



INSTITUTIONEN FÖR KOST-  
OCH IDROTTSVETENSKAP

# Franchising

En kvalitativ studie om möjligheter och hinder i två olika restauranger

**Anja Sulkvist**

Kandidatuppsats 15 hp

Program: Kostekonomprogrammet med inriktning i ledarskap

Ht: 2019

Handledare: Cecilia Magnusson Sporre och Hillevi Prell

Examinator: Christina Berg



## INSTITUTIONEN FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

### Kandidatuppsats 15 hp

Titel:	
Författare:	Anja Sulkvist
Program:	Kostekonomprogrammet med inriktning i ledarskap
Nivå:	Grundnivå
Handledare:	Cecilia Magnusson Sporre och Hillevi Prell
Examinator:	Christina Berg
Antal sidor:	36 (inklusive bilagor)
Termin/år:	Ht 2019
Nyckelord:	Franchising, koncept, FAMM, Restaurang, Måltid

### Sammanfattning

Människor söker allt mer genuina och unika upplevelser vid restaurangbesök. Man vill uppleva något annorlunda och få njuta av en god måltid i en behaglig miljö. Franchising är allt vanligare i restaurangverksamheter och ger möjlighet för egenföretagaren att kunna expandera sin verksamhet på ett kostnadseffektivt sätt och kunna erbjuda sin affärsidé till fler gäster. Syftet med studien är att utforska franchiseverksamhet i två olika restauranger utifrån chefernas synvinkel samt ur ett kundperspektiv. En kvalitativ studie gjordes med semi-strukturerade intervjuer med restaurangcheferna och dolda och delvis deltagande observationer genomfördes på plats i restaurangerna genom författarens upplevelse dvs kundperspektivet. Av resultatet framgick att det finns ett flertal möjligheter och hinder inom franchising. Möjlighet att styra verksamheten noga inom service, matutbud, kvalitet på råvaror, miljötänkande och personalutbildning genom handböcker lyftes fram. Hinder är främst att nytänkande och flexibilitet har svårt att utvecklas i verksamheterna på grund av långa beslutsvägar. Författaren kunde observera tydliga brister i den lokala anpassningen dvs. brister vad gäller miljöanpassning, service och delar av kvalitet på rätterna som serverades. Studien ger ökad kunskap och en del idéer för en kostekonom som vill försöka driva en verksamhet annorlunda och utveckla nya tankar inom såväl privata som offentliga måltidsverksamheter.

## Förord

Vill tacka restaurangkedjorna som var nyfikna att delta i studien och visa en delaktighet med att skicka därmed restaurangchefen för att delta i hela undersökningen.

Sedan vill jag också tacka mina handledare som har varit stöttande och hjälpsam under arbetets gång.

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>5</b>
1.2 Syfte	6
1.3 Frågeställningar	6
<b>2. Bakgrund</b>	<b>7</b>
2.1 Franchising	7
2.1.1. ” Handboken” verksamhetspolicy	8
2.1.2 Franchising i praktiken	9
2.2 Måltidens fem aspekter	10
2.2.1 Rummet	11
2.2.2 Mötet	12
2.2.3 Produkten	13
2.2.4 Styrsystemet	14
2.2.5 Atmosfären	15
<b>3. Metod</b>	<b>15</b>
3.1 Design	15
3.2 Urval	16
3.3 Datainsamling	17
3.4 Databearbetning och analys	18
3.5 Metodologiska överväganden	18
3.6 Tillförlitlighet	19
<b>4. Resultat</b>	<b>19</b>
4.1 Möjligheter och hinder med franchising inom restaurangverksamheten	19
4.1.1 Möjligheter	19
4.1.2 Hinder	21
4.2 lokal anpassning och riktlinjer	22
4.2.1 Produkt	22
4.2.2 Styrsystemet	23
4.2.3 Rummet	23
4.2.4 Mötet	24
4.2.5 Atmosfären	24
<b>5. Diskussion</b>	<b>25</b>
5.1 Metoddiskussion	25
5.2 Resultatdiskussion	26
<b>6. Slutsats</b>	<b>30</b>
<b>7. Referenser</b>	<b>31</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>34</b>
Bilaga 1 Intervjufrågor	34
Bilaga 2 observationsmall	35
Bilaga 3 Informationsbrev	36

# 1. Introduktion

Intresse för mat och dryck har ökat och allt fler människor vill äta ute: träffar med vänner och affärsmöten sker oftast på restauranger eller caféer. Detta har blivit en vanlig trend och är största orsaken till att människor i allt mindre utsträckning lagar mat och väljer att leva en mer bekväm livsstil (Mossberg & Gustafsson, 2008). På en restaurang krävs det ofta mycket mer än att bara servera en måltid. Man vill ha allt mer av det genuina och den unika upplevelsen och det gör att det ställs allt mer krav på restaurangerna att kunna nå upp till förväntningar och leverera gästens önskade upplevelse (Axland & Kjaegraad, 2016). Inte minst handlar det om att ha planering och förberedelser så att gästen ska kunna njuta av den måltid som serveras och dessutom att det finns en tydlig organisationsstruktur (Tonndorf, 1987). Detta har lett till att allt fler restaurangverksamheter har valt att gå mot en franchiseverksamhet för de har märkt att allt fler konsumenter efterfrågar något som är nytt och som dessutom lever med tiden (Hsu, Jang & Canter 2010).

Franchisingverksamhet innefattar framför allt gemensam marknadsföring och försäljning (Doyle, 2016). Det grundläggande inom franchise är dock en affärsidé som innebär att restaurangerna som ingår stävar efter att skapa en viss känsla och en unik framtoning (Davids, Lockwood, Alcott & Pantelidis, 2018). För företag med franchisingstruktur kan det uppstå en del svårigheter genom att franchisingtagarna som alltid är bundna till ett visst koncept när det kommer till måltidutbud, lokalernas utformning och prisbild etc. kan känna sig begränsade. Franchisekonceptet kan vara svårt att få att passa in i alla kulturområden och miljöer. Det skapar ett begränsat utrymme för den enskilde restaurangägaren att genomföra egna initiativ och den egna kreativiteten kan hämmas vilket kan kännas begränsade för entreprenören. (Hoover, Ketchen & Combs, 2003). För att franchisetagaren ska kunna ge den bästa möjliga upplevelsen av konceptet till sina gäster krävs det att man har en utarbetad ”handbok” med riktlinjer och instruktioner som ofta är detaljerade och omfattande för att nå ett lyckat resultat och ge framgång med att marknadsföra franchisingens affärsidé (Tonndorf, 1987).

Det kan också vara svårt att i en stor och expanderande verksamhet verkligen nå upp till en riktigt hög standard. Regler kan ibland skapa hinder när man skall anpassa verksamheten till en ny miljö eller en annan kultur (Tonndorf, 1987). Att bedriva en måltidsverksamhet med franchising kan vara problematiskt eftersom man som franchisegivare måste ha kontroll över och insyn i hela verksamheten vilket alltså kan skapa en del problem för entreprenören som då inte kan ha den fullständiga makten över sitt företag. Det finns ett ständigt krav på att affärsidén ska vara bra och slagkraftig och att den i behövlig mån anpassas så att den inte får sämre konkurrenskraft över tiden. Därför måste både franchisegivaren och entreprenören hålla sig uppdaterade om förändringar och de nyheter som ständigt utvecklas i den yttre miljön (Tonndorf, 1987).

Det saknas i stor utsträckning forskning kring franchising och dess möjligheter och hinder liksom om hur denna företagsform påverkar den moderna utvecklingen inom restaurangverksamheten i en svensk kontext. Det saknas även forskning kring hur kunderna upplever restaurangbesök och deras anpassning till olika restaurangmiljöer. Den här studien kommer att bidra till att ge en bredare kunskap och förståelse för hur franchiserestauranger arbetar för

att kunna ge gästen en så god måltidsupplevelse som möjligt och belysa de möjligheter och hinder som finns i verksamheten. Detta kan ge kunskaper inom yrkesområdet och ge kostekonomin idéer om på vilket sätt man kan bedriva verksamheter på ett annorlunda sätt med hjälp av goda kunskaper inom livsmedel, ledarskap och ekonomi.

## 1.2 Syfte

Syftet med studien är att utforska franchiseverksamhet i två olika restauranger utifrån chefernas synvinkel samt ur ett kundperspektiv.

## 1.3 Frågeställningar

- Vad upplever restaurangcheferna för möjligheter och hinder med franchising i restaurangverksamheten?
- Vad finns det för konflikter mellan lokal anpassning och riktlinjer/handbok i verksamheten utifrån ett kundperspektiv?

## 2. Bakgrund

Det kommer tas upp en genomgång av begreppet franchising inom restaurangnäringen med en analys av fördelar och risker med den företagsmodellen. Det ges också en beskrivning av hjälpmedlet FAMM (måltidens fem aspekter enl. Michelin Guides) som användes i studien för att påvisa svagheter och styrkor i de två restaurangernas förmåga att leva upp till sina målsättningar som de uttrycks i deras respektive handböcker.

### 2.1 Franchising

Ordet franchising har betyder marknadsföring och försäljning (Doyle, 2016). Det härstammar ursprungligen från det franska språket där det betyder tjänstgöring (Khan, 1999). Affärsidén är det grundläggande inom franchising och har sin grund i att restauranger eftersträvar att ha en viss känsla och inriktning för att skapa sig en unik framtoning och bli ett välkänt varumärke (Davids, Lockwood, Alcott & Pantelidis, 2018). Det har numera fått betydelse av en företagsform där flera franchisetagare (oftast egenföretagare) driver en verksamhet med ett speciellt innehåll och som har slutit ett avtal med minst en franchisegivare (ett företag) som har skapat den speciella affärsidén. Franchisegivaren ger franchisetagarna rätt och skyldighet att bedriva verksamheten inom vissa angivna ramar och man underlättar verksamheterna genom gemensam marknadsföring och annat stöd för att sälja sina produkter och tjänster. För detta betalar franchisetagarna en årlig avgift till franchisegivaren. Det är ett samarbete mellan ett flertal olika företag och verksamheter där man strikt följer verksamhetspolicy och där man således har ett franchiseavtal mellan företagen (Doyle, 2016). Ett annat sätt att definiera strukturen är att franchisegivaren mot ekonomisk ersättning ger en del av sina rättigheter att driva verksamheten till franchisetagare utifrån de allmänna regler och avtal som franchisegivaren har beviljat och godkänt. (Khan, 1999).

Franchising är en metod som är allt vanligare i olika verksamheter och ett populärt sätt att kunna expandera en företagsidé vidare, lokalt eller inom internationella marknader. Den största marknaden för franchising är detaljhandel därefter kommer restauranger och slutligen husrum/hotell (Hoover, Ketchen & Combs, 2003). Inom restaurangverksamheten spelar franchising en stor och viktig roll för tillväxten av verksamheten. Man uppskattar att över 50 % av självserverrestauranger och så mycket som 13% av fullservice restauranger har ett samarbete med franchiseföretag. Många gäster som besöker restauranger väljer hellre ett välkänt märke hemifrån framför för att besöka några lokala restauranger. Det beror på att många tycker att de har brist på tid, att det är bekvämt och man vill äta något man känner igen och inte behöva 'köpa grisen i säcken'. Detta är något som många restaurangverksamheter har märkt och har gjort det vanligare att använda franchising som en metod för att kunna expandera för de som har framgångsrika koncept och minskar riskerna för många mindre restaurangägare som har svårt att hitta sin nisch i branschen (Hsu, Jang & Canter 2010). Vanligaste varianterna av franchise restaurangverksamheter är kommersiella vilket fokuserar på att sälja snabbmat för att få god omsättning och därmed vinst för verksamheten. Kommersiella restauranger delas in i tre olika varianter vilka är 1. Begränsad tjänst och menyval. Man serverar en måltid snabbt och för ett lågt pris och erbjuder begränsat val av service och menyer tex snabbmatskedjor (Spears & Gregoire, 2007). 2. Full-tjänst restauranger som bygger på att gästen blir uppvaktad av servicepersonalen och blir

välkomnad och visad till ett bord att sitta vid (Han, Back & Barret, 2008). Betalningen sker efter att måltiden är färdig och där atmosfär är oftast lugn och harmonisk (Spears & Gregoire, 2007). 3. Avslappnade restauranger. I denna variation på restaurang vill man uppnå att gästerna ska känna sig avslappnade. Det ska inte vara allt för formellt och priserna ska vara inom ett måttfullt/lagom intervall. Dessa restauranger har som målgrupp för folk som vill njuta av att gå ut och ha kul utan att spendera allt för stora summor. Det är vanligt att olika teman finns i dessa restauranger för att få en mer avslappnad och ändå livfull atmosfär (Spears & Gregoire, 2007).

