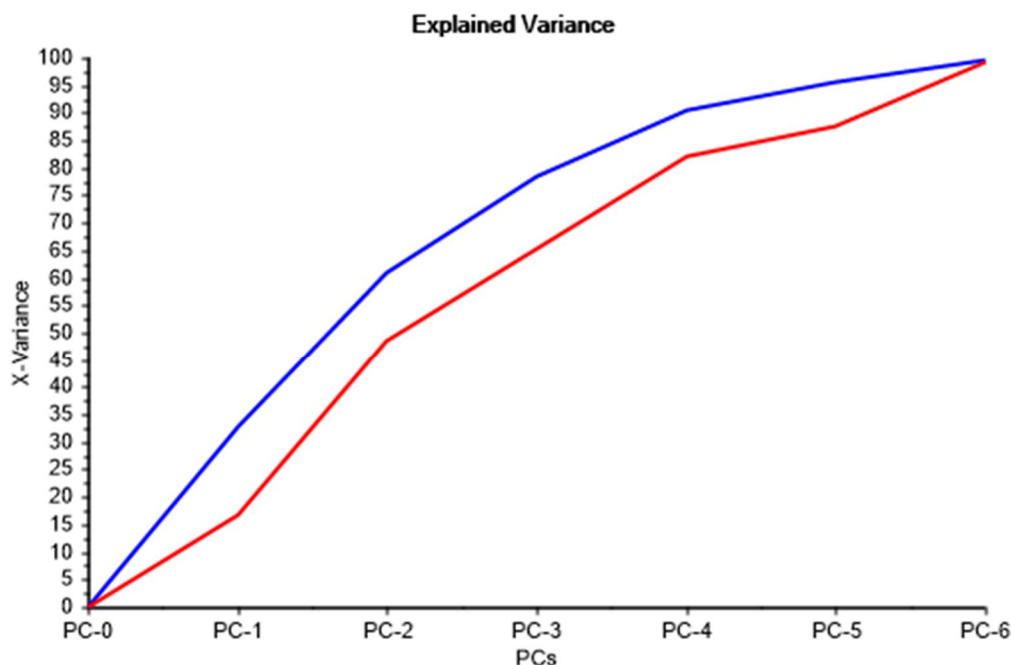
Denne modellen som følger ser på om det er noen sammenhenger eller tendenser i data mellom de avhengige variablene ROS og ROA mot de uavhengige variablene som er eierstruktur, alder på eierne, alder på AS (alder 2), kundegrunnlag og antall konkurrenter. EBIT, TK og SI("scores"-plott) som vises med grønn farge er vektet ned da disse er oppsummert i ROA og ROS. Alder på eiere er også vektet ned da denne ikke egner seg som predektiv variabel. Region og om butikker er over eller under 10 år gammel, samt er ikke på plottet, disse er kun brukt for å teste sammenhenger, men de er tatt med i "scores"-plott for å se etter tendenser.

Det er benyttet random kryssvalidering med 20 segmenter.

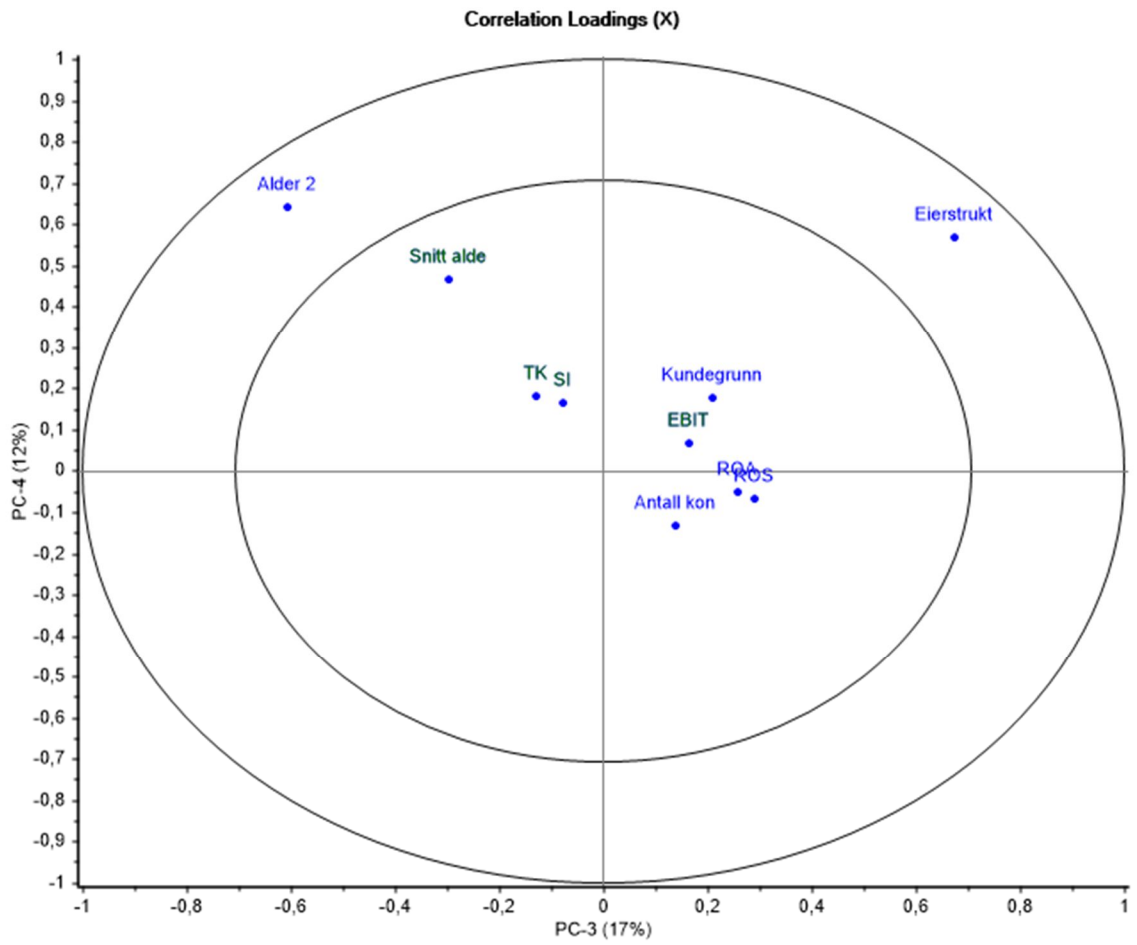
#### PCA: Varians og valg av antall komponenter



For PCA er det ikke like lett å tolke forklart varians som ved PLSR, se PCA\_ExpVariance(Fig.1). Fordi man ikke opererer med uavhengige tabeller X og Y som i PLSR, men bare X, er det umulig å kryss-validere på en måte som ikke er overoptimistisk. Derfor ser man ofte at selv om den validerte variansen er mer konservativ enn kalibreringsvariansen, vil den røde linjen fortsette å stige sammen med kalibreringsvariansen. Det kan man se også i plottet(Fig. 2). Her er det derfor viktig å ikke forsøke å tolke flere komponenter enn det antallet man tror er gyldig. Parsimonitetsprinsippet er viktig: Dess færre komponenter, dess mindre sjans for å over tilpasse, dvs. tolke variasjoner som ikke er gyldige. Sannsynligvis er 1-2 komponenter riktig, slik som for PLSR. Ved å plote korrelasjonsladningene for PC-4 vs. PC-3 ser man at PC-3 beskriver forskjeller mellom Alder 2 og Eierstruktur, og PC-4 beskriver hvordan disse sammen skiller seg fra resten. Basert på min forståelse av variablene virker det svært usannsynlig at dette er prediktive/gyldige sammenhenger og forholder meg derfor til de 2 første komponentene.

