



# Frisørbransjen i sakte endring?

*Hvorfor velger mange frisører fremdeles å drive selvstendige frisørsalonger fremfor å være en del av et større kjedekonsept? Kan det finnes økonomiske argumenter i teorien om vertikale bindinger som forklarer dette? Og vil dette også gjelde i bransjens fremtid, eller vil den om noen år kun bestå av noen få, større kjeder?*

**Forfatter: Kristin Aaserud**

**Veileder: Professor Hans Jarle Kind**

Selvstendig arbeid i masterstudiet økonomi og administrasjon,  
innenfor hovedprofilen Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Denne utredningen gir et innblikk i hvordan norsk frisørbransje er organisert vertikalt, og peker på årsaker til hvorfor bransjen ikke består av bare store kjeder, men også en stor andel selvstendige frisørsaloner. Utredningen tar for seg hvordan frisørene vurderer de to hovedmodellene for drift. For å kunne sammenlikne de to måtene å drive frisørsalong på, er frisørkjeden Tango valgt ut som eksempel.

Frisørbransjen vil kunne oppnå stordriftsfordeler ved å organisere seg i større kjeder, men selv om rapporter om frisørbransjen viser at andelen kjededrevne salonger øker, så er fortsatt andelen av selvstendige salonger over 60%. Underveis i utredningen vurderes fordelene og ulempene ved de to ulike driftsformene, og siden Tango opprinnelig benyttet franchising i sin drift ble fokuset ved kjededrift i utgangspunktet en franchisemodell. Gjennom intervjuene viste det seg at Tango som kjede hadde kjøpt opp egne salonger og gått vekk fra franchisekonseptet. Tango hadde også vært med på å opprette en egen innkjøpskjede kalt Vox Hair Concept AS, og er i dag største aksjonær i denne innkjøpskjeden.

Ved å være en del av en kjede som Tango må frisørsalongene godta forskjellige vertikale bindinger, og de vil utad være en enhet. Innkjøpskjeder som Vox gir mulighet for innkjøpssamarbeid både i og utenfor kjeden, og selv om de ikke vil fremstå sammen som en enhet fra utsiden, så vil dette være et horisontalt samarbeid som også fører med seg stordriftsfordeler på produktinnkjøp for salongene.

Det kom frem flere interessante sider ved hvordan bransjen fungerer, spesielt hvordan frisørene gjerne hadde personlige kundelister. Jeg sitter også igjen med et inntrykk av at frisørene ikke alltid er like godt informert om fordelene ved kjededrift, men fokuserer mest på ulempene. Det kan også synes som det er forholdsvis lett å starte opp sin egen salong ved hjelp av trofaste kunder og tilgang på et egnet lokale.

## Forord

Denne masterutredningen er siste del av min masterutdanning innenfor økonomi og administrasjon. Gjennom min bachelorgrad i økonomi og administrasjon fra Høgskolen i Telemark opparbeidet jeg særlig interesse for samfunnsøkonomi og hvordan de ulike mekanismene i markedet påvirker hverandre. Dette førte til at jeg videre valgte en toårig masterutdanning ved Norges Handelshøyskole med fokus på Økonomisk Styring.

Gjennom fag som Strategisk Outsourcing og Franchising, Konkurranserett og Konkurransanalyse, økte min interesse for mikroøkonomi, og jeg ønsket å skrive masterutredningen min innunder dette fagfeltet.

Interessen for akkurat frisørbransjen dukket opp gradvis etter hvert som flere av mine venner valgte frisør som yrke. Når de skulle ut i jobb hadde noen klare meninger om hvorfor det ikke var lurt å jobbe for en frisørkjede, mens andre mente dette var den riktige veien å gå. Dette førte til at jeg undersøkte litt videre hvordan både kjedene og de selvstendige salongene i mitt hjemfylke Telemark hadde utviklet seg de siste årene. Ved å sammenlikne frisørbransjen mot andre bransjer, ble jeg overrasket over hvor få salonger som i dag var kjededrevet, og jeg hadde lyst å undersøke dette videre. Organiseringen av bransjen var også særlig interessant fordi det finnes lite artikler om nettopp dette, og selv om frisørene omtales i media er det lite å finne om hvorfor de velger å drive salongene på den ene eller andre måten.