När en restaurangverksamhet väljer att bli en franchise så ger det förmåner genom bl.a. vertikal kontroll över detaljhandel/leverantörer utan att verksamheten behöver göra några egna investeringar i tid och pengar för att hitta och kontrollera dessa. Men de flesta restaurangverksamheter väljer ändå att äga alla sina enheter utan att göra någon franchising (Hsu, Jang & Canter 2010). Varumärket för en franchisekedja ses som en affärsidé med en speciell form av måltidsupplevelse men det ger också själva produkten en kvalitetsstämpel. Men det kan också ge en negativ bild genom att man kan uppfatta verksamheten som maskinell eller industriell och alltför storskalig. Franchise kan leda till att gästernas inställning till verksamheten kan variera när det gäller stora och kända franchise restauranger. De kan tyckas vara en större 'industri' än många andra som icke-franchise och fristående restauranger (Jooho & Soyoung, 2011).

### **2.1.1. ”Handboken” verksamhetspolicy**

Handboken ska vara ett viktigt hjälpmedel för hela verksamheten och som används av alla i ledande roller inom kedjan och ska vara till stöd till att driva och även utveckla verksamhetens franchisekoncept (Ideström & Fernlund, 2009).

Enligt Ideström & Fernlund (2009) har ”handboken” en viktig roll för ägaren och franchisetagaren inom måltidsverksamheten genom att hela systemet styrs efter den boken. Syftet med handboken är att den ska fungera genom att ge instruktioner och råd för de chefer som är på plats exempelvis för restaurangcheferna som befinner sig i restaurangerna. Handboken kan ha många namn och kan kallas operationsmanual och drifhandboken. Innehåller mycket skriven text med information och bilder men även inspelade ljud kan förekomma. Den består oftast av många sidor allt från 50 till 200 sidor - det är dock inte antalet sidor som har betydelsen för hur substantiellt det är jämfört med den som innehåller färre sidor. Det ska vara en bok som ger franchisetagaren i måltidsverksamheten en sorts handledning där innehållet i boken ska vägleda inom olika delar så som utbildning och kvalitetssäkring (Ideström & Fernlund, 2009).

Handboken tar upp affärsidén från grunden och består av både de materiella och immateriella komponenterna. Exempel på dessa komponenter inom den materiella är avtalsmallar, produktionssortiment och inredning samt skyltar. De immateriella komponenterna handlar oftast om personalpolicy, försäljningsmetod och produktionsmetod som tillsammans bildar en verksamhetspolicy som fungerar och skapar lönsamheten i måltidsverksamheten (Ideström & Fernlund, 2009). Det är en affärsidé som driver verksamheten till det som krävs för att skapa



den atmosfär (tema) man valt för restaurangen dvs vilken inredningsdesign och vilken typ av mat som ska serveras på restaurangen och vilken variation av måltidsverksamhet man vill tillåta. (Davids, Lockwood, Alcott & Pantelidis, 2018). Det finns en del andra komponenter som är mer unika här än för andra verksamheter som inte drivs av franchise som t ex ofta mer noggranna regler kring möbler, dekorationer, färgsättningen i lokalerna och layout för utrustningen samt regler kring sin egna personal (Mendelsohn & Bynoe, 1995).

### ***2.1.2 Franchising i praktiken***

#### **Fördelar**

Företagsformen öppnar många möjligheter för både franchisetagaren och givaren. Man delar en gemensam symbolisk affärsrelation. Hur framgångsrikt franchising blir för verksamheten beror till stor del på hur bra relationen mellan franchisetagaren och franchisegivaren är. Både givare och tagarna har ett professionellt mål att kunna förbättra verksamheten vilket gör att det är viktigt att man har en ömsesidigt förtroendefull relation med varandra som affärskollegor (Khan, 1999). Det som skapar fördelar för franchisetagaren är utbildning vilket är något som kommer in automatiskt när man väljer att driva sin verksamhet inom franchise. Det handlar mycket om gott ledarskap och affärsegenskaper inom måltidsverksamheten med också att de anställda får en mer utvecklad kompetens inom service och inom ledarskap. Franchiseföretaget är måna om att driva egna utbildningar via företaget med ett samarbete med måltidsverksamhetens ägare på grund av att det stärker verksamhetens märke och får det att automatiskt förknippas med dess goda tjänster inom måltids-verksamhetens hela kedja (Mendelsohn & Bynoe, 1995). Många restaurangverksamheter har haft framgång genom att starta med franchising genom att det gett större möjlighet att kunna expandera sin verksamhet men det har också inneburit att man sålt halva den gjorda investeringen (affärsidén, det upparbetade varumärket, leverantörskontakter mm (Yoon, Yinyoung, Seoki & Manisha, 2015). En annan fördel med franchising är kvalitetssäkringen. Detta handlar om att franchiseföretaget samarbetar med måltidsverksamheten genom att ställa höga krav på att verksamheten bevarar och kan höja kvalitet för sina gäster genom att man ser till att verksamhetens policy följs noga (Ideström & Fernlund, 2009). Enligt Khan (1999) handlar det om att det kan skapa vissa standarder för kvalitet, miljö etc. och att det gör det ganska lätt att upprätthålla kontrollen av att den standarden verkligen hålls. Det är en viktig del för franchisegivaren att följa och kontrollera dessa fasta standarder när det kommer till kontroll av kvalitet för de produkter och tjänster man erbjuder. Att kunna ha en etablerade standard för produkter gör att tex att en hamburgare hos ett franchiseföretag i ena ändan av landet smakar och ser ut på samma sätt som i samma restaurangkedja i andra ändan av landet. Det gäller även när det kommer till inredning och tjänster och allt annat övergripande. Det ska ju inte förhindra att vissa saker som t ex tillbehör, kan vara lokalt utformade och ge en lokal anknytning. Det ger en större kapacitet för expansion med ett begränsat behov av kapitalinvestering eftersom franchisetagaren ofta står för den största delen av investeringskostnaden. En positiv faktor är det blir enklare för ägaren att kunna säkerställa distributionen av varor och tjänster som de erbjuder. Att hitta rätt leverantörer och förhandla fram bra priser/villkor för måltidsverksamheten är en annan viktig möjlighet för att verksamheten ska kunna vidareutvecklas och att det ska även gå lönsamt (Ideström &

Fernlund, 2009). Något man ser som positivt är den möjligheten med marknadsföring som kan erbjudas franchisetagaren och som då finansieras gemensamt för hela kedjan (Parsa & Kwansa, 2001).

## **Nackdelar**

Kontrollen från franchisegivaren är det som ger störst hinder för franchisetagaren genom att det ger begränsningar för verksamheten. Den kontrollen som finns från franchisegivaren handlar mycket om att franchisetagaren följer dess bestämmelser och riktlinjer som står i avtalet och i "handboken". Det får också som konsekvens att inte själv kunna påverka eller styra förändringar och nya idéer till 100% utan att vara tvungen att ha ett samspel med franchisegivaren och kanske andra franchisetagare (Yoon, Yinyoung, Seoki & Manisha, 2015). Om måltidsverksamheten inte följer det som sägs i avtalet kan hela kedjan tappa stora konkurrensfördelar. Det är i så fall något som hela kedjan drabbas av dvs. man kan drabbas av att andra sköter sig dåligt - helt utan egen skuld (Ideström & Fernlund, 2009). Nackdelen är när en av entreprenörerna kommer med nya idéer gällande tex menyn så kan det vara svårt att implementera idén i verksamheten på grund av begränsningar i avtalen (Tronndrof, 1987).

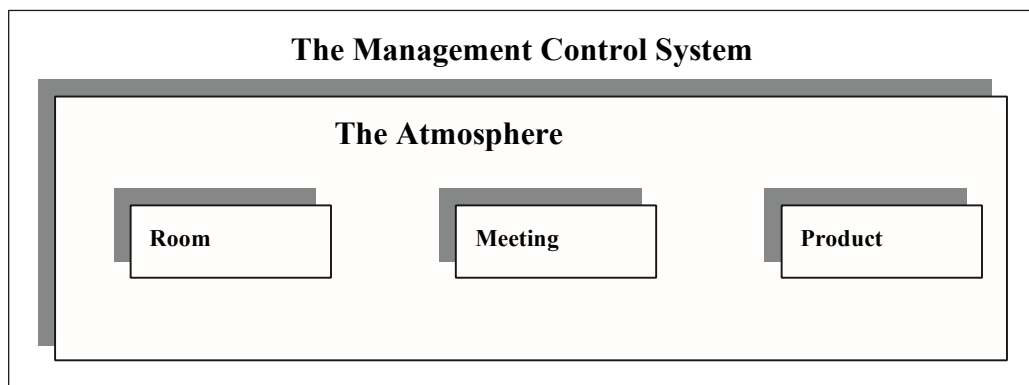
Möjligheten med gemensam marknadsföring kan också skapa hinder då man lokalt inte har något större behov av marknadsföringsåtgärder men ändå måste dela på kostnaderna för dessa. (Parsa & Kwansa, 2001). Det kan i värsta fall vara så att man inte ens når sina specifika konsumenter som marknadsföringen riktar sig till. När det kommer till kvalitet på produkter och service kan det se annorlunda ut beroende på var man är etablerad. Som exempel kan tas friterad kyckling från snabbmatsrestaurangen KFC som inte använder samma kryddor i Nordamerika som i Asien på grund av att matkulturen skiljer sig åt. Varje franchiserestaurang har en standardiserad kvalitet på maten vilken alltså kan vara svår att bibehålla in i nya områden (Khan, 1999). Det kan ofta finnas en risk vid öppning av nya restauranger i olika städer, eventuellt länder, att man måste kunna anpassa affärsidén till det nya landets samhällstyp, klimat, tillgång på råvaror och matkultur för att uppnå samma smaker som verksamheten utlovar i sin allmänna marknadsföring (Hoover, Ketchen & Combs, 2003).

## **2.2 Måltidens fem aspekter**

Det har blivit allt mer av en trend att 'atta äta ute'. Det innebär allt från att äta med glädje i både formella men också i informella sammanhang och innefattar allt från rena fester till andra sociala sammanhang men även traditioner som kompisträffar, julmiddagar etc. Äta på jobbet eller i en affärssituation en vanlig arbetsdag, som t ex lunch eller middag, för att under avspända former prata om affärsplaner eller annat jobbrelaterat. Man äter också av nödvändighet då mat serveras till personer för att man är hungrig, kanske tom för sin överlevnad t ex på sjukhus (Meiselman, 2000). Men måltiden bör vara en upplevelse för den som blir serverad helt oberoende av var man befinner sig. Det är inte endast maten som påverkar upplevelsen utan ett antal andra faktorer, både materiella men också immateriella. Allt detta har stor betydelse för i vilken grad gästen upplever sin måltid som njutbar. När måltiden serveras beror upplevelsen på olika moment som service, kvalitet och tiden på dagen.

Det sistnämnda har särskilt stor betydelse för hur de andra kategorierna samverkar och interagerar med varandra (Meiselman, 2000).

För att strukturera dessa samband skapades ett bedömningssystem med utgångspunkt i Michelin Guides där modellen är huvudsakligen anpassad för att kunna skapa en optimal måltidsupplevelse för gästen inom hotell-och restaurang. Den bygger på måltidens fem aspekter (FAMM) sedda ur gästens perspektiv. Dessa aspekter är: Rummet, Mötet, Produkten, Styrsystemet och Atmosfären (se figur 1) (Gustafsson et al, 2006). Det huvudsakliga målet med modellen är att man ska få en beredare kunskap bland personer som arbetar inom måltidsverksamhet och därmed bidra till en ökad kvalitet på måltiden och höja dess status. Denna modell ger möjligheter till nytt tänkande och kreativitet för professionella inom yrkesområdet och genom detta stimulera gästens nyfikenhet (Edward & Gustafsson, 2003). Miljön, servicen, atmosfären och flera andra faktorer har under många år ofta varit underskattade men nya trender och ett mer utvecklat samhälle blir dessa faktorer allt tyngre vägande när man driver en restaurangverksamhet. Nuförtiden upplevs det som allt mer självklart att de livsmedelsprodukter som vi köper eller serveras ska vara av den bästa kvalitén och därför blir alla de andra bakomliggande faktorerna allt viktigare. Det som skapar helhetsupplevelsen och som gör att gästen känner sig nöjd och tillfredsställd med sitt restaurangbesök är dessa faktorer. Folk är villiga att betala betydligt mer för att få en upplevelse i en trevlig inredning, få ett behagligt bemötande, bra och kunnig servering och man ser detta som en betydelsefull 'krydda' vid en smakrik och vällagad måltid. (Carlbäck, 2008).