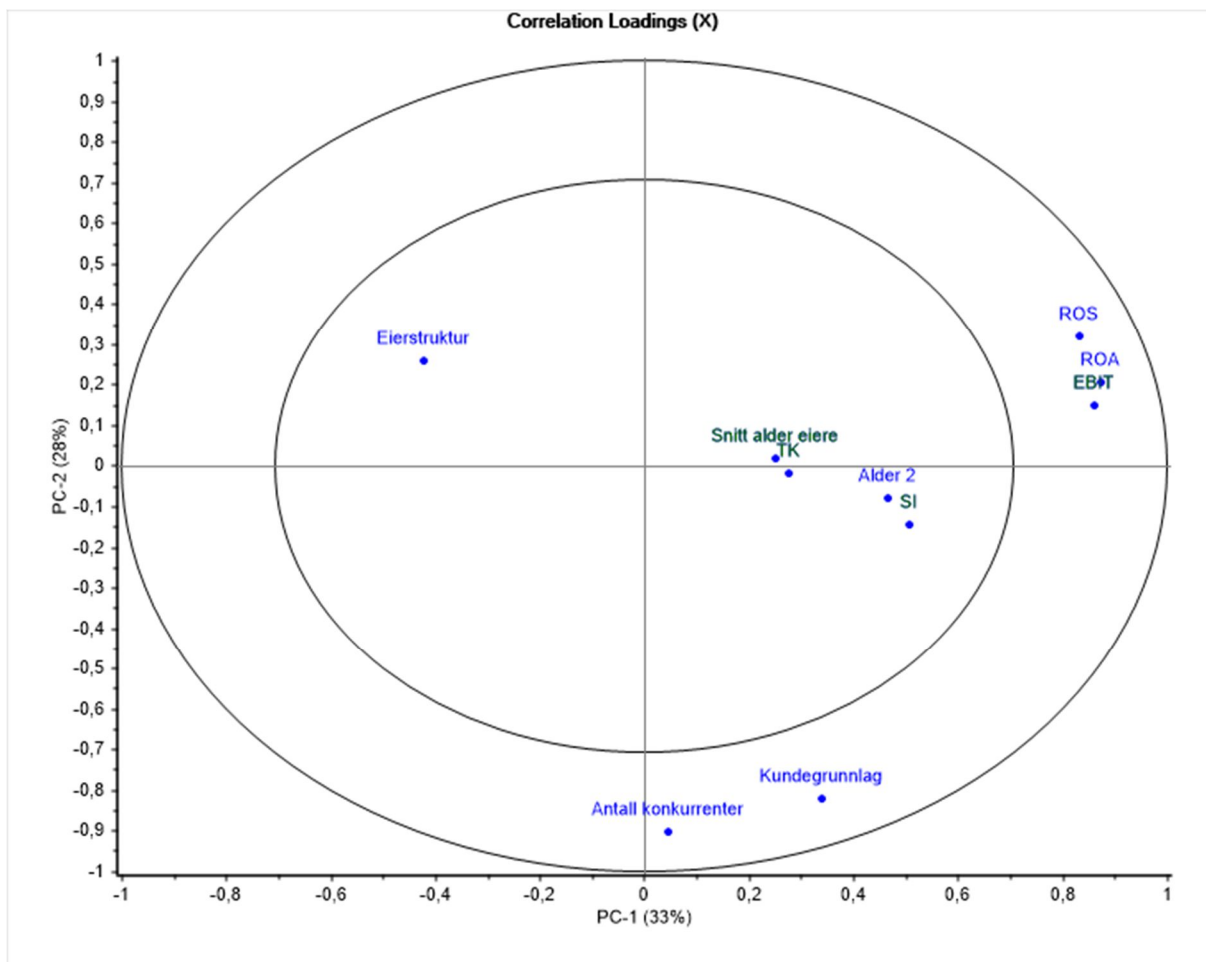


Figur 1 PCA- varians



Figur 2 Betydning av PC-3 og PC-4

### PCA- "loadings" plott



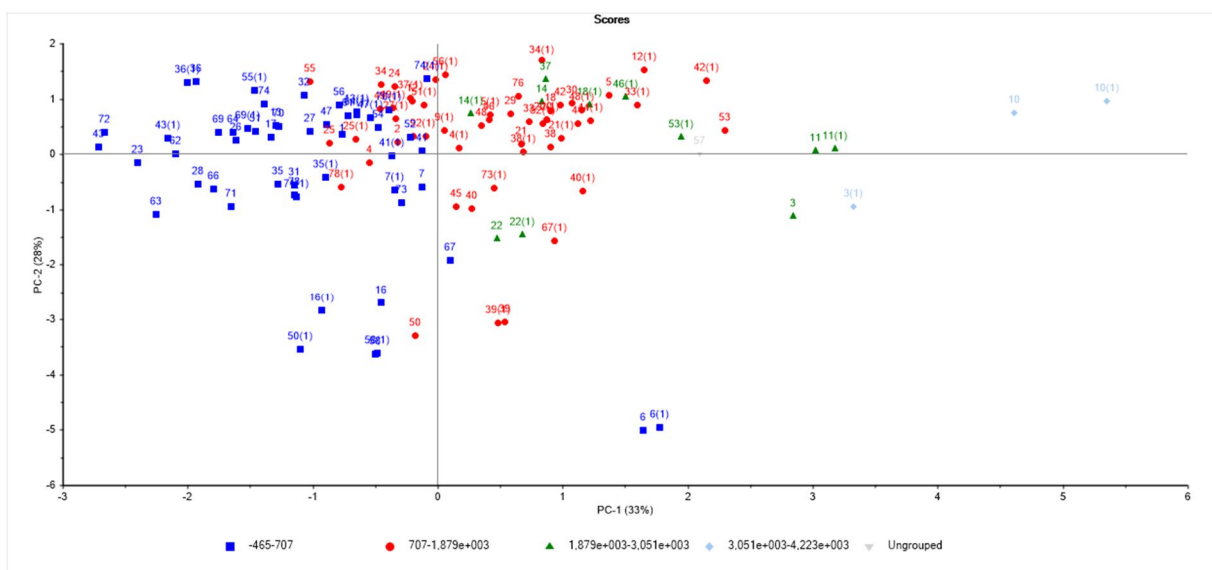
Figur 3 PCA "loadings" plott

Første akse spenner ut regnskapsparameterne, og butikkene med best resultat ligger til høyre. "Scores"-plottene som følger er fra samme modell, men viser hver enkelt butikk sett i forhold til de ulike variablene. Andre akse spenner ut antall konkurrenter og kundegrunnlaget. Disse ligner på hverandre, dvs. Butikker med høyt kundegrunnlag har også mange konkurrenter. Derimot ser det ut som at dette har mindre innvirkning på butikkens resultat. Merk at første og andre akse spenner ut(forklarer) henholdsvis 33% og 28% av de variablene som inngår i modellen(blå loadings). Det er altså ingen utpreget klare tendenser i dataene.

Det vil bli vist på "scores"-plottene som kommer under der det blir sett på enkelte variabler opp mot butikkene. Disse plottene er fra samme modellen(loadings), men ser som nevnt på hver enkelt variabel. Man må se altså se de to typene plott i sammenheng. Plasseringen til en butikk på et "score"-plott vil ha høy verdi av variabel som ligger på samme plass i "loadings"-plot.

Jeg hadde en helt klar formening før analysen var gjort om at det ville være en sammenheng mellom alder på butikk og lønnsomhet. Med andre ord at desto eldre butikker desto bedre lønnsomhet. Man kan se av av tabellen over korrelasjoner at det er tendenser mellom reel alder(alder 2) på butikk og alder eier mot SI og EBIT. Man ser og av "loadings"-plottet at reel alder og alder eier ligger ganske nært SI. Så det kan være en svak sammenheng her uten at man kan konkludere med dette.

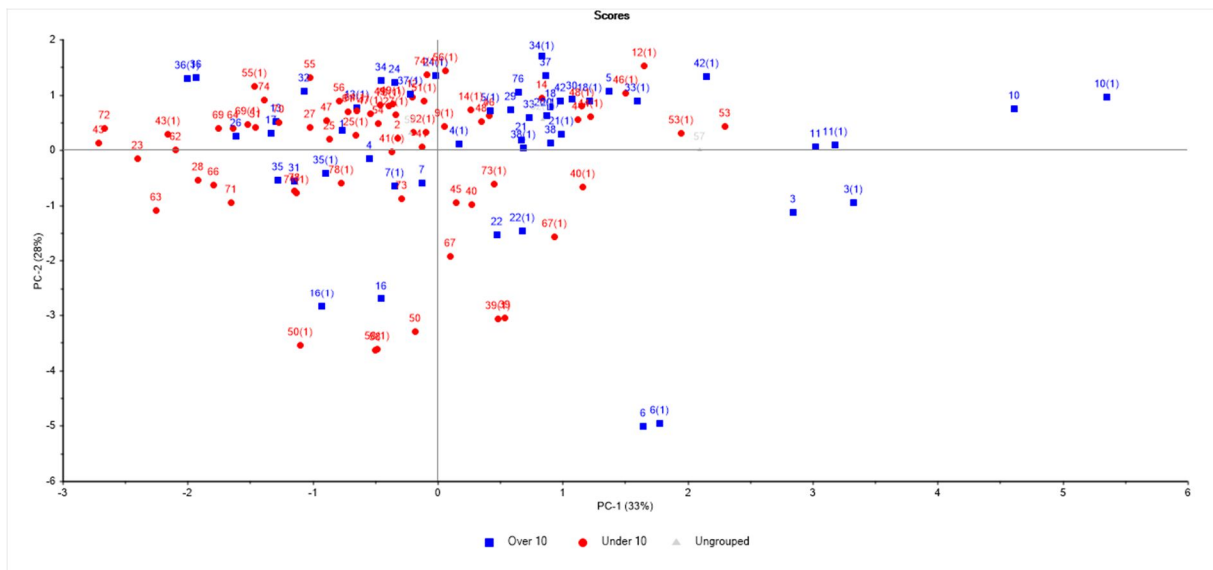
### PCA "scores" plott: EBIT



Figur 4 PCA "scores": EBIT

Dette plottet illustrerer at det er en relativt klar tendens til at gruppene blir spent ut av PC1, men dette er ikke alene nok til å beskrive den underliggende variasjonen. Desto høyere EBIT butikkene har jo lengre mot høyre ligger dem, I motsatt tilfellet desto lavere EBIT jo lengre til venstre ligger de plassert på plottet. Skulle det vist en sammenheng mellom butikker og høy EBIT ville det vist en tett samling til høyre i plottet. Desto lavere EBIT butikkene har jo lengre til venstre ligger dem. Her her regnskapsparameteren tatt med i PC1, mens kundegrunnlag og antall konkurrenter i PC2, slik som i "loadings"-plottet.