Arbeidet med utredningen har vært veldig lærerikt, men til tider svært utfordrende i forhold til tidsbruk og metodikk for oppgaveskriving. Jeg vil derfor rette en stor takk til min veileder Professor Hans Jarle Kind som både har vært tålmodig og gitt meg konstruktive råd og tilbakemeldinger.

Jeg vil også spesielt takke alle frisørene og daglig leder for Tango, Kai Ytredal, som tok seg tid til å snakke med meg i en travel hverdag. Uten deres bidrag ville jeg hatt et mye dårligere grunnlag for å kunne skrive denne utredningen.

Bergen, mai 2015

Kristin Aaserud

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>2</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>4</b>
<b>FIGURLISTE.....</b>	<b>7</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN OG INTERESSEN FOR TEMAET I UTREDNINGEN .....	8
1.2 PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 AVGRENSING.....	10
1.4 STRUKTUR OG OPPBYGNING AV UTREDNINGEN .....	11
<b>2. PRESENTASJON AV FRISØRBRANSJEN OG TANGO .....</b>	<b>12</b>
2.1 GENERELT OM NORSK FRISØRBRANSJE .....	12
2.2 OM TANGO.....	13
2.3 GENERELT OM FRISØRMARKEDET I NORGE .....	15
<b>3. TEORI OM VERTIKALE BINDINGER OG FRANCHISING .....</b>	<b>16</b>
3.1 HVA ER VERTIKALE BINDINGER?.....	16
3.2 HVORFOR VERTIKALE BINDINGER?.....	17
3.3 EKSTERNALITETER .....	17
3.3.1 <i>Dobbeltmarginalisering</i> .....	18
3.4 ULIKE VERTIKALE BINDINGER .....	19
3.5 FRANCHISE SOM VERTIKAL BINDING/INTEGRASJON:.....	20
3.5.1 <i>Utbredelse av franchising</i> .....	20
3.5.2 <i>Franchisekontrakten</i> .....	21

---

3.5.3	<i>Fordeler og ulemper ved franchise</i> .....	23
3.5.4	<i>Agentteori</i> .....	24
3.5.5	<i>Et mulig geografisk problem</i> .....	24
3.5.6	<i>Uobserverbar innsats</i> .....	26
3.5.7	<i>Ulike kontraktsformer i samme selskap</i> .....	29
3.6	OPPSUMMERING AV TEORI.....	30
<b>4.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>32</b>
4.1	FORMÅL MED UTREDNINGEN .....	32
4.2	VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN OG METODISK TILNÆRMING .....	32
4.3	INNSAMLING AV KVALITATIVE DATA .....	33
4.4	VALG AV RESPONDENTER.....	34
4.5	FEILKILDER OG EVALUERING AV METODE .....	35
<b>5.</b>	<b>ANALYSE OG PRESENTASJON AV INTERVJU</b> .....	<b>37</b>
5.1	VALGET MELLOM KJEDE ELLER SELVSTENDIG DREVET SALONG.....	38
5.1.1	<i>Velge selvstendig salong som driftsform</i> .....	39
5.1.2	<i>Velge å drive salong under frisørkjeden Tango</i> .....	40
5.2	Å DRIVE EN SELVSTENDIG SALONG.....	40
5.2.1	<i>Fordeler</i> .....	41
5.2.2	<i>Ulemper</i> .....	41
5.2.3	<i>Prising av produkter og tjenester</i> .....	42
5.2.4	<i>Innkjøpsordning</i> .....	43
5.2.5	<i>Lønn</i> .....	44
5.2.6	<i>Lokalisering</i> .....	44