**Figur 1.** Måltidens fem aspekter (FAMM). Källa Gustafsson et al. (2006).

### **2.2.1 Rummet**

Måltider brukar vanligtvis serveras i ett rum - allt från restauranglokaler till sjukhus eller den egna bostaden. Restaurangchefer eller andra som driver en liknande verksamhet bör ha en hög kunskap om hur måltidssituationen ser ut för att kunna nå de mål man har att uppfylla dvs. gästernas önskemål och behov (Gustafsson et al, 2006).

Oberoende var ett rum är beläget är det viktigt att förstå att det krävs så mycket mer än bara fyra släta, vita väggar. Det handlar om att kunna bjuda på det utrymme som behövs för att, med tanke på möjligheterna, kunna betjäna gästen men också kunna konsumera maten. Detta har ett ekonomiskt perspektiv – går den lokal man har att använda för matservering eller måste något förändras? För yrkesprofessionella inom verksamheten är det en fördel att ha estetiska kunskaper inom design, konst och arkitektonisk stil. Inom alla dessa områden blir det allt viktigare att man följer de trender som skapas och de övriga ekonomiska och sociala faktorer som präglar samhället för närvarande. Om man inte gör detta kan det komma att bli en fullständigt felaktig matchning mot gästen som inte kommer att känna sig hemma i flera av de olika aspekterna enligt modellen (Carlbäck, 2008).

Belysningen, utformningen, ljudet och textilerna har en inverkan på måltiderna som underliggande faktorer för hur man uppfattar en måltid (Gustafsson et al 2006). Produkten tillsammans med kontext och miljö kommer att starkt påverka hur gästen väljer att bedöma både maten och sin upplevelse av restaurangbesöket. Tidigare studier har visat hur en och samma måltid som har serverats på olika platser har haft en lägre betygsättning i miljöer som sjukhus och militärförläggningar än om de serveras i en restaurang. För att gästen ska kunna få ett visuellt intryck av hela restaurangbesöket har färger en stor påverkan på helhetsintrycket. Färgerna måste skapa en harmoni som smälter samman med det totala konceptet för verksamheten. (Hansen, 2005). Ju mer attraktiv och trivsam miljö man befinner sig i desto mer kommer gästen att köpa och hans/hennes välbefinnande kommer att sprida sig till personal och anställda. Det är de yttre och inre faktorerna som gör helheten, däribland design, utrustning, landskap och tillgänglighet. Mossberg, (2003) förklarar på ett liknande sätt samma fenomen som ”servicescape” och menar att det är de underliggande faktorerna som påverkar gästens och anställdas beteende och tillfredsställelse. Man delade in ’upplevelserummet’ i tre aspekter vilka är atmosfär-aspekten, designaspekten och den sociala aspekten. Bakgrundsförhållandena det vill säga temperaturen och ljudnivån spelar en stor roll och är något som gästen oftast inte medvetet märker förrän det kommer till en obehaglig nivå tex när det är för varmt eller att ljudnivå är så hög att man inte kan prata i normal ton. Design aspekten, som ligger till grund för den visuella delen, märker gästen på ett mer uppenbart sätt och där har den estetiska layouten sin betydelse. Den sociala aspekten handlar om hur individen upplever och känner sig i rummet och det sociala sammanhanget och detta gäller både gästen och de anställda. Den sociala aspekten är avgörande för hur gästen formar sin helhetsuppfattning av måltiden. En restaurang som man upplever inte är för trång, inte har alltför långa köer och personalen har god förmåga att kunna servera och lösa problem är av stor betydelse för gästens åsikt om restaurangen (Mossberg, 2003).

### **2.2.2 Mötet**

Mötet är ett begrepp som är särskilt viktigt i restaurangbranschen och som bygger på förmågan hos de anställda att skapa ett värde i mötet från välkommandet till den service man kan erbjuda. Produktens (matens) unika och goda kvalité har ett stort värde och kan driva verksamheten framåt men ändå viktigare är att prioritera service och mötet mellan gäst och personal, och genom att skapa en god atmosfär, också förbättra mötet mellan gäst och gäst. Att lägga vikt vid denna aspekt kan förbättra många verksamheter inom restaurang (Carlbäck,

2008). Service och servicekvaliteten ses som ett ”möte” där fokuset ligger på hur gästen betraktas vid besöket. Personalen är den viktigaste faktorn för att gästen ska kunna få sin ultimata upplevelse och deras uppträdande har en central roll för hur gästen sedan uppfattar besöket. Servicepersonalen har kontroll över den mat och dryck som serveras vid bordet i högre grad än vad gästen själv har (Gustafsson et al, 2006). Den högre kontrollen ger ett ökat engagemang vilket leder till att gästen får en mer positiv upplevelse av servicen vilket också leder till att personalen känner sig tillfredsställd med de arbeten de utför (Mossberg, 2003). När personalen istället visar en arrogant och otydlig stil kan det leda till att hela middagen blir förstörd för gästerna och till att chansen att gästen kommer tillbaka igen blir liten. Service har uppenbart en stor betydelse för gästens måltidsupplevelse. Gästen ska inte behöva vänta länge innan maten ska serveras eller på att betala när måltiden är avslutad eftersom det också kan leda till irritation och att gästen inte återvänder. Något som varje restaurangverksamhet bör ha i tankarna är vad det är gästen behöver och efterfrågar och hur man uppfyller deras behov. Vilken typ av personal vill jag visa upp i min verksamhet? Vilka meriter och kompetenser ska jag söka efter? Dessa frågor är mycket viktiga att ställa och arbeta hårt för att lösa för att uppnå en ultimata upplevelse för gästen och ge verksamheten ett gott ryckte (Gustafsson et al, 2006).

För att restaurangverksamheten ska kunna nå den standard som krävs är viktigt att man har en personal som är välutbildad och intresserad. Det anställda behöver ha kunskap för att kunna utföra nödvändiga serviceuppgifter på ett bra sätt. Internutbildning är en välbekant metod som många verksamheter använder och som oftast bygger på att personal som har goda kunskaper kring mat utbildar servicepersonalen när det gäller menyn, maträtterna och dryckerna. Servicepersonalens kunskaper ökar chanserna för ett bra kundvärdekoncept och ökar också lojaliteten hos de anställda när de har en god förståelse och kunskap om restaurangens koncept och matutbud (Spears & Gregoire, 2007). Kunskaper och färdigheter är nödvändiga för att driva en serviceinriktad bransch. Kunskapsbehovet brukar delas in i tre olika delar: 1. Tekniska kunskaper omfattar kunskap om menyn, maten och dryckerna och den kunskapen fås genom utbildning och erfarenhet. 2. Den sociala kunskapen där varje person som arbetar inom service bör ha grundkunskaperna i sig från början men även denna förmåga förbättras med utbildning och kunskaper. 3. Slutligen de estetiska aspekterna så som handlar om att vara välvårdad, helst ’se bra ut’ (Mossberg & Gustafsson, 2008).

### **2.2.3 Produkten**

Produkten kommer vara en viktig del av restaurangverksamheten och en del av hela måltidsupplevelsefaktorn. Produkten har fyra olika aspekter vilket är grunden för att kunna analysera dem vidare. Till att börja finns utseendet av maten där olika komponenter samspelar med varandra dvs form, storlek och färg. Hörsel uppfattar ljudet som uppstår vid bredning av produkten och sedan ljudet vid tuggandet. Doften och smaken av den färdiga produkten och dess sammansättning av olika kombinerade livsmedel är det vi vanligen tänker på när vi konsumerar en maträtt. Men alla dessa fyra aspekter är viktiga att tänka på vid lansering eller utveckling av en unik produkt för en verksamhet. Den mest svårfångade delen är frågan om kvalitén. Produkten ska vara näringsmässigt väl sammansatt och bra för miljön. Dessa

faktorer har en påverkan på produktens kvalitet och gästens förväntningar kring den (Carlbäck, 2008).

Det är allt mer vanligt att gäster kräver god kvalitet på råvarorna vid besök på restauranger. Marknaden utökas hela tiden och mer nya intressanta matlagningstekniker lanseras. I allt högre utsträckning så finns det en god standard på många håll. På en marknad där allt handlar om att kunna konkurrera med andra inom samma område med hög kvalitet och bra standard blir konkurrensen knivskarp (David, Lockwood, Alcott & Pantelidis, 2018). Vid en mer utvecklad livsmedelshandling, som i dagens samhälle, krävs det att mer användning av hållbara produkter prioriteras. Flera produkter miljöanpassas och krav ställs på att transporter ska minskas och råvaror köpas mer lokalt och inte transporteras många mil (Naturvårdsverket, 2017).

#### **2.2.4 Styrsystemet**

Styrsystemet består av flera olika delar och kräver mycket planering av ekonomiska aspekter för att driva en restaurangverksamhet med god ekonomi. Det som är en del av styrsystemet är planering och administration av inköp, personalbeslut och beslut om menyval. Detta innebär att många personer är inblandade i systemet - från kockar till verkställande direktör. Det är därför avgörande, för att nå framgång, att bygga upp ett bra styrsystem som kan driva verksamheten framåt och där målet om gästens tillfredsställelse uppnås (Hansen, 2005). I restaurangköket krävs det också ett effektivt styrsystem för att kunna planera en god tillgång på beställda rätter under hela dagen trots att efterfrågan kan variera kraftigt både under dagen och mellan olika veckodagar och olika årstider, helger etc. Stort antal måltider kan behöva tillagas under en relativt kort tid vilket kräver en god planering. Styrsystemet är en viktig del i verksamheten för om gästen får vänta för länge på sin mat leder det till missnöje och förlorade kunder. Orsaken kan då troligen läggas på att styrsystemet inte fungerar effektivt i köket och/eller hos serveringspersonalen. Som företagsledare ligger fokus på att driva verksamheten framåt och ha en ledande roll i hela styrsystemet vilket bland annat innebär att ha kontakt med leverantörer, koll på logistiken och att hantera personalsituationen (Gustafsson et al, 2006). En framgångsrik ledare ska kunna anpassa sitt ledarskap i organisationen efter hur situationen ser ut. Att kunna stödja och uppmuntra de anställda och samtidigt kunna vidareutveckla verksamheten och driva den framåt med en god lönsamhet. Det är mycket svårt att uppnå ett effektivt ledarskap om man inte har ett välfungerande styrsystem (Spears & Gregoire, 2007). Ledning handlar om att man ska kombinera flera olika kontrollerande funktioner med varandra. Bland annat skall man bestämma vilka människor man vill anställa och följa upp hur deras personlighet och meriter passar in i verksamheten. Verksamheten måste gå med vinst för att säkerställa nya investeringar vid behov, underhåll och utveckling av företaget. Analyser måste göras av hur vidtagna åtgärder och projekt har gått och om de skall fortsätta eller av brytas. Allt detta kräver att också ett välfungerande styrsystem finns i verksamheten (Jönsson & Knutsson, 2009).

## 2.2.5 Atmosfären

Måltidsupplevelsen är något som uppfattas enbart av gästen men bygger på den känsla, positiv eller negativ, som gästen har efter han/hon har lämnat restaurangen. Den sista aspekten av modellen FAMM är atmosfären och är det som binder ihop alla övriga aspekter och skapar det som gästen slutligen upplever. Alla dessa delar (produkten, mötet, rummet och styrsystemets effektivitet) ska sträva efter att skapa en välfungerande harmoni. Alla människor har också tidigare erfarenheter och förväntningar som kan påverka hur den slutliga måltidsupplevelsen uppfattas (Magnusson Sporre, 2015). Mossberg (2003) menar att det handlar om att gästen ska knyta ihop upplevelsen med produkten och med tjänster man fått. En gäst vill, under en tid, kunna tänka tillbaka på och njuta av att man lagt ner pengar på en sådan upplevelse. Det är verksamheten i sig som arbetar för att få så många nöjda gäster som möjligt med de tjänster och varor som restaurangen erbjuder. Helhetsupplevelse är också gästens kvalitetuppfattning som bygger på maten, miljön och servicen. Alla delarna samverkar med varandra och skapar en, förhoppningsvis god, atmosfär. En multidimensionell måltidsupplevelse är något som krävs mer i dagens samhälle dvs att kvalitet på maten ska vara hög och samma standard skall gälla för service och miljö. Det är helheten som gör att gästen lämnar restaurangen med en positiv inställning och nöjd med sin upplevelse (Mossberg & Johansen, 2006).