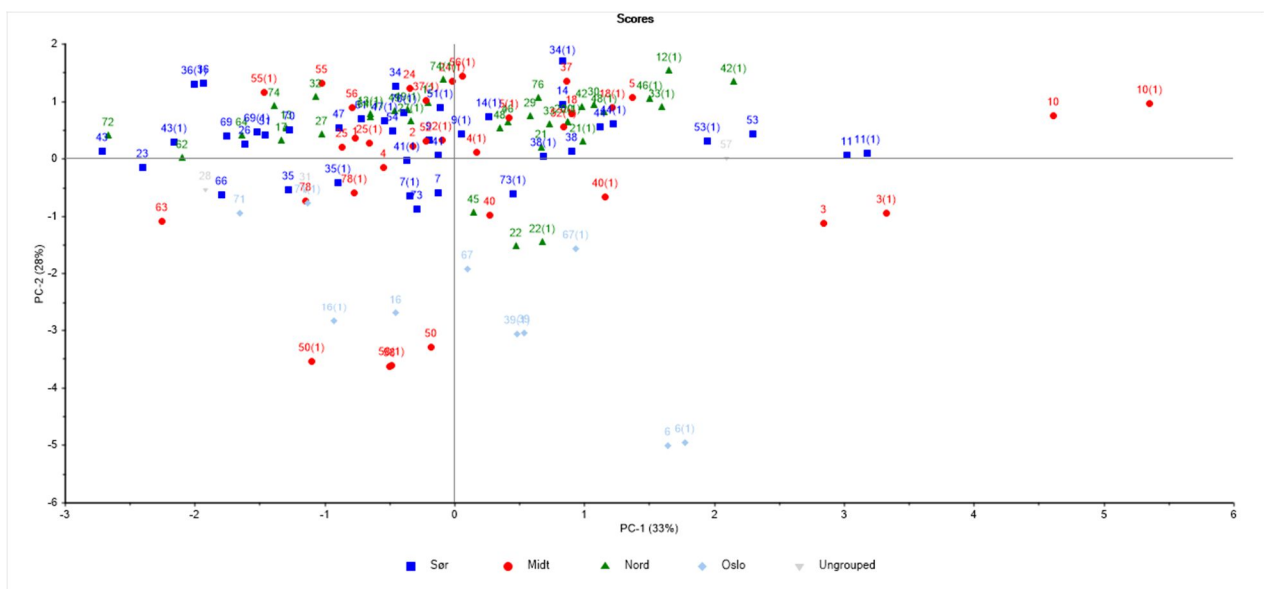
### PCA- "scores"-plott: Alder på butikk



Figur 5 PCA-"scores": butikk over/under 10 år

Dette plottet er tatt med for å se om alder på butikk kan beskrive lønnsomhet. I "loadings"-plottet er det alder to som er oppført, denne ser på den reelle alder på butikk. Plottet viser at det ikke er noen klare tendenser i data som viser forskjell i lønnsomhet om de er over eller under 10 år.

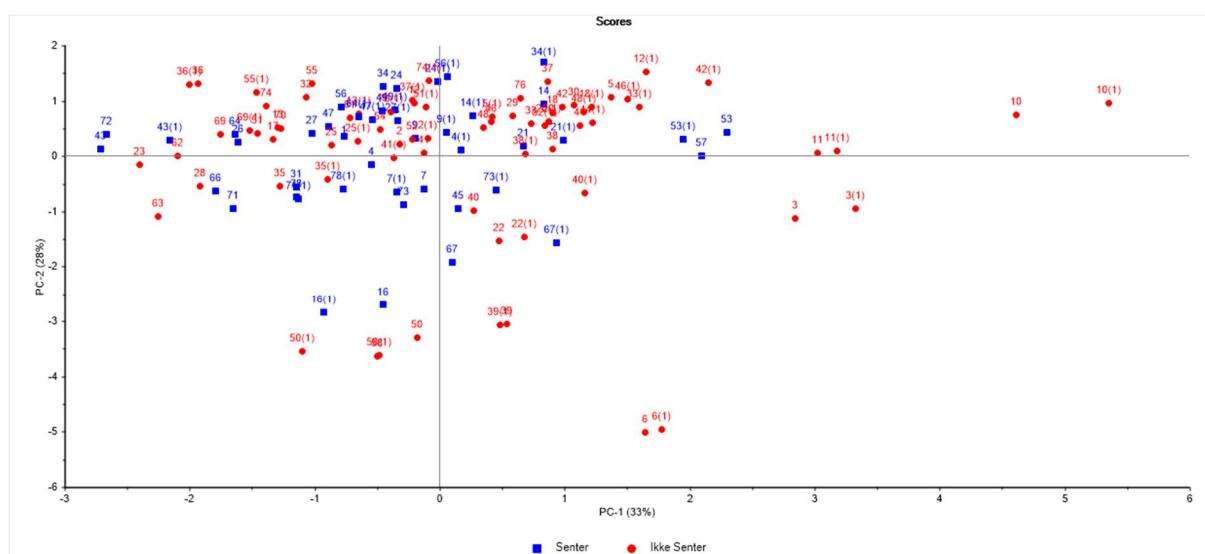
### PCA- "scores"plott: Beliggenhet(Region)



Figur 6 PCA-"scores": betydning av hvilke region butikk tilhører

Av plottet kan det ikke sies å være noen sammenhenger av betydning av hvor butikk ligger i landet og om dette påvirker lønnsomheten. Da skulle data vist en samling av en, eventuell flere av regionene til høyre i scores plottet hvor lønnsomhetsvariablene samlet seg i ”loadings”-plottet. Tabell 4.5 viser også svake korrelasjoner

### PCA- ”scores”plott: Senter eller ikke senter



Figur 7 PCA-”scores”: Lønnsomhet avhenger av butikk ligger på senter eller ikke

Data viser at man ikke kan si at om butikkene ligger på senter eller om er frittstående påvirker lønnsomheten.

### 4.2 PLSR analyse

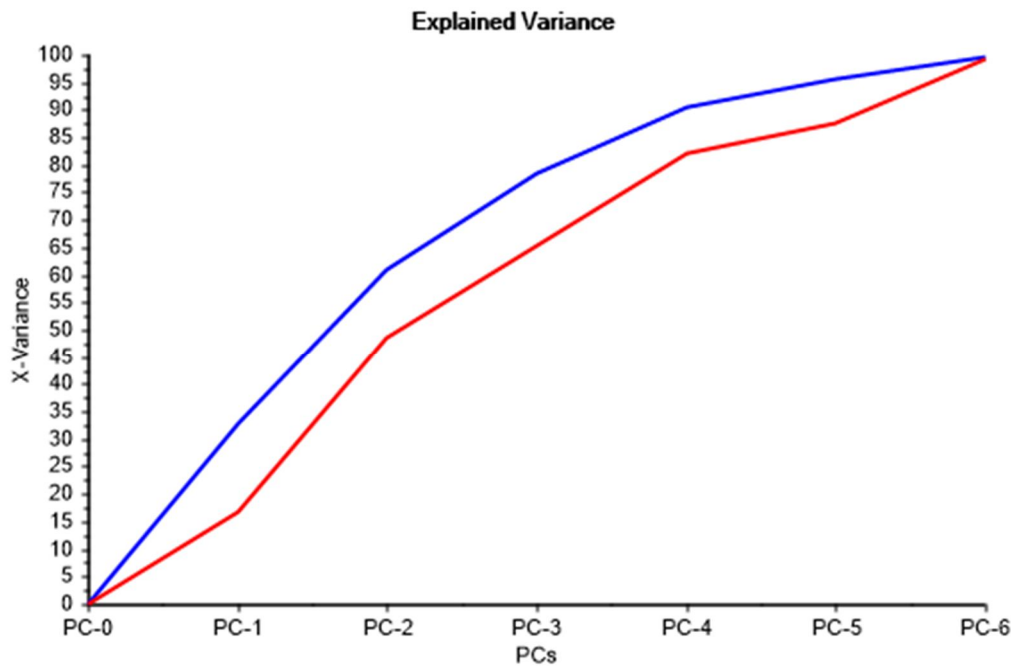
Eierstruktur, ROS og ROA er vektet ned(auto skalering). EBIT ble valgt da den oppsummerer både ROS og ROA.