---

5.2.7	<i>Markedsføring</i> .....	45
5.3	<b>Å JOBBE I EN KJEDEDREVET SALONG (TANGO SOM EKSEMPEL)</b> .....	46
5.3.1	<i>Fordeler</i> .....	47
5.3.2	<i>Ulemper</i> .....	48
5.3.3	<i>Fordeling av selskapseide- og rene franchise-salonger</i> .....	49
5.3.4	<i>Franchisekontrakten/Kontrakt som daglig leder</i> .....	50
5.3.5	<i>Oppfølging av kontrakten/kontakt med ledelsen</i> .....	51
5.3.6	<i>Innkjøpsordninger</i> .....	52
5.3.7	<i>Pris på produkter og tjenester</i> .....	53
5.3.8	<i>Lønn</i> .....	54
5.3.9	<i>Serviceproblem i geografisk atskilte markeder?</i> .....	54
5.3.10	<i>Serviceproblem i forhold til uobserverbar innsats?</i> .....	55
5.3.11	<i>Lokalisering</i> .....	56
5.3.12	<i>Utfordringer videre</i> .....	57
5.3.13	<i>Å forlate en Tango salong</i> .....	59
<b>6.</b>	<b>UTFORDRINGER I DAGENS FRISØRBRANSJE</b> .....	<b>61</b>
<b>7.</b>	<b>OPPSUMMERING OG KONKLUSJON</b> .....	<b>63</b>
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>68</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>71</b>
	INTERVJUGUIDE: .....	71

---

## Figurliste

Figur 1 Illustrasjon av vertikale bindinger og nedstrømsaktiviteter i en Tangosalong. Leverandør av produkter er innkjøpskjeden Vox.....	14
Figur 2 Illustrasjon av en vertikal binding mellom en leverandør/ franchisegiver (Tango) og en detaljist (en frisørsalong) .....	16
Figur 3 Illustrasjon av dobbeltmarginalisering.....	19
Figur 4 Illustrasjon av incentivene under ulike kontraktsformer.....	29
Figur 5 Grad av suksess for ulik drift av frisørsalong, målt ved kundeporteføljer og stordriftsfordeler. ....	63

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og interessen for temaet i utredningen

For bare 30 til 40 år siden, var hovedgata i min hjembygd i Telemark fylt av bakere, skoselgere, møbelforhandlere, klesforretninger og andre småforhandlere. I dag er alle disse butikkvinduene tomme. Unntatt noen av dem, der holder fortsatt de gamle frisørsalongene til.

Dette er et fenomen jeg mener å ha oppdaget i flere bygder og utkantstrøk, og særlig fattet jeg interesse for dette på en tur gjennom Sandviken på vei til Bergen sentrum. Der finnes det per dags dato flere skilt med beskjed om opphørssalg eller flytting av butikken inn til sentrum. Unntaket er frisørsalongene, de holder fremdeles stand.

Gjennom media leser vi stadig om nye fusjoner og opprettelser av større butikkjeder. Særlig fremtredende er historien om dagligvareforretningene som gikk fra å være mange små forhandlere der leverandørene av matvarene hadde nesten all forhandlingsmakt, til dagens situasjon der fire store kjeder sitter med veldig mye makt gjennom innkjøp av varer. I frisørbransjen ser man noen mindre kjeder og sammenslåinger av salonger, men få landsdekkende, store kjeder. Det er en endring i forhold til antall enkeltmannsforetak vs kjeder (Faforapport, 2013), men ”frisøren på hjørnet” ser ut til å overleve foreløpig. Jeg vil finne ut hvorfor det kan se ut som om frisørsalongene består der alle andre må kaste inn håndkleet. Og siden dette er en masteroppgave i økonomiske og administrative fag, vil jeg først og fremst se om det kan finnes økonomiske grunner til dette.