Sammanfattningsvis är FAMM modellen ett effektivt sätt att hjälpa den restaurangdrivande entreprenören att följa samhällets trender och vara mer uppmärksam på nytänkande och kreativitet vilket krävs i det moderna samhället. Detta är nödvändigt för att skapa vinst i verksamheten och inom franchising det kan leda till problem om franchisetagare inte följer de riktlinjer som är grunden till att driva restaurangen. Service är bland de viktiga aspekterna inom modellen och givetvis även en viktig del i franchisevärlden. Det är betydelsefullt att personalen är utbildade inom området och att den känner sig trygg i de arbetsuppgifter de har och är väl insatta i restaurangkedjans arbetssätt, koncept och menyer. God service är även den kanske viktigaste delen av ett restaurangbesök och som betyder mycket för hur hela upplevelsen för gästen blir. Inom det moderna tänkandet kring restaurangverksamhet ingår också miljöaspekter som bland annat kvaliteten på, och transporten av, livsmedelsråvaror och kvaliteten på inventarier vilket antingen kan gynna eller försämra miljön i stort. Inom franchise är det speciellt viktigt att det finns starka och välutbildade ledare med tydliga roller i verksamhetens olika delar vilket är något som även nämns i FAMM när det gäller att ha ett välfungerande styrsystem och väldefinierade roller i ledarskapet. Detta ger stora möjligheter att driva restaurangverksamheter framåt med god lönsamhet och mot tydliga mål.

## 3. Metod

### 3.1 Design

I denna kvalitativa studie användes två olika metoder. Den första metoden var semistrukturerade intervjuer med restaurangcheferna för att med öppna frågor få mer innehållsrika och spontana svar om franchising i restaurangverksamheten. Den andra metoden var delvis dold/deltagande observationer för att få en bredare bild om restaurangen har några

konflikter mellan anpassningen och policys av restaurangen och kundens upplevelse av restaurangbesöket och för att samla in empiriskt material och på så sätt få bättre svar på frågeställningarna i studien. En semi-strukturerad intervju kan utföras antingen ansikte mot ansikte, som telefonintervju eller via e-mail (eller annan IT). Det som kännetecknar en kvalitativ intervju är att forskaren får större frihet att utforma frågorna och intervjupersonen har ett större utrymme för att utforma och utveckla sina svar (David & Sutton, 2016). Den semistrukturerade intervjun har som idé att forskaren ska hålla sig till specifika teman som ska lyftas fram tex genom att man följer en intervjuguide. Frågorna behöver inte komma i speciell ordning och kan vara mer allmänt formulerade än vid en strukturerad intervju. Intervjuaren kan också ställa följdfrågor till det som uppfattas som intressanta och viktiga svar (Bryman & Nilsson, 2011). En dold/deltagande observation valdes för att få en utökad förståelse på hur organisationerna arbetar med franchise i praktiken. I många forskningsstudier används observationer som en form av tilläggsdata, bland annat i studier som har intervjuer som första datainsamlingsmetod (Tjora, 2010). En dold observation är etiskt betänkelig vilket strider mot principerna för studien som ju bland annat innebär att undersökningens person ska kunna ha frihet att kunna dra sig ur undersökningen. När det gäller offentliga lokaler är det dock allmänt accepterat att göra sådana observationer utan att på något sätt behöva informera de observerade (Tjora, 2010). Enligt Bryman och Nilsson (2011) bygger en deltagande observation på att man som forskare är delaktig i den miljö som observationen sker i och att man på naturligt sätt deltar i vad övriga gör men samtidigt har ett fokus på det som ska observeras i just den miljön.

### 3.2 Urval

Urvalsgruppen var bred med en möjlighet på att använda hela Göteborgsområdet för att öka chansen till att någon kedja skulle ha intresse för att vara med i studien. Syftet var att undersöka två franchiseskedjor inom restaurangnäringen, där en restaurang från varje kedja skulle vara del av undersökningen. En viktig del i undersökningsurvalet är att restaurangerna inte skulle anses som snabbrestauranger utan finnas i kategorin som restaurang. Till det tillämpades ett strategiskt urval vilket innebär att man naturligt intresse förhåller sig till personer och specifika företag som har förmågan att svara på de frågor som man vill studera, så kallad strategiskt element utformar specifikt efter forskningsfrågorna som man har i studien (Alvehus, 2013). En snabb datasökning gjordes för att se vilka franchise måltidsverksamheter det fanns i området. Resultat visade tio stycken därav sex stycken var inom urvalskategorin det vill säga inte kategoriserades som snabbmatsrestauranger. Flera restauranger blev kontaktade upp till tre tillfällen med personliga besök för att öka chansen att få dem att ställa upp i undersökningen. Slutligen stannade det på två restauranger som var villiga att delta och fanns belägna i centrala Göteborg. De personer som blev kontaktade var restaurangchefer eftersom de har den största kunskapen om restaurangens olika funktioner. De kontaktades via mail som hittades på restaurangens hemsida. Resterande tackade nej på grund av tidsbrist eller och att de helt enkelt inte tyckte att det låg i deras intresse. Observationerna skedde på samma restauranger en tid efter intervjuerna med restaurangcheferna och begränsades till FAMM-modellens fem aspekter och fokus lagdes på rummet, mötet, produkten och atmosfären och delar av styrsystemet på grund av det är svår del att observera och kan inte helt bedömas vid ett enda besök.



### 3.3 Datainsamling

Intervjuerna spelades in via mobiltelefonen med en applikation vid namn (diktafon) som är anpassat för att kunna göra intervjuer i öppna ytor dvs fokuserar inte mycket på bakgrundsljud vilket gjorde det lättare att höra vad intervjupersonen nämnde. Det gjordes samtidigt anteckningar för att sedan lättare kunna gå tillbaka till de svar som var osäkra eller otydliga. Båda intervjuerna var ca 40 min långa och skedde på restaurangen, den ena under lunchtid och den andra innan restaurangen öppnades. Vid intervjuer kan forskaren studera deltagarens uppfattningar, avsikter och attityder. Semistrukturerade intervjuer är en av de vanligaste metoderna inom den kvalitativa undersökningsmetodik och ger möjlighet för intervjupersonen vara öppen och ärlig i de svar som ges (Burwell, 2017). Vid intervjuerna tillämpades en intervjuguide vars syfte var att hålla ihop intervjun och se till att alla ämnen tas upp på likartat sätt i båda intervjuerna, där inga frågeställningar glöms bort och att maximera datainsamlingen så att syftet i studien uppfylls (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuguiden är också ett verktyg för att kunna koppla samman den aktuella frågeställningen i studien med tidigare litteraturgenomgång (Pedersen, Delmar & Falkmer, 2015). Intervjuguiden användes FAMM-modellens fem aspekter i baktanken i form av eventuella följdfrågor när intervjuguiden var strukturerad men var viktigt att notera det inte skulle vara som huvudfrågor i intervjun med tanke på att det inte skulle ge de rätta svaren efter den förstafrågeställningen se (bilaga 1). Frågorna var halvstandardiserade vilket innebär att svarsutrymmet inte var helt begränsad utan gav möjligheten till öppna svar (David & Sutton, 2016) Samma frågor användes för de två intervjupersonerna i samma ordningsföljd. I informationsbrevet som skickades ut till olika tänkbara restaurangchefer informerades om att intervjun skulle helst ske vid personlig kontakt men möjlighet fanns att göra en intervju via telefon.

Många intervjuer kan ske informellt så att man utför den direkt när intervjupersonen har tid och eventuellt lust. Den formella delen av intervjun är då intervjupersonen befinner sig på en plats som är bekant och gör det möjligt för deltagaren att svara utförligt på frågorna (Ely, 1993). Vid en pilotstudie ges det möjlighet för forskaren att testa om frågorna är tillräckligt bra och ger svar på de forskningsfrågeställningar som man har. Detta ger en större insikt i vad som kan behöva läggas till eller ändras (David & Sutton, 2011). En sådan pilotstudie fanns det dock inte möjlighet att genomföra på grund av att det var så få som valde att delta i studien.

För att utöka datainsamlingen och få en förståelse över hur verksamheternas egen bild av restaurangen och dess eventuella konflikter med den lokal anpassningen och få uppleva utifrån ett kundperspektiv där författaren själv gjordes en dold/deltagande observation på båda två restaurangerna. Observationerna har en stor betydelse genom att man själv kunna se och höra och därmed skapa sig en bild av verksamhetens koncept. Tolkning, bedömning och reaktion är ett sätt att kunna använda alla sina sinnen för datainsamling (Malderez, 2003). Till stöd användes en observationsmall se (bilaga 2) som intervjuguiden, men endast byggde på FAMM-modellen för att nå upp till syftet och en av studiens forskningsfråga. Observatören behöver vara insatt den observerade miljön annars vet man inte vad som ska sättas i fokus och vad som anses vara normalt förekommande i den miljön. Om inte det finns ett fokus på det aktuella ämnet kan det vara svårt att fånga den nödvändiga informationen som forskaren

behöver. (Bryman, 2011; Bryman & Nilsson, 2011). Vid en observation ger det möjlighet för forskaren att se situationer från både negativt och positivt från sitt egna perspektiv över verksamheten. Det som är viktigt att tänka på för forskaren är att kunna placera sig bra vid observationsplatsen för att få ett bra helhetsperspektiv men även inte väcka alltför stor uppmärksamhet (Denscombe, 2009). Observationerna skedde endast en gång på varje restaurang (två olika tider och dagar). Observationerna var cirka 45 min långa och observatören satt bland andra gäster för att få en klar bild av hur verksamheten ser ut och fungerar. För att vara delaktig som gäst beställdes en måltid dels för att smälta in i omgivningen men också för att kunna undersöka måltiden som serveras. Restaurangcheferna för de två restaurangerna var inte informerade om observationen.

### 3.4 Databearbetning och analys

Bearbetningen av materialet från intervjuerna skedde med hjälp av kvalitativ innehållsanalys som är en metod för att granska och tolka texter bland annat vid inspelade intervjuer. I varje text finns det antingen ett manifest innehåll vilket innebär att innehållet av den transkriberade texten uttrycks mera åt ett beskrivande håll eller ett latent innehåll handlar om att budskapet är underliggande dvs sägs mellan raderna i form av teman. I slutändan är det studiens syfte och kvalitet på analysen som avgör den insamlade data blir antingen manifest, latent eller bådadera. Man beskriver dessutom de skillnader och likheter som finns både i de kategorier och de teman man har fått fram (Höglund Nielsen & Granskär, 2017). Det inspelade materialet transkriberades och därefter analyserade man resultatet som blev ca 5 sidor sammanlagt från båda restaurangerna. Det kodades och kategoriserades utifrån den första forskningsfrågan för att få fram tydligare bild av vad restaurangcheferna anser vara möjligheter och hinder inom franchise i restaurangverksamheten. Vid kodningen kunde man tydligare få fram en bild av de hinder och möjligheter med franchising som framkom och kodningen gjorde det lättare att upptäcka olika mönster från de svar som avgavs från restaurangcheferna. Vid den kvalitativa innehållsanalysen kunde man på så sätt få fram det ett resultat som analyserades grundligt med hjälp av de olika underkategorier som kom fram när det gällde hinder och möjlighet.

Bearbetning av observationerna skedde med hjälp av en observationsmall som baserades på FAMM-modellens aspekter som användes som underlag för insamling av datamaterial vid observationen. Under observationen gjordes även fältanteckningar för att styrka resultatet. Vid kodning av observationsdata kan en del material förloras och därför anses det vara viktigt att göra fältanteckningar under observationstiden (Fangen 2004). Resultatet användes för att få svar på den andra forskningsfrågan och för att belysa syftet med studien men även som ett komplement att jämföra med det resultat som framkom vid intervjuerna.

### 3.5 Metodologiska överväganden

De grundläggande etiska principerna om frivillighet, konfidentialitet och anonymitet för de personer som är villiga att vara med i undersökningar måste följas vid denna typ av studier (Bryman & Nilsson, 2011). Deltagarna blev tydligt informerade om detta i brevfrågan om att delta i undersökningen (bilaga 3). I brevet stod det även om hur datainsamlingen skulle

gå till dvs. med ljudinspelning via mobilen och med anteckningar. Intervjupersonerna gav sitt samtycke till hur intervjun skulle genomföras och hur insamling av data skulle vara upplagd. Något som inte framgick av brevet och som de inte blev tillfrågade om, var om deras företagsnamn fick nämnas i studien. För att inte bryta mot anonymitetskravet i de etiska principerna så kommer således inte deras namn att nämnas utan de benämns istället restaurang A och B. Observationen var en variant på dold och deltagande observation vilket delvis kan strida mot samtryckeskravet i de grundläggande principerna (Bryman & Nilsson, 2011).