Det er benyttet random kryssvalidering med 20 segmenter.

## Kalibrering og validering av PLSR

PLS(1)\_ExpVariance viser forklart Y- varians fra kalibreringen (blå) og valideringen (rød). Med Y-variens menes hvor stor del av den totale variansen i EBIT som forklares når flere komponenter tas med. Den blå sier hvor bra modellen er tilpasset dataene, den røde estimerer hvor gyldig modellen er for fremtidige data basert på kryss-valideringen. Den blå er helt tilsvarende kvadrerte korrelasjoner (R-square) fra korrelasjonstabellen. For Faktor-1 er R-square = 0.58, tilsv R = 0.76. Ved å ta med 2 faktorer (komponenter) blir samlet R-square for modellen = 0.63, eller R = 0.80, osv. Ved å ta med flere komponenter vil R-square øke inntil den er 1.00 når all komponentene er tatt med. Det betyr ikke at dette er en god modell, men det forklarer også all støyen i dataene. Den vil være såkalt over tilpasset og ikke gyldig for fremtidige data. Dette illustrerer også en svakhet ved tradisjonell korrelasjons- og signifikansanalyse: nemlig at modellen ikke trenger å være god selv om den er signifikant og har høy korrelasjon til treningsdataene.

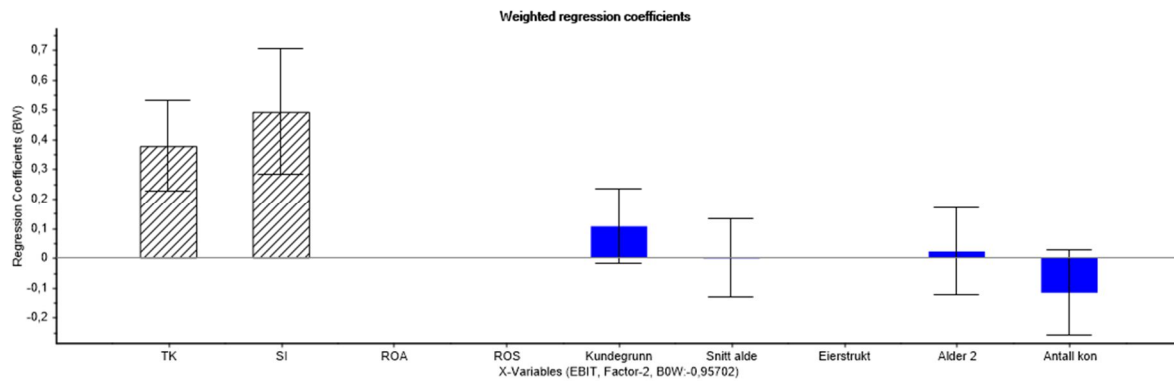
For å si om en modell er god må man teste den på data som er holdt ute fra kalibreringen. Det er dette kryss-valideringen gjør, og effekten av det ser du på den røde linjen. For Faktor-1 er R-square = 0.54, tilsv R = 0.73. Ved å ta med 2 faktorer (komponenter) blir samlet R-square for modellen = 0.58, eller R = 0.75. Validert varians vil alltid være lavere enn kalibreringsvariansen, så dette er bra. Derimot, hvis man velger å ta med 3 komponenter ser man at forklart (validerings-)variens ikke øker, den går faktisk litt ned. Det vil si at dersom man begynner å tolke faktor-3 vil du sannsynligvis tolke måleusikkerheter og støy, og ikke reelle sammenhenger. For denne modellen er det lite forskjell på den blå og røde linjen, men ofte kan den blå gå til himmels, mens den røde går kraftig ned.



Figur 8 PLSR-varians

Under er et stolpediagram med regresjonskoeffisientene fra PLSR(1)-modellen, med 95% konfidensintervaller tegnet inn. Konfidensintervallene er fra en T-test på regresjonskoeffisientene, og de sier noe om usikkerheten i estimatet. Dersom en regresjonskoeffisient er svært forskjellig fra 0, eksisterer det trolig en sammenheng mellom deskriptoren og Y (=EBIT). For å si om sammenhengen er signifikant, estimerer man usikkerheten. Dersom usikkerheten er større enn verdien på regresjonskoeffisienten, er sammenhengen ikke signifikant (dvs. ikke tilstrekkelig støtte i dataene til å konkludere den ene eller andre veien). Dersom usikkerheten er mindre, er den signifikant. I plottet tilsvarer usikkerhetsgrensene et 5% signifikansnivå. For alle deskriptorer der usikkerheten krysser 0, er det ikke signifikant, TK og SI er begge svært signifikante (som forventet). Disse er skravert i plottet. Deskriptorene som er vektet ned har regresjonskoeffisienter nær 0 og er ikke testet.





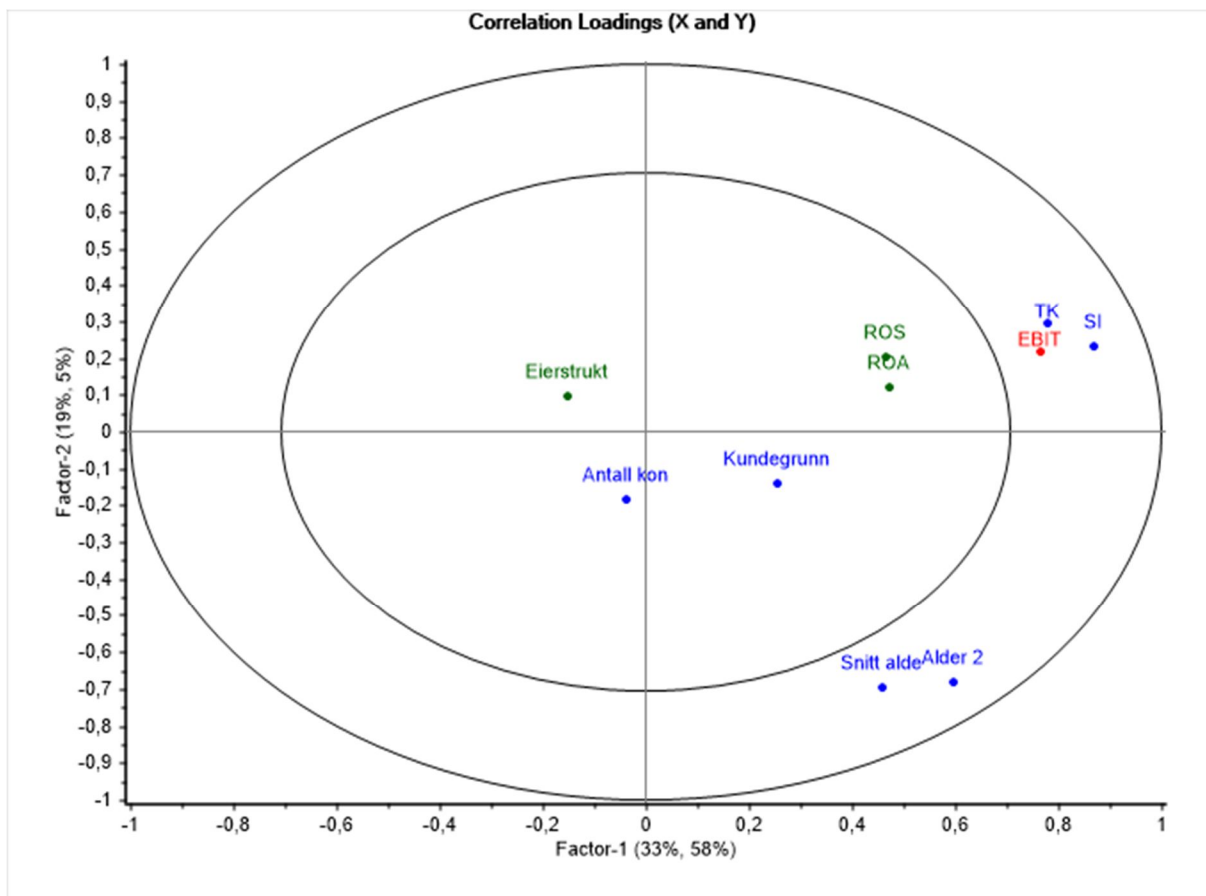
Figur 9 PLSR-regresjonskoeffisienter

P-verdiene er som følger:

p-values for Beta Coefficient		EBIT
Factor: 2		1
TK	1	2,503e-06
SI	2	8,345e-06
ROA	3	1e+00
ROS	4	1e+00
Kundegrunnlag	5	9,47e-02
Snitt alder eiere	6	9,831e-01
Eierstruktur	7	1e+00
Alder 2	8	7,673e-01
Antall konkurrenter	9	1,08e-01