Kjøp av frisørtjenester jevnlig gjennom året er for mange en nødvendighet, enten det er en gang i måneden eller en gang i året. For å sette det litt på spissen, tror jeg at noen ser på den månedlige frisørtimen som noe som er like naturlig som å handle melk og brød et par ganger i uka. Jeg finner det derfor litt rart at dagligvarebransjen er endret radikalt de 20 siste årene (Rasmussen, 2007), mens frisørbransjen ikke har gått gjennom like store forandringer. For øvrig ser man en årlig økning i antall kjededrevet frisørsalonger (Faforapport, 2013), og jeg mener dette indikerer at man i fremtiden vil gå vekk fra ”frisøren på hjørnet” og heller drive større frisørsalonger gjennom en kjede. Er dette en litt spesiell bransje, eller er det bare en bransje i veldig sakte endring? Hvorfor slår ikke flere av de små frisørsalongene som holder



til i samme område seg sammen til en stor salong? Er det økonomiske årsaker til at de heller vil drive hver for seg?

Gjennom kursene BUS438 Strategisk outsourcing og franchising og BUS440 Konkurransanalyse har jeg latt meg fascinere av begrepet vertikale bindinger. Derfor har jeg valgt å fokusere på dette, samtidig som jeg vil forklare og finne ut i hvilken grad dette brukes eller ikke i frisørbransjen. Gjennom disse kursene har dagligvarehandelen i Norge blitt nøye gjennomgått, og det ble derfor naturlig for meg gjennom utredningen å trekke frem eksempler som gjelder nettopp dagligvarebransjen.

Frisørbransjen er meg bekjent ikke analysert på denne måten tidligere, annet enn tilstandsrapporter og avisartikler som retter seg direkte mot bransjen. Teori om vertikale bindinger og franchise generelt finnes fra før, men for å koble den eksisterende teorien til frisørbransjen må jeg gjøre mine egne undersøkelser.

## 1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i det jeg ville undersøke gjennom utredningen er følgende problemstilling utformet:

*”Hvorfor velger mange frisører fremdeles å drive selvstendige frisørsalonger fremfor å være en del av et større kjedekonsept? Kan det finnes økonomiske argumenter i teorien om vertikale bindinger som forklarer dette? Og vil dette også gjelde i bransjens fremtid, eller vil den om noen år kun bestå av noen få, større kjeder?”*

For å finne ut av dette startet jeg med å lete frem og lese teori om vertikale bindinger, spesielt franchising, og sette meg godt inn i Fafo sine rapporter om frisørbransjen anno 2003 og 2013. Dette var for å ha best mulig forståelse av temaet når jeg gikk inn i neste prosess, som var kvalitative undersøkelser gjennom intervjuer av aktuelle frisører og andre innenfor frisørbransjen. Til slutt satte jeg mine analyser og funn sammen med teorien, for å kunne identifisere aktuelle årsaker til hvorfor kjededrift ikke er like utbredt i frisørbransjen som i enkelte andre bransjer.

### 1.3 Avgrensing

Når jeg velger ut informanter og frisørsalonger som jeg ser nærmere på, så vil disse befinne seg i Telemark. Geografisk avgrensing vil derfor være fylket Telemark. I dette fylket finnes det en større frisørkjede som heter Tango Frisør As. Denne kjeden vil jeg se nærmere på, og bruke for å finne svar på problemstillingen min. Men selv om utredningen som sådan begrenser seg til Telemark, så ville det være ønskelig om mine funn i Telemark også kunne forklare hvorfor det er slik som beskrevet i for eksempel Sandviken i Bergen. Jeg tror at mine funn også vil kunne gjelde mer generelt fordi forutsetningene til frisørene stort sett er de samme uansett hvor i Norge man bor. Med dette mener jeg at kundene gjerne vil ha utført de samme tjenestene, som hårklipp, farging og styling, og at produsentene av hårprodukter som brukes eller selges i salongen gjerne er fra de samme leverandørene som for eksempel Wella, BedHead og Schwarzkopf. Det som kan utgjøre en geografisk forskjell er leverandørene av hårproduktene, og forskjeller mellom by og land. Fafor rapporten 2013 som omhandler frisørbransjen peker på at det er en større andel kjededrevne frisørsalonger i større byer. Frisørsalonger som ligger nærme svenskegrensen er også eksponert for konkurranse fra ikke-norske salonger, så disse vil ha litt andre forutsetninger en for eksempel frisørsalonger i bygdene i Telemark og nevne Sandviken i Bergen.