### 3.6 Tillförlitlighet

I kvalitativa forskningsstudier ska tillförlitligheten bedömas i fyra delkriterier vilka är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet, möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman, 2011). I den här studien användes endast de två delkriterierna överförbarhet och trovärdighet för att bedöma tillförlitligheten i studien.

*Trovärdighet* enligt Bryman (2011), beskriver den sociala verkligheten dvs. den trovärdighet som forskarens resultat har och hur det ser ut sett med andras ögon dvs för de personer som har erfarenhet av och kunskap om det studerade området. Det innebär också att forskaren ska arbeta efter och noggrant följa de regler som finns för forskningsarbete. *Överförbarhet* ska fastställa om man kan använda resultatet i forskningsstudien i andra miljöer eller situationer i samhället än exakt de som fanns vid studietillfället (Bryman, 2011).

Under studiens gång har författaren följt de riktlinjer som Göteborgs Universitet angett och som finns i annan litteratur för hur studien ska utföras och struktureras. Slutsatsen är att studien är trovärdig och delvis överförbar till liknande miljöer. Med tanke på att den utfördes med två olika metoder för att visa om resultaten från de olika undersökningsmetoderna överensstämmer med varandra eller på vilka områden de skiljer sig. På detta sätt ökas trovärdigheten i studien betydligt. Överförbarheten i studien ökar genom att två restaurangchefer intervjuades i olika kedjor som befinner sig i olika miljöer. Men för att uppnå en bättre överförbarhet hade ett större antal restaurangkedjor (kanske tre – fem) behövt ingå i studien. Tyvärr var detta alltså inte möjligt då intresset för att medverka var lågt.

## 4. Resultat

### 4.1 Möjligheter och hinder med franchising inom restaurangverksamheten

#### 4.1.1 Möjligheter

Restaurang A är en restaurangkedja som har sålt en stor del av verksamheten till franchiseföretag. Verksamhetens ägare bibehåller stor delaktighet i verksamheten vilket innebär möjligheter att kunna vara med och fatta beslut om företagets framtida planer.

Restaurang B är en kedja som har sin ursprungssägare i Tyskland men där stora delar (50%) av verksamheten ägs i Sverige. Båda restaurangkedjorna arbetar utifrån respektive måltidsverksamhets så kallade ”handbok” dvs ett policydokument om hur verksamheten ska bedrivas i alla restauranger i kedjan. Det som skiljer sig är att restaurang B:s handbok kallas för ’Operation manual’ och varje restaurang skall noggrant följa denna. Den innehåller tydliga beskrivningar av hur allt ska fungera från logostiken till hur maten ska tillagas och samma manual gäller i Tyskland och Sverige.

Handboken i restaurang A bygger på att restaurangen skall ha sin utgångspunkt framför allt i ett miljötänkande vilket ges uttryck bland annat genom att restaurangerna främst ska ha lokalleverantörer och endast samarbeta med leverantörer som är måna om god hantering av råvarorna. Man ska också arbeta för att helt utesluta produkter som innehåller palmolja och inte använda platsugrör till drycken. Enligt restaurangchefen skapar verksamhetshandboken förutsättningar för att tydligt arbeta mot ett utvecklat miljötänkande i verksamheten.

Restaurangchefen från restaurang B nämner att deras ’Operation manual’ skapar stora möjligheter med de regler som finns kring maten som serveras på restaurangen och vilka bland annat innebär att det ska vara hårda kontroller kring färska livsmedel innefattande hur färska varor behandlas och lämpliga temperaturer för förvaring av dessa livsmedel. Alla produkter som restaurangen köper in ska vara lätta och enkla för personalen att använda vid tillredning av maträtterna på menyn.

Restaurangchefen i restaurang A berättar att verksamheten arbetar med något som kallas lokala avvikelser och som innebär att varje restaurang i kedjan har en möjlighet att ha en viss frihet att bestämma själva vad de vill servera på menyn. Men det ska alltid finnas så kallade ”topp 26” rätter på menyn som är lika för alla restauranger runt om i hela Sverige. Restaurangchefen påpekar att frihet att även ha egna rätter på menyn skapar möjligheter att lättare kunna anpassa sig efter vilken stad restaurangen är placerad i men också efter vilka gäster som ofta besöker respektive restaurang. Förutom ”topp 26” rätterna finns även ett grundsortiment av drycker som ska kunna serveras i restaurangen. För att uppnå en mera hållbar miljöutvecklad måltidsverksamhet så ska varje restaurang, utifrån handboken, själva kunna välja de lokala bryggerier som finns att samarbeta med utan att behöva ha ett godkännande från huvudkontoret i Stockholm. När en ny idé ska genomföras i praktiken finns det olika avdelningar inom restaurangkedjan som arbetar för att göra det möjligt. De har tillgång till olika programvaror för att det ska ske snabbt och effektivt och kunna tillämpas i restaurangen/erna utan onödig fördröjning. De flesta av de idéer som blir förslag är utveckling av rätter i menyn, oftast kommer förslagen från restaurangens kockar. Enligt handboken skall förslagen helst vara klimatsmarta, vilket är en viktig prioritering, och måste givetvis vara praktiskt genomförbara i restaurangköket.

Restaurang B arbetar, enligt restaurangchefen, med ett begreppsord som kallas GLANS där varje bokstav har en betydelse som relaterar till servicen och hur personalen ska förhålla sig till gäster och arbetskamrater. Också detta är en del av handboken. Bokstäverna står för: G- glädjespridare, L- lagspel A- alla omständigheter, N- noggrannhet och S- servis. Målet är att ge restaurangen möjligheter att uppnå en professionell kommunikation i en verksamhet som kräver slitsamt arbete och där det är mycket viktigt med lagarbete. Alla som blir anställda

måste genomgå en grundutbildning och det gäller alla arbetsområden från servering till matlagning. Utbildningen inom matlagningen går ut på att observera hur maträtterna lagas, smakar och att känna dofterna, detta för att träna upp den nya personalen från grunden. Alla på restaurangen har även möjlighet att kunna vidareutbilda sig inom branschområdet. Verksamheten är öppen för att personalen ska vilja utöka sina kunskapsområden genom att utbilda sig inom något annat ansvarsområde inom företaget. När en anställd har arbetat länge och blivit lite av expert på sitt ansvarsområde har man möjlighet att sedan utbilda nya anställda och även åka till andra städer för att utbilda personal i nyöppnade restauranger.

Enligt restaurangchefen i restaurang A krävs det inte några specifika meriterande kvalifikationer för att bli anställda inom restaurangen. Man utbildar gärna själva sin personal inom företaget. Flest anställda finns inom kök och servering och man anser att om man utbildar personalen själva ger möjlighet till en mer lojalitet till verksamheten hos personalen. En annan viktig del i verksamhetenshandboken är stor uppmärksamhet kring bra ledarskap i de olika personalgrupperna och inpränta vikten av att ha ett bra grundbemötande och servisintresse emot sina gäster. Många av de anställda inom restaurangen får möjlighet att utbilda sig vidare inom områden så som ledarskap eller inom servering och företaget står för kostnaderna för vidareutbildningarna.

#### **4.1.2 Hinder**

På restaurang B finns det en del hinder i och med de regler och de riktlinjer i handboken som restaurangen måste förhålla sig till. Enligt restaurangchefen finns det riktlinjer för hur en ny idé ska genomföras i praktiken. När ett förslag på en förändring eller en ny idé kommer fram i måltidsverksamheten är det alltid från huvudkontoret. De bearbetar förslaget genom att tillsätta en kunnig person eller ett team av personer som är väl insatta i ämnet och som sedan kommer med en rekommendation om man skall gå vidare med idén eller inte. Det kan handla om en menyförändring eller en utveckling av affärsidén. Restaurangchefen menade att det som skapar hinder är att det ligger mycket fokus på att det ska vara ett "bussnies case" dvs. vara ekonomiskt lönsamt genom att kunna påverka omsättningen positivt och ska kunna fungera i de olika områden där restaurangerna är belägna. För att de ska kunna jobba vidare med idén och den snabbt ska kunna införas i restaurangerna så behöver den också godkännas och förankras med tyskarna.

Restaurangchefen i restaurang A nämner att det kan vara ett hinder att vara ett franchise-företag eftersom det kan göra att man lättare fastnar inuti en "box", det vill säga att det blir lätt att bli blind för nyheter och att man blir ensidig. Det blir svårare att nå fram till ett mer modern och utvecklad måltidsverksamheten och följa med i tiden. Det kan bli tråkigt om det är exakt likadant överallt utan några olikheter alls och utan förändring. Att man väljer att mest utbilda sin egen personal själv och använda de som har varit anställda länge kan anses vara ett hinder eftersom man då inte kan få nyttig kunskap och nya tankar från externa företag och utbildare, något som, åtminstone ibland, kan vara värt de dyra kostnaderna.

Även i restaurang B nämner restaurangchefen att de inte vill ta in externa företag för att genomföra utbildningar utan endast använder restaurangens egen personal som mentorer för

en eller flera personer samtidigt. Detta kan leda till att man lätt kör fast i gamla, invanda hjulspår och blir blind för sina misstag och de ineffektiva arbetssätt man kanske har sin verksamhet och får svårt att hitta nya tankebanor och lösningar.

Trots den frihet som man på restaurang A har att komma med nya förslag och idéer gällande menyförändring eller i logostiken hindras av att alla förslag måste analyseras och gå genom de högsta cheferna vid huvudkontoret för att få ett godkännande innan det anses klart och kan genomföras. Det kan kännas byråkratiskt och kan motverka viljan att tänka självständigt och komma med idéer.

Restaurangchefen i restaurang B anger att handboken som måste följas ibland ses som ett hinder för val av livsmedel eller tillval i menyn eftersom de alltid måste finnas på varje restaurang oberoende var det ligger. Ibland skulle ett annat val av livsmedel/råvara kunna fungera bättre på grund av lokala förhållanden. Många av våra ingredienser är exotiska och mycket som finns på menyn är inspirerat från ett annat land och därför behöver vissa livsmedel importeras från andra länder med långa transporter med båt eller flyg som följd. Det gör det svårt att arbeta miljömedvetet. Om restaurangen är placerad i ett land som inte har ett bra klimat för frukt- eller grönsaksodling blir det svårt att handla från lokala leverantörer.

Sammanfattningsvis visade det sig att det fanns olika uppfattningar kring vilka möjligheter och hinder som franchising ger upphov till. Den viktigaste fördelen, för båda restaurangerna, var den möjlighet till ett målmedvetet styrsystem med tydliga riktlinjer som finns beskrivet i respektive restaurangkedjas handböcker och som de måste följa. En annan fördel var hur noga båda av restaurangerna betonar vikten av ett miljötänkande inriktat på temperaturer och kvalitet på livsmedelsråvaror som de köper in. Båda av restaurangerna ansåg att det är viktigt med en god service och att detta var en av de huvudsakliga prioriteringarna. Det bästa sättet att åstadkomma det ansåg man (på båda restaurangerna) att det ska finnas möjligheter för personalen att vidareutbilda sig, huvudsakligen genom intern utbildning. Det skillnader som fanns mellan restaurangchefernas (restaurang A och B) syn kring möjligheter och hinder i verksamheten. Det handlade mest om vad man lägger tyngdpunkten på, men det fanns i grunden ganska liknade synpunkter.

## 4.2 lokal anpassning och riktlinjer

### 4.2.1 Produkt

Vid observationen i restaurang A kunde man se att menyn var mycket anpassad efter säsongsvårer. En stor variation av rätter från vegan- och vegetariska alternativ till kött och fisk. Alla rätter serveras på lika stora assietter. Väntetiderna för maten var långa och en del av rätterna var inte så varma som de borde vilket också gjorde att färgerna på maten inte var så klara som de borde utan var nertonade och det gjorde att maten såg nästan oaptitligt ut. Texturen av på det mesta av maten hade en lättuggad konsistens men hos fisken märktes ett visst tuggmotstånd som väckte frågor kring hur de lagar och regler kring hantering av råvaror som finns i handboken, följs i den dagliga verksamheten. Under observationen kunde noteras

att vissa alkoholdrycker och andra drycker serverades med ett plasticsugrör i glaset vilket tyder på att det kan finnas en del konflikter kring hur de riktlinjer, om bland annat miljöhänsyn, som finns i verksamheten genomförs i verksamheten vardag.