Figur 10 PLSR-p-verdier

### PLSR- "loadings" plott

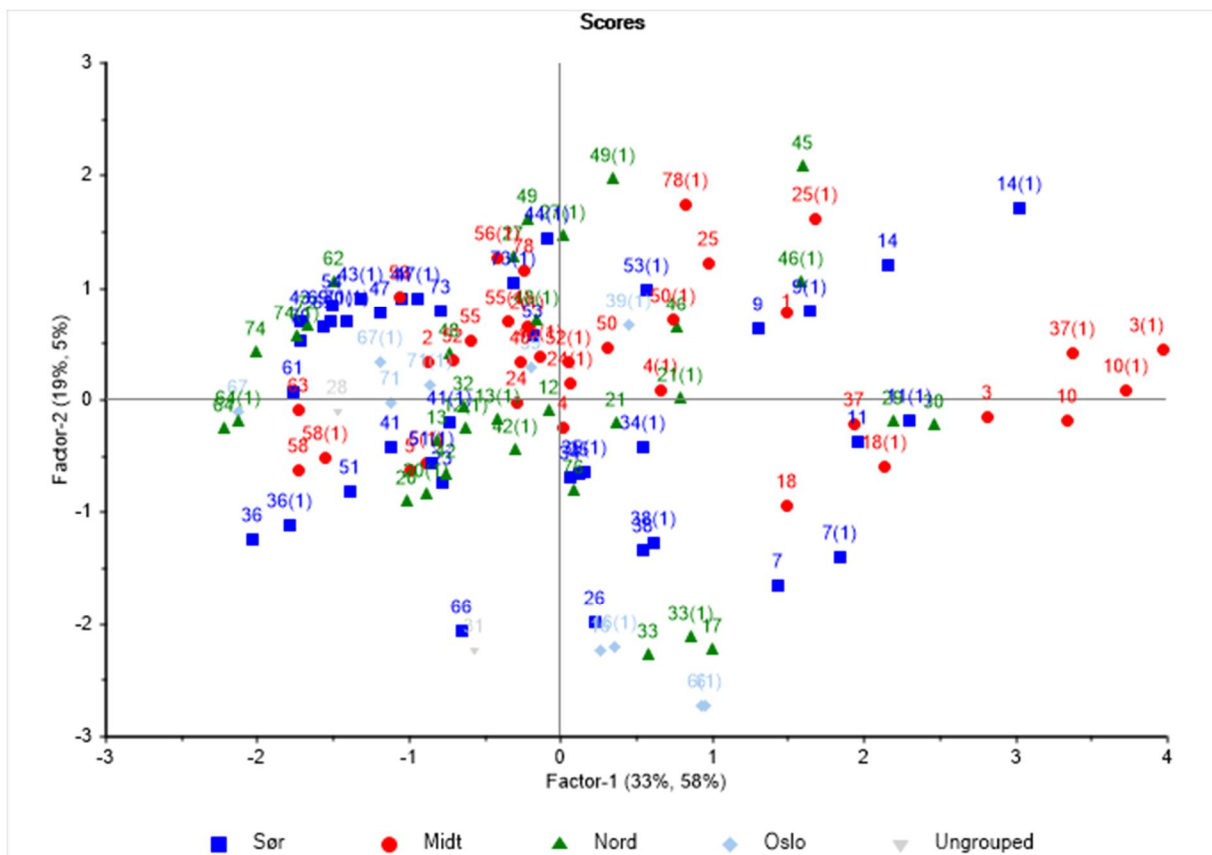


Figur 11 PLSR-"loadings" plott

Mens en PCA kan si noe om hovedtendenser i dataene uten annen påvirkning, vil en PLSR modell i større grad spenne ut de retningene som er mest relevante for å beskrive en gitt respons(eller flere). Modellen over beskriver 58% og 5% av EBIT i henholdsvis første og andre komponent. Den bekrefter at EBIT assosiert med SI og TK, mens EBIT er dårlig forklart i henhold til de andre faktorene. EBIT ble valgt i denne regresjonsanalysen da den oppsummerer både ROA og ROS(disse merket grønn da vektet ned).



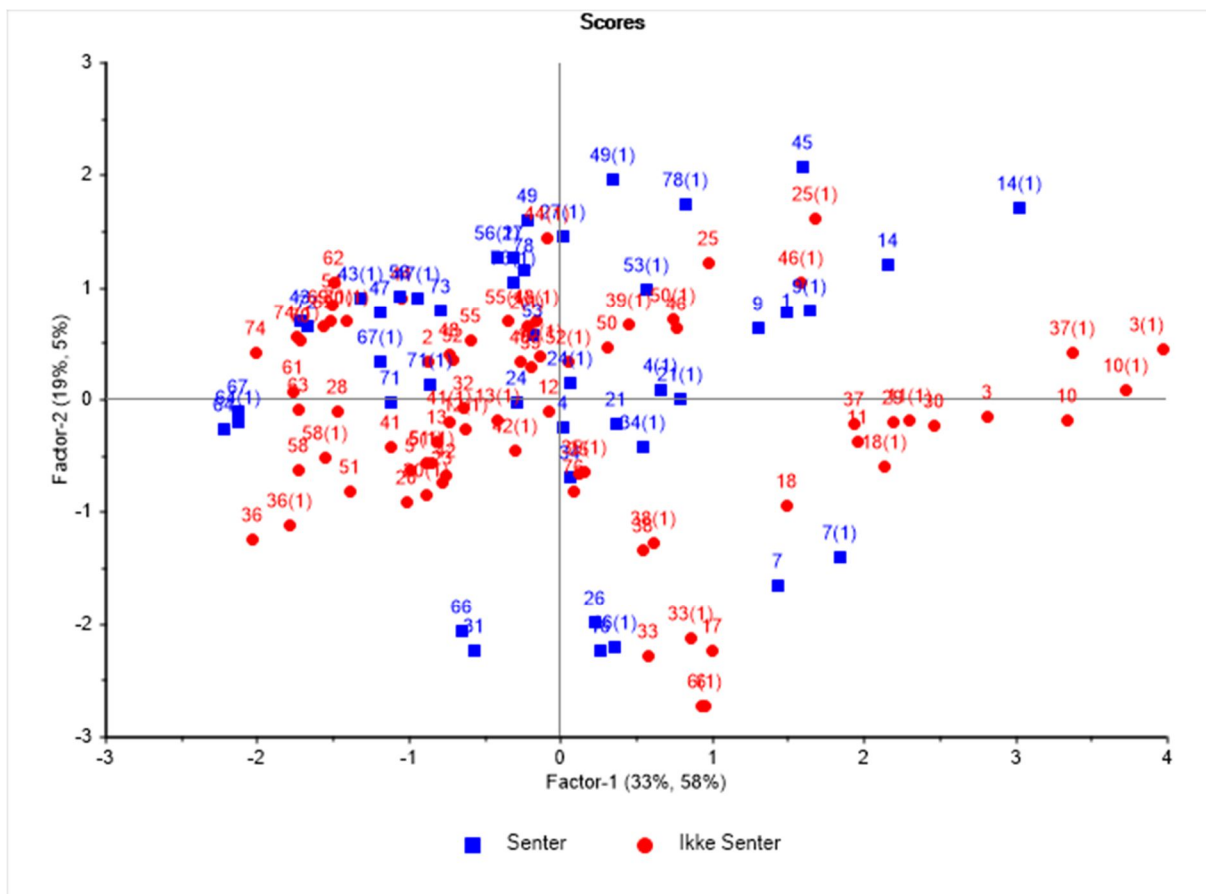
## PLS-"scores" plott: Beliggenhet butikk



Figur 13 PLSR-"scores" plott betydning av hvilke region butikk tilhører

Dette plottet viser at det EBIT er dårlig forklart med tanke på hvilke region butikk tilhører. Plottet viser stor spredning av butikkene og ingen samlinger av hver region som er fargelagt.

## PLS-"scores" plott: Senter eller ikke senter



Figur 14 PLSR-"scores" plott betydning om butikk ligger på senter eller ikke

Dette plottet viser som de andre PLSR scores plot at EBIT er dårlig forklart, her sett med om butikk er på senter eller ikke. Det viser stor spredning av butikkene på plottet og ingen klare mønster eller samlinger.

#### 4.3 Resultater analysene

De tre benyttede metodene viser at det ikke er noen klare funn i data, der det presiseres at data verken er sterk nok eller svak nok til å konkludere med noe. Univariat og multilinéær regresjon viser korrelerte og signifikante verdier for EBIT mot alder AS og alder på butikk, men disse to uavhengige variablene er relativt svake mot ROS og ROA. PCA "loadings" og PLSR "loadings" viser at alder as og alder eiere ligger tett i plott, dermed like egenskaper, men samtidig ligger relativt langt unna EBIT, ROA og ROS i plottet. Dermed mener jeg at tendensen i data er for svak til å si at dette påvirker lønnsomheten. Resterende korrelasjoner, signifikanser og plott mener jeg er for svake til å kommentere ytterligere. Og hva som kan være årsakene til disse svake funne diskuteres i kapitel 5.