Jeg har også valgt å konsentrere utredningen om rene frisørtjenester som stell av hår og salg av hårprodukter. Stell av hår innebærer hårklipp, hårvask, farging, striping, forming og ulike permanentbehandlinger. Mange salonger tilbyr i tillegg manikyr, pedikyr, ulike spabehandlinger og massasjer, i tillegg til de tradisjonelle frisørtjenestene. Det kunne vært spennende å sammenlikne salonger med og uten disse tjenestene, men i denne utredningen ser jeg bort fra dette.

De frisørene jeg har avtalt intervjuer med i denne utredningen er frisører som jobber eller har jobbet i Tango, eller driver sin egen salong i Telemark. Alle frisørsalongene er aksjeselskap. Jeg har dermed utelatt de frisørforetakene som baserer seg på å leie plass i andres frisørsalonger, de som har frisørsalong i privatbolig og ellers andre enkeltmannsforetak. Grunnen er at i Norge i dag er det under tre prosent som har salong i privatbolig, mot 1/3 i 1993 (Fafor rapport, 2013). Og mens det er svært vanlig i Sverige med ”hyrstolar”, dvs å leie plass i en salong, så har det vært en uvanlig og uønsket driftform i Norge (Bakken, 2010).

## 1.4 Struktur og oppbygning av utredningen

Utredningen består av 7 deler, der del 1 er introduksjon. Del 2 gir en beskrivelse av frisørbransjen i Norge, med spesiell vekt på Telemark og frisørkjeden Tango. I kapittel 3 vil jeg presentere den teorien som jeg mener kan bidra til å forklare hvorfor denne bransjen utvikler seg som den gjør. Del 4 beskriver den metodiske tilnærmingen, mens del 5 er analyse av mine funn der jeg vil forsøke å sammenlikne disse funnene med teorien. Del 6 sier noe om dagens og fremtidens utfordringer i bransjen, mens selve konklusjonen på problemstillingen utredes i del 7.

## 2. Presentasjon av frisørbransjen og Tango

### 2.1 Generelt om Norsk frisørbransje

Frisørbransjen i Norge vil jeg vurdere som spesiell, ikke i forhold til frisørbransjer i andre land, men i forhold til andre tjenestebansjer i Norge. Den er innenfor en tilnærmet skjermet sektor – vi importerer ikke frisørtjenester på samme måte som vi for eksempel importerer byggtjenester. Dette betyr også at det er den innenlandske økonomien som virker styrende for den økonomiske utviklingen i bransjen, noe som medfører en generell, forventet positiv utvikling.

Men, det er verdt å nevne at ”frisør” ikke er en beskyttet tittel. I realiteten kan hvem som helst åpne en salong i Norge, for det er ingen krav til utdanning eller godkjenning, annet enn krav til selve salongens fasiliteter. En kan se for seg at det går an å hente billig arbeidskraft fra utlandet også innenfor frisørbransjen, men som jeg senere skal vise kan det være viktigere for en frisørsalong å ansette frisører med store kundeporteføljer, enn noen som klipper fort og billig.