I restaurang B tillagas all mat på plats medan man väntar vilket gör att gästen själv får gå fram och beställa vid köksdisken. Det finns stor variation av maträtter att välja bland på menyn för gästen och vid beställning av en rätt blir gästen tillfrågad vilka ingredienser som man vill ha eller ta bort, vilken sorts pasta man vill ha etcetera. Köket är stort och öppet och där tillagas de olika rätter synligt för gästen. Rätterna serveras varma och är aptitligt dekorerade på tallriken och maten har en lätt konsistens och upplevs inte som för kraftig eller tyngande. De livsmedel som användes vid tillagningen såg färska ut och hade tydliga fina färger vilket tyder att de regler och riktlinjer som finns i policyn också efterlevs i det praktiska vardagsarbetet på restaurangen och som man är måna om.

#### **4.2.2 Styrsystemet**

Under observationen kunde man märka att restaurang A har en strukturerad teknik att arbeta efter i köket där varje anställd hade noggrann kontroll över sina arbetsuppgifter. Menybeställning sker via en applikation och större delen av den beställda maten får gästerna själva hämta vid köksbåsen. Detta kan vara i konflikt med det som står i handboken om att måna om en utmärkt servis eftersom gästen själv måste utföra en del av servicearbetet dvs. servera sig maten själv. Det fanns en tydlig kommunikation mellan kökspersonalen och serveringspersonalen i ett bra samspel som gick smidigt utan några större problem. Under observationen kunde man märka att varje anställd är kunnig i det dom gör och att de kan hantera stressiga situationer vilket stämmer väl överens med vad som eftersträvas i handboken.

Restaurangen B har ett öppet kök där många av personalen, bland annat kockarna, arbetar med att förbereda alla livsmedel och dessutom finns ett bakomliggande kök där alla livsmedel sorteras för att sedan skickas ut till det öppna köket. Vid entrén blir gästen mött av en servitris som hjälper till genom att informera om menyn och hur restaurangen fungerar och gästen själv får välja sin plats i restaurangen. En arbetsledare går runt och kontrollerar hur allt går till och där personalen vänder sig till för eventuella frågor.

#### **4.2.3 Rummet**

Vid observationen i restaurang A kunde man redan vid entrén se tydliga, starka färger och mönster. När man väl var inne i restaurangen såg man mer av de starka färgerna avspeglade sig i alla utrymmen och vid borden. Man kunde se att inredningen var indelad i tre färg zoner som gick i grönt, gult och rött. Varje zon hade en egen inredningsdesign som djungeltema, retrotema eller cirkustema. Under observationen såg man att många av borden var låga och var placerade mycket nära varandra. En dämpad belysning fanns i hela restaurangen vilket och man fick en känsla av mörker eftersom alla fönstren var ljusdämpande och gjorde att mycket liten naturligt ljus kom in utifrån.

Restaurang B hade en enkel inredning med ljusa möbler med stora fönster som gick runt nästan hela lokalen vilket gjorde att mycket naturligt ljus kommer in i restaurangen och skapade en känsla av att det var nytt och fräscht. Alla bord är höga och långa. Musiken som spelades i bakgrunden hade en för hög ljudnivå och ljud från både det öppna köket och från gästerna skapade inte en behaglig balans med varandra. Efter ett tag kom rummet istället att kännas aningen kaotiskt. Detta skapar konflikt kring hur verksamhetens tankar om att ge gästen en bra upplevelse av besöket stämmer överens med hur miljön upplevdes i verkligheten.

#### 4.2.4 Mötet

Hovmästaren i restaurang A var utåtriktad och gästvänlig och har en trevlig inställning till gästerna. Man blir som gäst tilldelad ett bord där personalen frågar om känner till beställningssystemet och annars informerar gästen tydligt hur det går till. Under observationen kunde man konstatera att det inte fanns speciellt mycket serveringspersonal utan de flesta fanns i köket och i baren. Personalen hade mycket att göra och man kunde se att det var stressigt för dem. De tvingades ha ett högt tempo eftersom det var mycket folk på restaurangen vid observationstillfället. Undan plockning av tallrikar/glas sker suggestivt när gästerna äter för att ge mer utrymme på borden och behagligare måltidsupplevelse.

I restaurang B däremot fanns ingen serveringspersonal alls som går runt och tar upp beställningar från gästerna. Den servering som finns gäller dryck och eventuella efterrätter. Det fanns en pågående kommunikation inom personalen men kunde bli ostabil när personalen utsattes för ett högt tryck på grund av många gäster. Kommunikationen mellan gäster och kockarna vid beställning var stressig och det märktes tydligt att de ville få allt det gjort snabbt och gå vidare till nästa gäst. Man kunde tydligt se de konflikter som fanns mellan den lokala anpassningen och begreppsordet GLANS i verksamhetens vardag. Gästerna blir påverkade av stressen hos personalen och det ger en obehaglig känsla. Köerna var långa med tanke på att det finns fem kockar som jobbar samtidigt och de tar två till tre order samtidigt och därefter tillagas rätterna. Många gäster stod vid serveringsdiskarna för få sin rätt vilket gjorde att kommunikationen blir svår och hade en hög ljudnivå.

#### 4.2.5 Atmosfären

Det framkommer tydligt att i restaurang A vill man uppnå en hemtrevlig känsla som ska ge avslappning och glädje. Det finns inte så mycket kommunikation mellan gästen och personalen som finns på plats vilket gör det svårt att få helhetsbedömning av om den fungerade på bra sätt. Mycket av servicen sker vid ankomsten och fram tills man blir visad till bords och vid avhämtning av dryck samt mat. Restaurangen har en bred anpassning för alla typer av människor, allt från barn och tonåringar med sina vänner till vuxna med ett sällskapsgång. Många av gäster lämnade restaurangen nöjda och med ett gott skratt vilket gjorde att de upplevdes vara nöjda med upplevelsen.



Restaurang B har en öppen atmosfär där många gäster i olika åldrar, från barnfamiljer till äldre par, kommer och njuter av en trevlig måltid. Det finns många företagsanställda som besöker restaurangen för lunch och även kommer för att ha en `After Work`. Att köket har en öppen utformning gör att många människor står i kö för att beställa, och det kan samlas en ganska stor mängd folk där. Det blir svårt att se om maten är klar och det gör att många personer väljer att stå kvar efter att ha gjort sin beställning.

Man kunde notera blandade känslor hos gästerna genom att studera deras miner när de lämnade restaurangen, vissa var nöjda med ett leende på läpparna medan andra var något irriterade.

Sammanfattningsvis visade det sig att det fanns konflikter mellan den lokala anpassningen och de riktlinjer som restaurangverksamheten skulle följa. Det fanns givetvis en hel del som stämde överens mellan vad som upplevdes av kunden och det som sades vid intervjuerna. Det som var mest noterbart var dock konflikten mellan målsättningarna om en god service till gästerna i handböckerna och vissa delar av servicen i verkligheten. Detta trots att man i sina styrdokument väldigt tydligt understryker vikten av en god och välfungerande service på båda restaurangerna. Själva produkten, dvs maten, kan man också ha synpunkter på när det gäller restaurang A där många av rätterna som beställdes inte hade det fräschaste utseendet och där fisken var hård (hade ett högt tuggmotstånd). Restaurang B hade ett modernt kök med öppen utformning där gästerna beställde sin mat och hämtade sedan själva sin beställning. Det ledde till trängsel och att ljudnivån blev hög och en del irritation uppstod med blandad kundnöjdhet som följd.

## 5. Diskussion

### 5.1 Metoddiskussion

Fördelen med att använda semistrukturerade intervjuer i den här undersökningen har varit att det ger möjligheten för intervjuaren att kunna göra intervjun mer flexibel. Det innebär att frågorna inte behöver komma i någon exakt ordning och öppenheten finns för att vid behov lägga till följdfrågor i intervjun. Kombinationen av observation och intervju gör det möjligt att dra jämförande slutsatser och därmed öka möjligheten till att få ett mer trovärdigt resultat samt bättre belysa problemet i studien. Nackdelen med undersökningsmetoden är att många franchiserestauranger tackat nej vid förfrågan om att delta pga. tidsbrist vilket har gett bortfall. I början av undersökningen hade jag tre säkra intervjuer avtalade men en av dessa valde senare att tacka nej utan att ange någon speciell anledning. Att bara ha två intervjuade kan ha påverkat resultatet och minskat trovärdigheten i min studie och gör att det inte går att dra några generella slutsatser. En pilotstudie gör det möjligt att testa de frågor som ska användas och ger möjlighet att rätta till eventuella felaktiga frågor som kan vara irrelevanta eller ge missvisande svar för intervjun och undersökningen (David & Sutton, 2011). Möjligheten att göra en pilotstudie fanns dock inte här med tanke på att väldigt få var intresserade redan från början att delta i studien. Intervjuguiden gjorde det lättare att

genomföra intervjun eftersom om man kan följa den i stort och minska risken att glömma bort något. Det gav på så vis en trygghet och struktur åt intervjun på det sättet också lättare snabbt ställa en följdfråga utan att riskera att 'tappa bort sig'. Fördelen med en dold och delvis deltagande observation var att jag fick möjlighet att komma in i miljön som intervjupersonerna beskrev och kunde själv observera utfallet om det fanns eventuella konflikter med anpassningen. En dold observation strider mot de etiska principerna om det inte sker i en offentlig miljö (Troja 2010). Restaurangen är till för alla människor vilket gjorde det möjligt att genomföra en dold observation utan att bryta mot etiskt perspektiv. Observationen var ett sätt att komplettera intervjuerna för att få ett mera fullständigt resultat. Ett annorlunda metodval skulle göra det svårare att nå studiens syfte men dessutom att få ett trovärdigt resultat och svara på studiens frågeställningar.

Fördelen med kvalitativ innehållsanalys är att det gör det lättare att analysera texten och försöka hitta de delar som belyser syftet och frågeställningen för studien. Det blir lättare att rensa bort eventuellt irrelevanta delar. Studien handlar till stor del om att forskaren ska ha en förståelse för den analyserade texten. Att kunna beskriva vilka olika personer/yrkestillhörigheter som finns med i studien ökar också trovärdigheten i studien. Det är mycket viktigt vems röst/synpunkt som förs fram i resultatet - om det är forskarens eller den intervjuades (Höglund Nielsen & Granskär 2017). De två intervjuerna på olika restaurangverksamheter gav möjlighet att få variation och trovärdighet vilka möjligheter och hinder restaurangcheferna finner med franchise. För att få ett mer trovärdigt resultat var fokus lagt på att lyfta intervjupersonernas faktauppgifter och tankar och inte uttrycka forskarens tolkning av den transkriberade intervjun. Att dela med sig av verksamhetens synpunkter om franchise kan vara känsligt och hur detta påverkar trovärdigheten av den information som dessa intervjupersoner gav, måste också vägas in i undersökningsresultatet. De mera semistrukturerade frågorna gjorde det möjligt för intervjupersonen att välja fritt att berätta hur mycket de ville men många av svaren från intervjupersonen var korta och begränsade och den, kanske inte fulla, öppenheten att dela med sig av alla uppgifter påverkade resultatet en del och gjorde det inte helt och fullt pålitligt.

För att dokumentera texten användes en applikation i mobilen och anteckningar för att inte missa något viktigt. Att granska och analysera texten och anteckningar från observationen gjorde det möjligt att analysera mer noggrant eventuella konflikter och på så vis bedöma insamlade datas trovärdighet. Efterarbetet av all datainsamling var tufft med tanke på att jag arbetade själv. Efter att ha analyserat och granskat arbetet var det svårt att inte ha någon att bolla med. Jag fick istället förlita mig på mig själv och mina tankar vilket ökade risken att subjektiva uppfattningar kom med. Det är ju mycket viktigt att vara källkritiskt under granskning av arbetet med intervjuer och anteckningar (Bryman & Nilsson ,2011).