#### *4.4 Hypoteser*

H1: Veletablerte butikker er mer lønnsomme en nyetablerte.

Korrelasjonstabell, univariat og multilineær regresjon viser svake tendenser til at alder AS og alder eier kan påvirke EBIT. Men siden data er svak sett i forhold til ROA og ROS samt bivariat analysen mener jeg at det er for svake data til å konkludere med at dette påvirker lønnsomheten.

H2: Lønnsomhet påvirkes av hvor i landet butikken ligger.

Kjeden er sprett over hele Norge, fra de største byene til mindre tettsteder. Analysen har delt inn butikkene i 4 regioner; nord, midt, Oslo og sør. Man kan tenke seg at kjøpemønsteret til kundene vil variere ut ifra hvor i landet butikkene ligger, men funn i analysen støtter ikke opp under dette.

H3: Lønnsomheten varierer i henhold til om butikk ligger på senter eller ikke.

Ved å ligge på senter har butikkene lengre åpningstider, som igjen burde ha positiv innvirkning på omsetning sett mot butikker som ikke ligger på senter. Samtidig vil lønnskostnader, senetravgift ol. Påvirke lønnsomheten. Resultater fra analysen viser at man ikke påstå at det er forskjell i lønnsomhet mellom butikker på senter eller ikke.

H4: Kundegrunnlag og antall konkurrenter påvirker lønnsomhet.

Det er store forskjeller mellom butikkene iht. Antall konkurrenter og hvor mange tilgjengelige kunder de har. Men dette ser allikevel ikke ut til å påvirke lønnsomheten.

H5: Lønnsomheten blir bedre ved mer enn 1 eier av butikk.

Kjeden oppgaven er basert på er veldig klar på at de ønsker en eierstruktur på 50/50 fordeling mellom to drivere. En som har ansvaret for "Retail" delen og en for det faglige. Intensjonen

om dette er i utgangspunktet god, men man vil anta at dette kan skape endel uoverensstemmelser med tanke på at avgjørelser hele tiden skal tas av to parter.

Uansett viser analysen at det ikke er noen klare forskjeller om det er 1, 2 eller 3 eiere/drivere(bivariat), (univariat og multilineær delte inn i 1 eller flere eiere).

## 5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgavene skal resultatene fra forrige kapittel diskuteres og settes i sammenheng med aktuell litteratur rundt dette fagområdet.

Innsamlet kvantitativ data og analyse av dette viser ingen klare funn eller gir oss noen klare indikasjoner som kan forklare hvorfor noen butikker er mere lønnsomme enn andre. Det presiseres at det ikke kan konkluderes med at lønnsomhet påvirker eller ikke påvirkes av variablene da tendensens er svake, men ved hjelp av fagstoff vil det videre her diskuteres at funnene kan linkes opp mot kunnskap på fagområdet. Det argumenteres på bakgrunn av at dette er en vellykket franchise som vises med tabell i avsnitt 4.1. Denne delen vil bli avsluttet med en oppsummering i form av en sjekkliste av punkter som er gjennomgående i litteraturen og hva forfatter mener om hva som kan være nøkkelen til suksess og dermed lønnsomhet innenfor franchise.

Hadde det i tillegg til lønnsomhet blitt målt effektivitet av butikkene ville dette kunne vist at de mest effektive butikkene er de mest lønnsomme, og motsatt(Constantino et al., 2014).

Det samme viser at de butikkene med mest tilfredse kunder viser seg å være mere lønnsomme(Madanoglu e .al., 2011).

Og det er ikke overraskende at en nøkkel til suksess er en kombinasjon av høy effektivitet og høy kundetilfredshet. Med tanke på kundetilfredshet vil man da kunne oppnå en ”meravkastning” hvis det blir sett på merkenavnet. Det vil i første omgang ha positiv effekt, klarer man i tillegg å bygge en godt lokalt omdømme basert på god service i butikk vil man kunne oppnå en solid økning i interessen rundt butikken og potensiell høyere omsetning. Klarer franchisetaker i tillegg å takle det økte volumet uten å øke kostandene for mye er det klart at det blir mer igjen på bunntinjen. Så det ville vært meget interessant for oppgaven å målt begge disse parameterne, og sett i ettertid burde vært gjort. Dessverre strekker ikke tiden

til. Det er mulig at de undersøkte butikkene med best resultat hadde vist til best effektivitet og lønnsomhet.

Og det kan er noe av kritikken av oppgaven, at det var noe snevert å tenke at det skulle ligge skjulte data i tallmaterialet som kunne gi verdifull informasjon om lønnsom drift.

Det er fristende å si at hypotesene ikke stemmer grunnet et sterkt formelt franchisekonsept med tilhørende sterkt merkenavn. Dette fører til at alle har like gode forutsetninger for å lykkes hvis konsept blir fulgt. Og litteratur støtter opp om akkurat dette, og at franchiser har færre konkurser enn andre typer kjeder og virksomheter (Ideström et al., 2016).

Det var helt klart en formening om før datainnsamling og analyse var gjort at det tydelig ville komme frem at veletablerte butikker er mer lønnsomme enn nystartede (H1). De 20 første butikkene i kjeden har vært med i 10 år, og samtidig var dette meget veletablerte butikker den gang de ble medlem av kjeden. Flere av butikkene som har blitt med de siste årene har også lang historikk å vise til. Men det viser altså ingen klar sammenheng mellom butikkene, hverken under gruppering over eller under 10 år, eller hvis man ser på den reelle alder til butikk.

Det er en luftig påstand som forfatter ønsker å diskutere. Er det slik at de eldre butikkene ville vært mer lønnsomme om det ikke hadde gått inn i franchisen, og at eventuelle nystartede butikker er mer lønnsom enn om de hadde vært frittstående. Til det siste, i mange tilfeller trolig ja. Det argumenteres for dette i litteraturen. Konseptier er veldig nøye på utvelgelse av franchisetaker både personlig og økonomisk (Ideström et al., 2016). I tillegg får denne utvalgte franchisetaker mye hjelp i starten av merkenavnet. Dette vil gi en klart enklere oppstart enn som frittstående.

Men kunne en dyktig driver klart det bra på egenhånd? Slik som markedene har endret seg blir det vanskeligere og vanskeligere å være frittstående. Kan tenkes at en god driver klarer å hente ut ekstra mye av franchisekonseptet og dermed får mye igjen for kostanden ved dette.

En driver som har vært i bransjen i mange år og har drevet lønnsomt over lang tid, tjener eller taper vedkommende på å bli med i franchise? Igjen, dette blir spekulativt, men en veldig aktuell problemstilling for fler og fler i dag. Drive selv, selge sin virksomhet eller bli medlem av en franchiseorganisasjon eller annet kjedekonsept. Trolig heller det mer og mer mot at for å klare å opprettholde lønnsomheten kan det være fornuftig å ta del i et kjedesamarbeid. Dette skaper såpass mange fordeler at det vanskelig kan sees som en større ulempe enn å ikke være



en del uansett hvilke faktorer en ser på. Det eneste er at man som medlem, i denne oppgaven franchise, har mye mer å forholde seg til gjennom kontrakt og retningslinjer overfor franchisegiver, man mister frihet.

Det man og kan argumentere for er at lønnsomhet er mye avhengig av eier. Oppgaven har ingen konkret data som tilsier dette. Men litteratur sier at franchisegivere har gode prosesser til å plukke ut riktige drivere både når det blir sett på personlig og økonomisk plan. Så grunnet liten forskjell i data mellom butikker kan man komme med en påstand om at franchisegiver har vært flink til å plukke ut dyktige ”jevngode” drivere, og at de valgte driverne har gjort en god jobb, og følger retningslinjer konseptier har erfaringer fra for å lykkes.

Analysene av innsamlet data gir ingen klare data på tendenser om forskjell i lønnsomhet mellom butikkene. Ser man derimot på gjennomsnittlige verdier på nøkkeltall vedlagt i tabell 4.1 ser man at dette kan se ut som en lønnsom kjede og lønnsomme butikker. Dette kan ikke forfatter påstå grunnet at det ikke er samlet inn tall for sammenlignbare kjeder og bransje. Men en gjennomsnittlig butikk i kjeden har EBIT på over 900000 NOK, ROA på 22,67% og ROS på 9,10%.

Hvis man da ser på ROA som man kan si som tommelfingerregel burde være høyere enn utlånsrenten til bankene, vil det med dagens rentenivå være sterke tall. Nå skal det sies at tall brukt i oppgaven er hentet inn for regnskapsårene 2013 og 2014 med et noe høyere rentenivå, men allikevel god avkastning på totalkapitalen. Det samme kan sies om ROS hvor man man si at desto høyere kapitalbinding og risiko desto høyere burde denne være. Forfatter vil av egne erfaringer fra bransje påstå at det verken er snakk om noen høy kapitalbinding eller særlig høy risiko knyttet til bransjen og derfor påstå at 9,10% er akseptabelt.