Kundeporteføljen kan gjerne følge frisøren om denne starter i en ny frisørsalong. For mange er hår og hårfrisyrer veldig viktig, og når man først har funnet seg en bra frisør holder man seg gjerne til denne. Dette bringer oss over på et nytt område, nemlig hvor viktig det er for frisøren med godt rykte og omdømme. Flere frisører jeg har snakket med pekte på at frisører generelt er veldig sosiale, utadvendte og kreative personer, og at personligheten var viktig når de skulle søke jobb eller eventuelt ansette i egen salong. Videre var det en som fortalte meg at over tid visste hun gjerne mer om sine kunders privatliv enn hun visste om sine venner, noe som beskriver hvor nært et frisør-kunde-forhold kan bli. Det er visstnok heller ikke uvanlig at frisørene sender julekort til sine faste kunder og vica versa. Tilbake til frisørenes egen kundeportefølje, så forteller artikkelen ”Drive egen salong” (Salon Norge, 2012) at en frisør som har planer om å starte for seg selv gjerne jobber i en annen salong først. Der stabler frisøren på beina både en kundeportefølje og egenkapital, som han eller hun så tar med seg og åpner en egen frisørsalong. Denne kundeporteføljen kan være en avgjørende inntektskilde i oppstarten av salongen (Salon Norge, 2012).

Innenfor NHO sine lønnsundersøkelser (NHO, 2013) er frisørene i den bransjen som har lavest timelønn, og 3 av 4 har en kombinasjon av fast lønn og provisjon. (Faforapport, 2013). En av frisørene jeg snakket med forklarte at flere kunne tenkt seg å jobbet på ren provisjonslønn fordi dette ofte ga bedre betalt. Men for de fleste ville det medført en for stor risiko også for å få dårligere betalt, og følgene av dette kunne for eksempel bli at de ikke fikk lån i banken. Årlig tarifflønn for en frisør med 5-10 års ansiennitet i faget ligger i overkant av 270 000 kr (NHO, 2014, s. 5), mens de jeg har vært i prat med som har fast lønn varierer fra 280 000 – 350 000 kr. De som hadde en kombinasjon av fast lønn og provisjon kunne ha noen ”dårlige” måneder med nettolønn rundt 10 000 kr, mens de kunne oppnå en netto månedslønn på 30 000 kr i ”gode” måneder. Ingen av de jeg snakket med jobbet på ren provisjon.

Utdanningsløpet til en frisør består normalt av to år på videregående skole, og deretter to år som lærling i en frisørsalong. Ved endt læretid må frisørlærlingene ta fagprøve i frisørfaget, og om de består kan de kalle seg frisør/frisørsvenn (frisørfaget.no, 2014).