## 5.2 Resultatdiskussion

Studiens belyser bland annat hur franchiserestaurangverksamheten uppfattas från två olika synvinklar dvs utifrån restaurangchefernas perspektiv och ur kundernas perspektiv. Man ser att de höga ambitionerna som finns i handböckerna/styrdokumentet har svårt att riktigt förverkligas och upplevs inte alltid av gästerna. Studien visar också att det finns möjligheter såväl som hinder för att driva en restaurang som franchiseverksamhet och på vilket sätt man

kan försöka utnyttja respektive komma runt dessa, till exempel genom lokal anpassning utan att bryta mot de riktlinjer som finns angivna i handböckerna. Utgångspunkten i diskussionen är de hinder och möjligheter som cheferna såg och vilka likheter som fanns och vad som eventuellt skilde det sig mellan de två restaurangerna. Utifrån ett kundperspektiv upptäcktes också vilka konflikter som fanns mellan restaurangernas föresatser och hur den verkliga situationen upplevdes.

### 5.2.1 Möjlighet

Båda restaurangerna följer verksamhetens så kallade ”handbok” som är en policy som verksamheten ska förhålla sig till. Handboken spelar en viktig roll för restaurangen men också för hela kedjan eftersom den ger tydliga instruktioner till cheferna i restaurangerna om vad som ska vara den huvudsakliga inriktningen för verksamheten och råd om hur man kan uppnå detta. (Ideström & Fernlund, 2009). I restaurangernas handböcker kan man tydligt se att deras policy kring miljöfrågor och livsmedelshantering är något som är en viktig prioritering i verksamheten. Man är väldigt måna om att verksamhet skall fungerat modern och följa samhällets nya tankar. Miljöaspekter har länge varit prioriterade i det moderna samhället och ska vara en självklar tanke inom restaurangverksamheten. Franchise skapar möjligheter för att verksamheten ska utvecklas i samklang med samhällets förändring, något båda restaurangcheferna påpekar. Inom franchise finns det noggrant utformade avtal för att se till att måltidsverksamheten följer den policyn angetts och för att verksamheten ska kunna leverera den bästa kvalitén till sina gäster och bevarar sin plats i samhället (Ideström & Fernlund, 2009).

Av resultatet framgick att restaurang A har möjlighet att själva bestämma en del av rätterna på menyn vilket är något som skapar mer öppenhet och frihet i franchiseverksamheten. Det ger en lättare anpassning till var restaurangen är placerad och vilka olika människor som besöker restaurangen, kanske en särskild etnisk bakgrund dominerar kundunderlaget. Det skapar dessutom möjligheter för att man kan leverera den bästa möjliga kvalitén på maten. Något som också framstod positivt är att de, enligt sin handbok, ska använda lokala leverantörer inom de flesta områden och detta är något varje restaurang får frihet att skriva egna kontrakt om. Det ger mycket säkrare leveranser och större garanti på att produkterna är fräscha och väl hanterade. Det blir dessutom mer miljööanpassat genom att varorna inte färdas i långa sträckor och inte alltid behöver komma i frysförpackningar tex som halvfabrikat. Det är lättare för chefen att säkerställa distributionen av de varor som de erbjuder i verksamheten och hitta rätt leverantörer vilket skapar möjligheter för att verksamheten ska kunna vidareutvecklas och gå med vinst (Ideström & Fernlund, 2009).

Båda restaurangcheferna ansåg att service är en viktig del i den driva verksamheten. Restaurangchefen i restaurang B arbetade med begreppsordet GLANS som gör det lättare för varje anställd att komma ihåg och följa företagets servicepolicy eftersom varje bokstav har en särskild betydelse i serviceverksamheten. God service ger ett bra rykte bland folk och fler väljer att besöka restaurangen och det leder i sin tur till ökad vinst och därmed ökade möjligheter att förbättra restaurangverksamheten ytterligare. De båda cheferna nämnde att ha ett starkt ledarskap är något som de båda strävar efter och är något som gör det lättare att driva restaurangen speciellt, om man lyckas få starka ledare i alla ledande roller i de olika

företagsdelar. Det blir allt lättare att få struktur och kontroll och att verksamhetens olika delar fungerar som de ska och att alla vet vad deras uppgifter är. Starka och engagerade ledare är grunden till ett välfungerande företag där allt snurrar på. Båda restaurangcheferna berättar att de inte kräver några speciella, specificerade kvalifikationer för att bli anställd inom verksamheten utan företaget erbjuder själva den utbildningen som krävs efter att man blivit anställd. Det ses som en möjlighet till att personalen ökar sin lojalitet till verksamheten genom att de ser och är måna om sin personal och att de vill behålla och satsa på sina anställda. En stor personalomsättning leder både till ökade kostnader, sämre kvalitet på arbetet och en dålig stämning bland de anställda. Man vill erbjuda en trygg anställning med möjlighet att växa och avancera inom både sitt eget område och inom företaget i sin helhet. Inom franchise är det mycket vanligt att man väljer att själva utbilda sina personal, något som ofta är en del i franchiseavtalet och samarbetet. Det handlar mycket om att säkerställa företagsmärket och att se till att förbättra dess rykte och status (Mendelsohn & Bynoe, 1995).

### 5.2.2 Hinder

För restaurang B ansågs Operation manual som en möjlighet men kan även anses som ett hinder dvs att de har betydligare hårdare krav på att följa precis det som står i handboken jämfört med restaurang A. Det gör det svårare för verksamheten att få in nya idéer i verksamheten. Det måste alltid finnas ett tydligt och klart så kallat "bussnies case" för att det ska vara värt att ens diskutera idén med företagsledningen. Dessutom uppgav restaurangchefen att så gott som alla idéer kommer från huvudkontoret. Detta kan skapa hinder genom att det blir svårt att se hur vissa ändringsförslag i praktiken ska genomföras på restaurangerna överallt oavsett vart de är placerade. Effekten av förändringarna kan slå olika för olika enskilda restauranger. Det, i sin tur leder, till att man blir försiktig med att göra lite större förändringar som skulle kunna vara bra, eller kanske nödvändiga, på sikt. Den kontroll som sker från franchisegivaren är mycket till för att verksamheten noga ska följa de riktlinjer och regler som står i avtalet och som alltså kan verka ganska hindrande för de enskilda restaurangerna i som ständigt krävs på samspel (Yoon, Yinyoung, Seoki & Manisha, 2015). Det är troligen svårare för högre chefer att veta hur det ser ut på varje plats där de inte själva arbetar och kanske krävs det att många personer blir inblandade i processen. Dessutom måste väldigt mycket även förankras med de tyska ägarna (som äger ca 50%) och koordineras med verksamheten i Tyskland. Det skapar problem i och med att det som kan vara lönsamt i Sverige inte alltid är det i Tyskland (eller tvärtom) eftersom man måste ta hänsyn till ländernas klimat och matkultur. Inom franchise krävs det också en viss standardiserad kvalitet på maten vilket kan ge problematik att bibehålla det i alla områden (Khan 1999).

Det skiljer sig alltså mellan de båda restaurangkedjorna när det gäller hur nya idéer eller förändringar genomförs, men det som är gemensamt är att båda restaurangcheferna såg det som ett hinder att de måste ha den högsta ledningen inblandad för att lite större förändringar ska accepteras och genomföras. Graden av toppstyrning varierade ju dock mellan de två företagen.

Sammanfattningsvis kan märker man att det finns något skilda åsikter kring vad cheferna anser är en möjlighet eller ett hinder med franchise i verksamheten. Det kan finns fler möjligheter med franchising att få verksamheten att växa och bli mer populärt bland

människor eftersom man arbetar redan för potentiella gäster, känt varumärke med gott rykte än om man måste arbeta upp ett eget renommé. Men det är också lätt att i ett samarbete med franchise fastna i en 'box' och det kan bli tråkigt i längden med en långsam eller ingen förändring alls av verksamheten.

### 5.2.3 Lokal anpassning och riktlinjer

Utifrån observationsdelen av studien och vad gäller anpassningen och konflikt mellan verkligheten och policyn i handboken var detta tydligast för restaurang A. Enligt handboken var de väldigt noga med att leverantörer ska vara lokala och miljöanpassade men maten som serverades hade inte den bästa lyster och såg nästan matt ut. Fisken hade högt tuggmotstånd och verkade torr. Doften, smaken och konsistensen är något varje gäst märker och reagerar på vid måltiden av den färdiga rätten och dessa aspekter är viktiga vid utveckling och lansering av produkterna i menyn i verksamheten (Carlbäck, 2008). Dålig kvalitet kan skapa konsekvenser genom att gästen inte väljer att besöka restaurangen igen vilket leder till att man tappar kunder och kanske i längden behöver trappa ner och stänga restauranger. En annan observation som gjordes var om miljöanpassningen, som enligt intervjun och handboken var viktig men trots det fanns det sugrör i dryckerna som gästerna fick. Därför kan man ju börja undra om även andra svar gällande miljöpolicyn verkligen stämmer, bland annat svaret om att man inte använda palmolja. Hur hårt håller man egentligen på reglerna när det gäller miljöanpassning av måltiderna? Miljön är något som är viktigt för alla och maten är en viktig del av den nödvändiga miljöanpassningen med lokal produktion, korta transporter och hög kvalitet. (Carlbäck, 2008, Naturvårdsverket, 2017).

I båda restaurangerna kunde man se vid observationen att det finns delar som stämmer med hur systemet fungerar och målsättningen i handböckerna men också en del bitar inte stämmer riktigt överens med intentionerna dvs det finns viss konflikt med anpassningen till policyn. I restaurang A underströk restaurangchefen att service är en viktig prioritering enligt handboken och vid observationen fick man en känsla av bra bemötande service när man kom in i restaurangen men när man blev serverad maten fanns inte samma känsla kvar eftersom gästen själv får hämta sin måltid. Det ger upphov till en delad upplevelse hos gästen då han/hon endast bemött med ett bra bemötande i början av vistelsen och efter det en väldigt obetydlig service vid upphämtning av mat och dryck. Man kan ifrågasätta vad är det som egentligen är service enligt restaurangen och om den bara eller till allra största delen finns i början av vistelsen. Man kan säga att självserveringen ingår i restaurangens koncept men det är ändå svårt att få ihop det med begreppet god och omfattande service som man trycker hårt på i handboken för verksamheten. Förutom maten är service en viktig del i restaurangverksamhet där det är mötet mellan gäst och personal som ger den goda atmosfären och skapar gäster som är nöjda när de lämnar restaurangen. God service skapar en god atmosfär och gör att mötet mellan gäst och gäst blir annorlunda och trevligare när man även blir trevligt bemött av servicepersonalen (Carlbäck, 2008).

Hos restaurang B märkte man dess brister med service än tydligare vilket klart gick emot med vad deras policy är och hur personalen ska förhålla sig till gästen med hjälp av nyckelordet GLANS. Mötet mellan gäst och personal var ostabil, främst i stressiga situationer. Det är något som absolut inte ska ske, framför allt när en restaurang driver en verksamhet där man

ofta måste servera många gäster på relativt kort tid och personalen måste hålla många bollar i luften samtidigt. En god organisation och tyngdpunkt på personalutveckling borde kunna minska problemet och få bort den känsla av stress som nu fördes vidare till gästerna. Med tanke på att de har ett stort öppet kök där all mat tillagas och där också kunden beställer sin mat blir det svårt för både dem som arbetar i köket och för gästerna. Trots att det inte ska vara ett problem med mycket folk samtidigt leder detta till en dålig arbetsmiljö som är för högljudd och att det inte finns utrymme för alla så kan otrevlig atmosfär och negativa känslor uppstå. Troligen vill franchiserestaurangen ha ett modernt utseende på lokalerna med öppna ytor och att köket är öppet så att gästen själv får välja fritt och även se hur maten tillagas och uppleva att köket är fräscht och hygieniskt. Den långa kön vid det öppna köket borde lätt kunnat hanterats på ett annat och effektivare sätt som skulle göra det mer behagligt för de som arbetar men också ger mer lugn och harmoni för gästerna. Om man till exempel hade någon form av 'beeper' som talar om när maten är klar skulle systemet säkert fungera bättre. Det upplevdes som ett betydande problem att alltför många människor stod och väntade på att få sin mat vilket gav signaler om dålig service och dålig organisation. En bättre organisation av serveringen skulle högst troligt göra att servicen blir vänligare med fler glada och nöjda minner hos både gäster och personal. Gästerna ska inte behöva vänta länge på att maten blir serverad eller på att få betala sin nota. Det leder till irritation och kanske bestämmer man sig för att i fortsättningen välja en annan restaurang. Det är något som varje restaurangchef borde ha i åtanke och fundera kring vad det är jag vill att min personal ska representera för gästen och vad gästerna efterfrågar när det gäller service och bemötande vid ett restaurangbesök (Gustafsson et al, 2006).