Dette er en bransje som tidligere har vært kjent for meget god lønnsomhet, så om man sammenligner med 10-20 år tilbake i tid kan det argumenteres for at det er lavt. Men som i nesten alle bransjer blir marginene mindre og mindre og på dette grunnlaget si at kjeden sørger for god lønnsomhet for seg og sine partnere sett fra den stadig endrede markedssituasjonen.

Slik det er beskrevet i teoridelen er det utfordrende og fastsette en franchiseavgift grunnet mange forhold som nevnt som må ivaretas. En av årsakene til franchisen i denne oppgaven sin suksess og lønnsomhet kan være at flesteparten av de dyktige driverne som har blitt rekruttert fremdeles er med. Så vidt forfatter av oppgaven kjenner til er alle de 20 første butikkene med drivere vært med i over 10 år, og det har vel kun en butikk det er snakk om som har forlatt

franchisen av de resterende 54 butikkene som har blitt med etterhvert som ekspansjonen har fortsatt. Dette medfører kontinuitet i ”rekkene” der driverne kjenner konseptet og hvordan det skal utnyttes best mulig. Driverne kjemper alltid for lavest mulig franchiseavgift, men det er tydelig at den er noe man kan leve med sett opp mot hvilke resultat man sitter igjen med. For det har vært mulig for drivere og forlate da kontrakten i denne kjeden varer i 5 år av gangen, men tydeligvis har det blitt vurdert at det ikke er noe alternativ som vil være mer lønnsomt.

Fra kjeden sitt ståsted kan det tyde på at de har gjort gode vurdering fra starten og at fastsettelsen av franchiseavgiften er forsvarlig i forhold til de økte kostnadene etterhvert som de har vokst. I oppstarten var det for eksempel 2 personer på kjedekontoret, i dag mellom 30-40. Og med ansettelse av flere personer kan det også på at de har rekruttert personale til administrasjon med ekspertise på de forskjellige fagområdet innenfor økonomi, IT, markedsføring osv. som er meget viktig for og opprettholde fokus og gi videre suksess(Woods, 2013).

Med tanke på H2 hvor det argumenteres for at det er forskjell på lønnsomhet mellom butikker avhengig av hvor i landet den ligger viser innsamlet data det er lite sammenheng i denne påstand. En årsak som kan diskuteres er markedsføringen til franchisegiveren. De har lyktes med å nå ut til målgruppene de ønsker over det langstrakte land å dermed ingen som gjøre det dårligere eller bedre avhengig av geografi.

Samtidig er det trolig at franchisetaker har vært tro mot konseptet franchisegiver har og alle kunder får lik behandling og service uavhengig hvor i landet butikken ligger. Dette kan settes i sammenheng med det franchiselitteraturen kaller ensartethet. Franchisegiver har fått franchisetaker til å spille på lag og trukket sammen i samme retning, noe som er ensbetydende med å oppnå suksess innenfor franchise.

Dette kan også tyde på at konseptier har hatt ett riktig og bra utdanningsprogram noe som er meget viktig helt fra starten og fortsette med kontinuerlig for og sørge for at franchisetakere implementeres inn i franchisegivers konsept og tankesett fra begynnelsen og opprettholder dette. En slik løpende prosess innenfor opplæring vil gi en helhetlig og bedre opplevelse når dette tas ut til kundene(Woods, 2013). I sammenheng med dette er det viktig og noe franchisegiver trolig har klart grunnet suksess og implementere merkenavnet inn i ”hodene” til franchisetakerne slik at de indentifiserer og forsvarer dette som at det er veldig bra, og at de er stolte av dette(Cohen, 2015).

Denne franchiseorganisasjonen kan også ha lyktes bra grunnet godt samarbeid med franchisetaker. Gjennom ett eierforum har hele tiden eierne for butikkene stått samlet mot franchisegiver i saker som man har vært uenig om, eller bare hatt en god dialog hele veien. For det er ikke vanlig at franchisetaker alltid er organisert på en slik måte. Dette samarbeidet har mest sannsynlig styrket forholdet da det ivaretar begge sine interesser. Franchisegiver har alltid det siste ordet, men dette kan gjøre at butikkeierne føler seg hørt og gir et varmere forhold mellom partene. Fornøyde partnere gir mest sannsynlig bedre lønnsomhet for begge parter. Samt at franchisegiver kan lytte på hvordan det er ute i butikk og få feedback på hva som kan gjøres bedre og om noe burde endres på. Og stole og respektere hverandre for begge parter er en viktig årsak for å oppnå suksess og trolig er dette tilfellet her(Cohen, 2015).

Dette særdeles viktige samarbeidet starter fra franchisekontrakten blir signert. Da må franchisegiver innfri i henhold til hva som har blitt skissert gjennom avtale og muntlige lovnader(Modell, 2010). Kommer de to partene skjevt ut fra starten er det vanskelig å få til ett godt samarbeid som skal gi suksess. Underveis vil det kunne oppstå utfordringer, men er det et godt fundament fra starten av er franchisen bedre rustet for å takle utfordringer som alltid vil oppstå mellom to parter da begge kjemper for sine egne interesser.

Franchiseorganisasjonen som har blitt forsket på er internasjonal og ble startet opp helt tilbake på midten av 80-tallet. Så klart de har bygd seg opp erfaringer om best mulig drift og konsept over så mange år.

Riktig størrelse på geografisk området på butikkene. Kjeden er etablert i hele Norge, men forskjellig tetthet av butikker avhengig av demografiske forhold. Som nevnt i teoridel er det veldig viktig å planlegge geografisk området for butikk, og ikke minst at det ikke oppstår konflikter mellom franchisegivere i ett området med tanke på nye etableringer. Går nye etableringer ut over omsetning og dermed lønnsomhet for en franchisetaker er sjansen for langvarig konflikt et faktum. Men grunnet kjedens suksess kan det tyde på at dette er godt ivaretatt. Det må også nevnes at hvor butikken skal ligge med tanke på hvilke by eller tettsted som er valgt er veldig sentralt(Modell, 2010). Policy er å legge butikkene vegg i vegg med potensielle konkurrenter og kjempe mot dem på denne måten ved hjelp av det gode konseptet, som er en aggressiv og trolig vellykket strategi.

For å svare på problemstillingen om alle franchisetakere i denne undersøkelsen har like forutsetninger for å lykkes ut i fra analyse av data og litteratur på fagområdet kan det se ut som at det er tilfelle i denne organisasjonen. Dette kan ikke konkluderes, men det kan antas på

bakgrunn av flere faktorer som er diskutert over. Det blir tatt som utgangspunkt at dette er en lønnsom franchise, uten å ha tatt hensyn til å sammenligne med andre kjeder innenfor bransjen. Viser da til tabell om gjennomsnittlige nøkkeltall som forfatter mener er gode tall. Om franchisegiver velger ut alle franchisetakere på like premisser på personlige og økonomiske plan, samt at eiere følger dette vellykkete konseptet med å reflektere merkenavnet og opprettholde kvaliteten konseptet ønsker (Woods, 2013). Ved utvelgelse av franchisetakere ved tanke på personlige egenskaper så går det aldri an å si sikkert at teori og praksis stemmer alltid. Dette kan også forklares i at det er helt klare forskjeller i lønnsomhet mellom beste og dårligste butikk. Uten at det kan konkluderes med at det er de ene eller andre parameterne for lønnsomhet påvirker hverandre, vil forfatter anta det er eiers egenskaper, derunder økonomisk forståelse, arbeidskapasitet, effektivitet, rekruttering av dyktige ansatte som vil være den avgjørende årsaken i skille på lønnsomhet. Og ikke minst at franchisetakerne kommer godt overens med franchisegiver.

Dyktige lokale drivere kan være en årsak til suksess er at de har lokale kunnskaper og kjenner konsumentenes preferanser (Woods, 2013).

Hadde det vist seg at det var stor forskjell i lønnsomhet mellom butikkene på grunnlag av valgte variabler kunne det vært grunnet flere årsaker. Det kunne vært på grunn av et svakt formelt konsept som ikke var godt nok utprøvd, dårlig prosesser for ekspansjon og utvelgelse av franchisetakere.

Det kunne også vært noen som var fornøyd med franchisegiver, noen ikke. Dette kan være tilfelle i denne oppgaven også, men det kan tyde på at majoriteten er tilfreds grunnet suksessen.