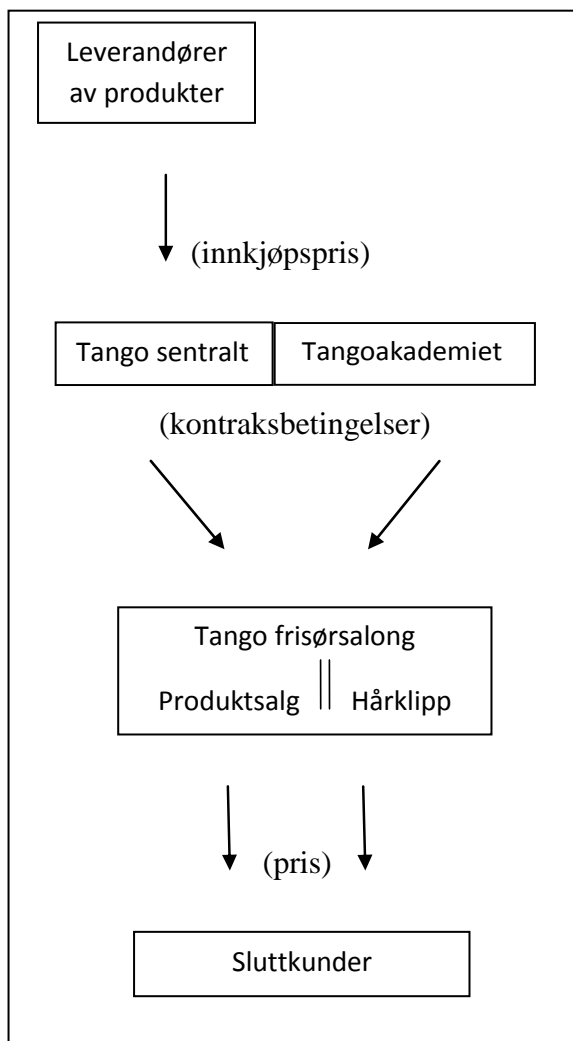
## 2.2 Om Tango

Frisørkjeden Tango Norge AS, heretter bare kalt Tango, ble stiftet 15. juni 1999, og var da en sammenslåing mellom to frisørsalonger i Grenlandsområdet: Kai og Viggo Frisør AS og Arves Frisør AS (Tango, 2012). Gründerne Kai Håkon Ytredal, Viggo Solvang og Hans Are Pedersen mente at kjededrift var fremtiden for frisørbransjen. Navnet ”Tango” skulle gi assosiasjoner til samarbeid og det å ”gå i takt”. Rett etter sammenslåingen gikk de i gang med å kjøpe opp flere frisørsalonger, og i løpet av år 2000 bestod kjeden av 10 salonger, alle lokalisert i Grenlandsområdet.

Derfra og til i dag har det skjedd mye. Særlig mellom 2004 og 2010 vokste kjeden i rekordfart, og det ble behov for nye investorer mens eierne måtte se røde tall i regnskapet. (Tinholt, 2010) Frem til 2004 var de fleste Tango-salongene selskapseide, men ettersom ”Tango Frisør” etablerte seg som et sterkt merkenavn åpnet dette også muligheten for å leie bort konseptet, altså franchise-drift. Franchise-begrepet forklares nærmere i kapittel 2.

En av hovedgrunnene til å danne en frisørkjede var *økt behov for tilgang på kompetanse og ressurser innen faglig utvikling og opplæring* (Tango, 2012). Så etter hvert ble Tango Akademiet opprettet. Dette er en frisør- og hudpleieskole der Tango både utdanner, kurser og videreutdanner sine frisører. Skolen utdanner også hudterapeuter, men den delen ser jeg bort fra i denne utredningen. Tango-frisører skal inneha fagkunnskap og kunnskap innen moter, trender og ulike hårprodukter (Tangoskolen, 2012), dette skjer ved oppfølging og videreutvikling gjennom Tango Akademiet. Denne skolen krediteres gode resultater som Tango-frisørene leverer i nasjonale og internasjonale konkurranser.

I dag strekker Tango-kjeden seg fra Moss i øst til Karmsund i vest, med hovedkontor i Porsgrunn. Kjeden kan i følge sitt nettsted smykke seg med 27 selskapseide salonger og 19 franchise-medlemmer (Tango, 2012).



Figur 1 Illustrasjon av vertikale bindinger og nedstrømsaktiviteter i en Tangosalong. Leverandør av produkter er innkjøpskjeden Vox.

## 2.3 Generelt om frisørmarkedet i Norge

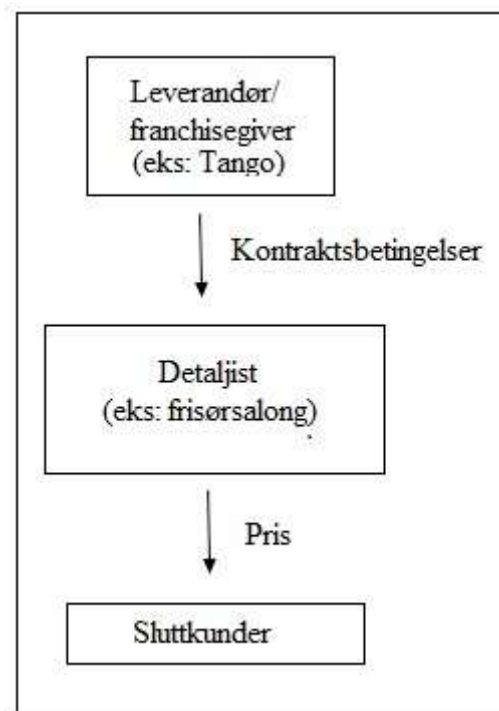
Ifølge Fafor rapporten om frisørbransjens tilstand fra 2013 har vi ca 5500 frisørsalonger i Norge, og en årlig samlet omsetning som i 2013 lå mellom 5 og 6 milliarder kroner. Den forventes å øke med en årlig veksttakt på 7-8 prosent (Fafor rapport 2013). Nikita Hair (Raise gruppen) er den største kjeden med ca 100 salonger i Norge. I Telemark, som er mitt fokusområde, er Tango den frisørkjeden som er best representert med 15 salonger mot Nikita sine 2 salonger (Gulesider, 2014).