## 6. Slutsats

Under arbetet med studiens insåg jag tidigt att franchising på sätt och vis är en helt egen värld och ett ganska annorlunda sätt att driva ett företag men försöker vara del i samhällsutvecklingen och på sätt och vis lyckas väl med att smälta in i sin nisch i näringslivet. Det finns fler möjligheter än hinder med inom franchise, enligt restaurangcheferna, men vissa av möjligheter kan även uppfattas som hinder exempelvis företagshandboken. Båda restaurangerna som studerades verkade inom franchising och hade likheter men det fanns stora skillnader mellan de två.

Båda restaurangcheferna uppvisade en något kluven inställning till franchising som arbetssätt för restauranger. Det kan vara svårt att hitta en tillfredställande balans mellan de riktlinjer som slås fast i restaurangens handbok och med behovet att anpassa verksamheten till lokala förhållanden. Franchisingkonceptet upplevs också i viss mån som hämmande på den egna initiativförmågan och möjligheterna att 'tänka nytt' är ganska små. Beslutsvägarna kunde upplevas som långa. Fördelarna med konceptet är dock många, bland annat redan inarbetat och välfungerande restaurangkoncept, stöd i organisationsfrågor. Utbildning för nyanställda samt samarbete kring vidareutbildning av personal. I studiens observationsdel framstod det tydligt att man också kan ha svårigheter med att leva upp till de mål som sätts upp i handböckerna framför allt vad det gäller god service och till viss del även målen för hög matkvalitet och miljömålen.

En slutsats av studien blir att om man inte lika hårt som nu binder upp franchetagarna i styrdokumentet skulle kunna få en bättre fungerande verksamhet som ger större utrymme för de lokala cheferna att utveckla restaurangerna på ett för kedjan positivt vis. Det har också en koppling till yrkesutbildningen som kostchef/kostekonom eftersom en sådan utveckling skulle kunna ge ökat incitament för arbete inom franchisingföretag. Detsamma gäller sannolikt inom den offentliga verksamheten, där kostchefer bland annat arbetar med och ansvarar för skolelevers måltider och en mindre toppstyrd organisation skulle kunna öka såväl kvaliteten på måltiderna som göra det lättare att rekrytera personal. På lite sikt skulle det kanske få fler elever att gå till skolmåltiderna istället för att välja 'skräpmat' utanför skolan och på det viset äta klokare och prestera bättre i skolan. Även måltiderna inom äldreomsorgen skulle kunna förbättras med denna åtgärd och få bättre hälsa som följd.

Denna studie bygger enbart på intervjuer och observationer av två restauranger vilket är ett mycket litet material. En större studie skulle behövas för att kunna dra några generella slutsatser om franchisingrestaurangernas sätt att fungera. Man behöver även inkludera franchisegivaren och specifikt belysa även deras möjligheter och hinder. En annan aspekt som skulle vara intressant studera är betydelsen av storleken på franchisingkedjan för dess sätt att fungera.

## 7. Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm. Liber AB.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Burwell, K. (2017). *Feeling and thinking about studio practices: exploring dissonance in semi-structured interviews with students in higher education music*. Journal of Music Education, 34(2), 189-202. Doi: 10.1017/S0265051716000474.
- Carlbäck, M. (2008). *Are the chain operations simple with it?: Five aspects meal model as a development tool for chain operations/franchise organizations*. Journal of Foodservice, 19(1), 74-79. Doi: 10.1111/j.1745-4506.2007.00083.x
- David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). *Food and Beverage Management*. New York: Routledge.
- Doyle, C. (2016). *A Dictionary of marketing*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Edwards, J.S.A., & Gustafsson, I-B. (2003). *Culinary arts and sciences IV: Global and National Perspectives*. UK: Bournemouth: Worshipful Company of cooks centre for culinary research at Bournemouth University.

Ely, M. (1993). *Kvalitativ Forskningsmetodik i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Fangen, K., (2004). *Deltagande observasjon*. Bergen. Fagbokforl.

Gustafsson, I-B., Öström, Å., Johansson, J., & Mossberg, L. (2006). *The Five Aspects Meal Modell: a toll for developing meal services in restaurants*. Journal of Foodservice, 17(2), 84-93. Doi: 10.1111/j.1745-4506.2006.00023.x

Han, H., Back, K-J., & Barrett, B. (2008). *A consumption emotion measurement development: a full-service restaurant setting*. The service Industries Journal, 28(2), 299-320. Doi: 10.1080/02642060802123400

Hansen, K, V. (2005). *Restaurant meal experiences from customers perspective: a grounded theory approach*. Frölunda: DocuSys.

Hoove, V., Ketchen, D, J., & Combs, J,G. (2003.). *Why restaurant firms franchise: An analysis of two Possible Explanations*. Cornell Hotel and restaurant administration Quarterly, 44(1), 9-16. Doi: 10.1177/0010880403441001.

Hsu, L-T., Jang, S., & Canter, D. (2010). *Factors affecting franchise decisions in the restaurant industry*. Journal of hospitality & tourism research, 34(4), 440 - 454. Doi: 10.1177/1096348009350647.

Höglund Nielsen, B., & Granskär, M. (2017). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso-sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.

Ideström, J., & Fernlund, A. (2009). *Franchise praktikan*. Uppsala. Uppsala Publishing House.

Jooheo, K., & Soyoungh, B. (2011). *Influencing factors on customers intention to complain in a franchise restaurant*. Journal of hospitality marketing & management, 20(2), 217- 237. Doi: 10.1080/19368623.2010.514559.

Jönsson, P., & Knutsson, H. (2009). *Management control of a meal experience: comments on the five aspects meal model*. Journal of foodservice, 20(4), 181-188. Doi: 10.1111/j1748-0159.2009.00137.x.

Khan, M, K. (1999) *Restaurant franchising*. Canada: Wiley & Sons.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervju*. Lund: Studentlitteratur.



- Magnusson Sporre, C. (2015). *Måltidsgörarens utmaningar: komplexiteten i det medvetna måltidsgörandet.* (Doktorsavhandling, Örebro studies in Culinary Arts and Meal science, 11). Örebro: studies in Culinary Arts and Meal science. Hämtad: [https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_swepuboa:DiVA.org:oru-45953&context=PC&vid=46GUB\\_VU1&lang=sv\\_SE&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=primo\\_central\\_multiple\\_fe&tab=default\\_tab&query=any,contains,m%C3%A5ltidens%20utmaningar&offset=0](https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_swepuboa:DiVA.org:oru-45953&context=PC&vid=46GUB_VU1&lang=sv_SE&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,m%C3%A5ltidens%20utmaningar&offset=0)
- Malderez, A. (2003). *Observation.* *ELT Journal*, 57(2), 179-181.
- Mendelsohn, M., & Byone, R. (1995). *Franchising.* Great Britain. Biddles Ltd.
- Mossberg, L., & Johansen, E, N. (2006). *Story Telling.* Lund: Studentlitteratur.
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser.* Lund: Studentlitteratur.
- Mossberg, L., & Gustafsson, I-B. (2008). *Service på restaurang.* Danmark: Narayana Press.
- Meiselman, H, I. (2000). *Dimensions of the Meal: The science, Culture, Business and Art of Eating.* Gaithersburg, Maryland: Aspen Publishers.
- Naturvårdsverket. (2017). *Hållbar mat.* Stockholm: Naturvårdsverket.
- Parsa, G, H., & Kawansa, A, F. (2001). *Quick Service restaurants franchising and multi-unit chain management.* Binghamton, USA. The Haworth hospitality press.
- Pedersen, B., Delmer., Falkmer, U., & Gronkjar, M. (2015). *Bridging the gap between interviewer and interviewee: developing an interview guide for individual interviews by means of a focus group.* *Journal of caring sciences*, 30(3), 631-638. Doi: 10.1111/scs.12280.
- Spears, M, C., & Gregoire, M, B. (2007). *Foodservice Organizations: A Managerial and System approach.* United States of America: Pearson Education.
- Tonndorf, G, H. (1987). *Framgång genom franchising.* Lund. Studentlitteratur.
- Troja, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken.* Lund: studentlitteratur.
- Yoon, K., Yinyoung, R., Seoki, L., & Manisha, S. (2015). *Does franchising alleviate restaurants vulnerability to economic conditions.* *Journal of hospitality & tourism research*, 42(4), 627 - 648. Doi: 10.1177/1096348015619411.

## 8. Bilagor

### Bilaga 1 Intervjufrågor

#### Intervjufrågor

- Vad är ditt ansvarsområde och vad har din roll i företaget och hur ser vardag ut för dig?
- Vad har du för bakgrund när det kommer till utbildning och tidigare erfarenhet? Hur länge har du arbetat i företaget?
- Kan du berätta övergripande och allmänt hur logistiken när det gäller råvaror o. dyl. fungerar i verksamheten?
- Har ni någon policy som ni i restaurangkedjan ska förhålla er till och arbeta efter när det kommer till inredning, menyval, kundbemötande osv och hur avspeglar det ert måltidskoncept (dvs. hur ni vill att gästen ska uppleva sin måltid och besöket hos er)?
- Har varje restaurang i kedjan frihet att kunna få modifiera själv när det gäller de här frågorna?
- Hur ser processen ut i restaurangen när någon får en idé fram till att den genomförs i praktiken?
- Hur fungerar processen när en ny rätt kommer in i er meny tex vem/vilka, både externt (dvs. kedjans ledning) och internt, är ansvarig/ansvariga för att den passar in i ert måltidskoncept?
- Hur mycket påverkar ni som arbetar i de svenska restaurangerna hela restaurangkedjans utveckling och policys? - Hur stor inflygande har ni i Sverige på sådant som utvecklar ert koncept?
- Vilken maträtt är mest populärt bland era gäster att beställa när de besöker er restaurang?
- Finns det riktlinjer när det gäller kvalifikationer som kökspersonal eller serveringspersonal måste ha när man jobbar hos er?

- Erbjuder ni någon form av kurser eller utbildning för era anställda? Hur mycket ligger fokus i utbildningen enbart på ert måltidskoncept och hur mycket är mer allmänt?
- Finns det möjligheter i alla personalgrupper att kunna klättra – avancera - i er verksamhet?
- Hur arbetar ni för att kommunikationen mellan personalen ska fungera bra - har ni tex kick-offs, personalfester eller andra aktiviteter för personalen?
- Var får du din inspiration och idéer till inredningen till matsalen och restaurangen i övrigt?
- Vad är det du vill uppnå för känsla hos era gäster när de besöker restaurangen? Vad vill du lägga extra stor vikt vid ert koncept?
- Har du/ni någon speciell målgrupp som du/ni vill nå ut till, i form av kön, ålder eller livsstil?
- Vad är enligt dig en bra måltidsupplevelse för gästen? Hur skall den se ut om du nu tänker helt fritt och inte bara på kedjans måltidskoncept?
- Finns det några centrala riktlinjer/mål för hur hela restaurangkedjan ska utvecklas på kort eller lång sikt?
- Har du några egna framtida visioner eller planer kring hur just den här restaurangen skall utvecklas i framtiden?

## Bilaga 2 observationsmall

- Rummet- Hur upplevs rummet, inredningen, ljuset, ljudet
- Mötet- bemötande hos personalen, gästen mot gästen förmåga att kommunicera
- Produkten- texturen, fräscht, valmöjligheter, doften
- Atmosfären- helheten, stämningen, upplevelsen
- Styrsystemet - Organisation, ledarskap, struktur

## Bilaga 3 Informationsbrev

Hej

Jag heter Anja Sulkvist och läser sista året på kostekonomprogrammet med inriktning i ledarskap på Göteborgs Universitet. Nu till våren ska jag skriva en C-uppsats (ett examensarbete), därför hör jag av mig till er med tanke på om ni är intresserade att vara med på en intervju.

Tanken med mitt examensarbete är att jag vill studera restaurangkedjor och se hur de arbetar med att kunna skapa en bra måltidsupplevelse för gästen. Därmed söker jag gärna någon som jobbar som en restaurang manager eller inom liknande områden som är ansvarig och har en ledande roll samt planering för restaurangen. Intervjun kommer att max kunna ta ca 40 min, och skulle vilja gärna träffas för en intervju men om det absolut inte fungerar kan man göra en telefonintervju. Vill notera att jag kommer att vilja anteckna och spela in intervjun men anser du att det kan vara ett problem för er så kan det uteslutas. Materialet kommer att transkriberas och raderas sedan när uppsatsen är skriven.

Hör gärna av er via detta mail eller så kan ni också kontakta mig via mobil, 0700527367

Om ni har eventuella frågor eller är intresserade för att ställa upp för en intervju, dag och tid funkar när som helst.

Med vänlig hälsning Anja