Eller så kan det være slik at franchisetakerne ikke har ett godt nok alternativ til denne franchisen grunnet at det er ett meget lønnsomt og godt konsept som har vist seg å passe godt i det norske markedet, og dermed trenger det ikke være slik at majoriteten er tilfreds med konseptet. Franchiseavtalen kan være vanskelig å komme seg ut av, eller at franchisetaker ikke tar sjansen da de fleste har god lønnsomhet. På grunnlag av dette argumentet kan franchisegiver kjøre en rigid linje og trenere gjennom kampanjer og andre ting innenfor drift ved å endre håndboken. Franchisetaker er nok noe beskyttet gjennom franchiseavtalen der det burde være satt grenser for hvor radikale endringer som kan gjennomføres. Dette trenger ikke være tilfelle, men grunnet et lønnsomt konsept som forfatter mener er bra innenfor bransjen, kan konseptet kjøre en hardere linje enn om det hadde vært gode nok alternativer. Som

argumentert tidligere er det kun 1 butikk som har gått ut av franchisen siden oppstart i Norge og dette kan vise at franchisetakerne ikke ser noen andre alternativer. Med at en franchisegiver kan inneha en mulighet til å kjøre en hardere linje menes det ikke enveis kommunikasjon, for dette vil trolig ikke kunne gi en suksessfull franchise som denne (Cohen, 2015).

### ***5.1 Modell/sjekkliste for å kunne oppnå lønnsom franchise***

Modellen/sjekklisten tar utgangspunkt i en veletablert franchise med tilhørende konsept og merkenavn som går inn i ett nytt marked og skal ekspandere. Forslaget til modell legges til grunn med de viktigste hovedtrekkene i all litteraturen som har blitt benyttet i dette studiet, samt en selektering gjennom forfatter sin erfaringer med franchise. Arbeidet med denne oppgaven har gitt forfatter en mye grundigere forståelse for franchise sett fra begge parter sitt ståsted, og siden det ikke har blitt funnet en oversiktsmodell i litteraturen som er benyttet virker det utfordrende, spennende og nyttig for fagområdet å prøve å lage en sjekkliste som skal føre til lønnsomhet. Det poengteres at mye av fagstoffet benyttet i oppgaven kommer med forslag på hvordan franchise kan drives best mulig, men denne sjekklisten tar for seg hovedtrekkene fra all litteraturen.

**Levedyktig/gjennomprøvd konsept/sterkt merkenavn:** Dette blir lagt til grunn for å klare å skape lønnsomhet. Her nevnes det også viktigheten av riktig merchandising som omhandler vareplassering, prissetning, produktutvalg, presentasjon av produkter, kampanje sykluser.

**En riktig sammensatt administrasjon:** konseptører må ansette dyktige personer på det forskjellige fagområdene (IT, økonomi, markedsføring, PR, trening osv.) som skal sørge for god støtte til partnere og ekspansjon. Det må tas med i beregningene at denne trolig vil vokse etter hvert som det blir flere butikker.

**Attraktivt for potensielle partnere:** For å tiltrekke seg de dyktigste potensielle franchisetakerne må det være ett konkurransedyktig konsept sett opp mot alternativet. Franchisegiver må kunne vise til konkret materiale med tanke på hvilken lønnsomhet konseptet kan tilby.

**Velge ut riktige partnere:** når konsept eier har fått tiltrukket seg potensielle partnere, må de være på plass gode prosedyrer for å velge ut riktige partnere på bakgrunn av personlige egenskaper og at denne person er økonomisk skikket.

**Ekspanasjon og geografisk plassering:** Dette må gå i riktig tempo og det må være lagt til grunn fra starten at kostandene trolig stiger etterhvert som kjeden vokser. Butikkene må plasseres på riktig sted, altså by og tettsted med riktig lokalisering på stedet (vegg i vegg med konkurrent). Størrelsene på hvor stor området hver butikk må man kunne justere undervies. Kan vise seg at man tar større markedsandeler enn antatt og må da kunne sette opp en butikk til i området. Det som er meget viktig at må gjøres riktig er samarbeidet med eksisterende butikk der om denne franchisetaker skal åpne en til, eller at det er enighet om at en annen kan. Dette gjelder også om en butikk i annen kjede, eller frittstående kommer til salg, må ta stilling til om kjøpe, eller la det gå til konkurrent.

**Trening av personell:** Dette må starte før butikker åpner for å sikre at franchisetakere kan konsept, har riktig verdigrunnlag slik at man henter ut potensialet til franchisen i form av lønnsomhet til begge parter og at respekterer og er stolt av merkevaren/konsept. Dette må fortsette med løpende for å være best til enhver tid.

**Klar arbeidsfordeling:** Det må være helt klare retningslinjer samt kultur for arbeidsfordelingen mellom franchisegiver og franchisetaker. Dette må fastsettes i franchisekontrakt og håndboken, samt at det skapes en relasjon fra starten som gjør dette naturlig. Ett forum der representanter fra franchisegiver og valgte representanter fra franchisetakerne møtes jevnlig for å diskutere viktige saker kan være en god bidragsyter for dette, samt at dette er en viktig arena for erfaringsutveksling.

**Partnerskap:** Disse punktene vil kunne skape partnerskap, noe som kan være essensielt for å lykkes. Med dette menes at begge parter respekterer hverandre gjennom toveis kommunikasjon. Dette kan da skape en felles vinnerkultur for hele organisasjonen som igjen fremmer effektivitet og kundetilfredshet.

## 6.0 Konklusjon

Datainnsamling og analyse i denne oppgaven ga ingen funn som kan bekrefte årsaker til lønnsomhet, eller forskjeller i lønnsomhet i organisasjonen som ble undersøkt. Dataen viste ingen klare tendenser. Dette har blitt tolket i den retning av at dette er en veldrevet franchiseorganisasjon da med tanke på lønnsomhet. Det poengteres da at det ikke er gjort en sammenligning med lignende kjeder, men regnskapsdata legges til grunn. Hadde det vært gjort funn som viste utpregede forskjeller i lønnsomhet mellom butikkene kunne dette ha tydet på at organisasjonen ikke var godt nok drevet med bakgrunn på sjekkliste i forrige kapittel.

For å kunne skape en lønnsom franchise handler det om å ha ett velutprøvd konsept og sterkt merkenavn, finne de riktige franchisetakerne og skape gode relasjoner fra første dag. Dette må ligge til grunn for videre å kunne skape effektivitet, som sammen med kundetilfredshet kan gi god lønnsomhet. Nettopp effektivitet og kundetilfredshet burde ha vært målt i denne oppgaven da det kunne ha vist forskjellen på de mest lønnsomme kontra de minst lønnsomme butikkene.

## Litteraturliste

- Blair, Roger D., Lafontaine, Francine.(2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press.
- Cohen, Mitch. (2015). Engagement-What do Franchisees Want. *Franchise World*. Vol. 47. Issue 5. s 17-18. International Franchise Association.
- Constantino J, Garcia Martin., Medal-Bartual, Amparo., Peris-Ortiz, Marta. (2014). Analysis of efficiency and profitability of franchise services. *The Service Industries Journal*. 2014 Vol. 34, Nos 9-10, 796-810.
- Cumberland, Denise M., Githens, Rod Patrick. (2014). Organization Development Through Franchise Advisory Boards: A Model for Governance Relationships. *Human Resource Development Review* Vol. 13(4) 437-461.
- DAGENS NÆRINGSLIV 30.01.2015 Side 16-17 - Seksjon: Nyheter. [www.DN.no](http://www.DN.no)
- Dant, Rajiv P., Gundlach, Gregory T. (1999). The challenge of autonomy and dependence of franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*. Januar 1999 vol. 14(1), s. 35-67.
- Esbensen, Kim.(2004). *Multivariate Data Analysis-In Practice*.5 utg. Camo Software AS.
- Ideström, Jonas., Fernlund, Anders., Storløkken, Endre. (2016). *Franchiseguiden*. Hegnar Media.
- Jacobsen, Dag Ingvar.(2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget AS
- Kidwell, Roland E., Nygaard, A., Silkoset, Ragnhild. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor- franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*. 22(2007) s. 522-544.
- Madanoglu, Melih., Lee, Kyohu., Castrogiovanni, Gary J. (2011). Does franchising pay? Evidence from the restaurant industry. *The Service Industries Journal*. Vol. 33. No.11, s. 1003-1025.
- Martens, Harald., Næs, Tormod. (1991) *Multivariate Calibration*. John Wiley and Sons Ltd.



Modell, Charles. (2010). Trust: Key to Successful Franchise relationship. *Franchise World*. Vol. 42. Issue 9. s 9-10. International Franchise Association.

Nilssen, B. (2009). *Franchise-verdiøkende samarbeid mellom selvstendige parter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Norsk franchiseforum: <http://norskfranchise.no/hva-er-franchise>> [Lest 10.Januar. 2016].

Rasmussen, Per Gunnar., Reidarson, Per.(2007) *Handelstrender, kjedeutvikling og service-strukturendringer og metoder i en ny tid*. Fagbokforlaget

Revisjon. [http://www.revisjon.no/spesielle\\_tema\\_regnskap/cms/138](http://www.revisjon.no/spesielle_tema_regnskap/cms/138). [Lest 28.Februar. 2016]

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Woods, Staton. (2013). How to bulid a Successful Franchise in Latin America. *Latin Trade*. Vol. 21. Issue 2. S.48