### 3. Teori om vertikale bindinger og franchising

I figur 2 ser vi at det foregår nedstrømsaktiviteter mellom en leverandør og en frisørsalong, dette gjelder både innenfor kjedene og for de som driver selvstendig. For å regulere slike nedstrømsaktiviteter benyttes ulike kontraktbetingelser og avtaler. Videre i utredningen vil dette omtales som vertikale bindinger. Jeg vil forsøke å peke på de teoretiske fordelene og ulempene ved vertikale bindinger i frisørbransjen, deriblant eksternalitetene. Så vil jeg ta for meg noen ulike typer vertikale bindinger, spesielt franchisemodellen og hvordan den kan brukes innenfor bransjen. Jeg trekker frem franchisemodellen spesielt fordi jeg gjennom media har fått inntrykk av at dette er den mest brukte modellen i de ulike frisørkjedene her til lands.

#### 3.1 Hva er vertikale bindinger?

Med en vertikal binding menes en avtale eller kontraktbetingelse mellom to parter i en handelskjede, ofte forklart ut fra en leverandør som har avtale med en detaljist. I dette tilfellet gjelder avtalen mellom et kjedekonsept innenfor frisørbransjen og en spesifikk frisørsalong. Kjedekonseptet har igjen en leveranseavtale med en leverandør eller en innkjøper av hårprodukter. Det er flere typer av disse avtalene, men jeg vil her fokusere på den kontraktsformen som etter hvert er svært utbredt, og som jeg tror det vil bli enda mer av, nemlig franchising. I dette tilfellet er det, løst sagt, at man selger en måte å drive butikk på.



Figur 2 Illustrasjon av en vertikal binding mellom en leverandør/ franchisegiver (Tango) og en detaljist (en frisørsalong)



## 3.2 Hvorfor vertikale bindinger?

Ved å innføre vertikale bindinger skapes begrensninger, men dermed også muligheter. Begrensningene kan føre til negative virkninger for en som skal drive frisørsalong, og disse knytter seg ofte til det overordnede i driften. Eksempler på negative virkninger er at frisøren ikke bestemmer alt som foregår i salongen og hvordan den skal drives, i tillegg til at deler av overskuddet må deles med kjeden. På den andre siden kan disse begrensningene føre til muligheter til større inntjening, gunstige leverandøravtaler og skalafordeler, og dermed virke positivt i driften av salongen og resten av kjeden den tilhører. Når flere frisørsalonger velger å slå seg sammen til en kjede, er det ulike faktorer som påvirker dette valget. For det første kan det være å sikre tilgangen til nøkkelfaktorer, som at gode frisørsvenner forblir i salongen, og stabil leveranse av hårprodukter. Det neste kan være å eliminere eksternaliteter som forklares grundigere i et avsnitt nedenfor.

Uten vertikale bindinger vil detaljisten, som her er frisørsalongen, ofte ikke velge priser eller servicenivå som hadde vært optimalt for hele verdikjeden, blant annet for leverandører av hårprodukter. Hvis leverandøren innfører begrensninger (vertikale bindinger) kan dette føre til at detaljisten maksimerer leverandørens profitt eller den felles profitten.

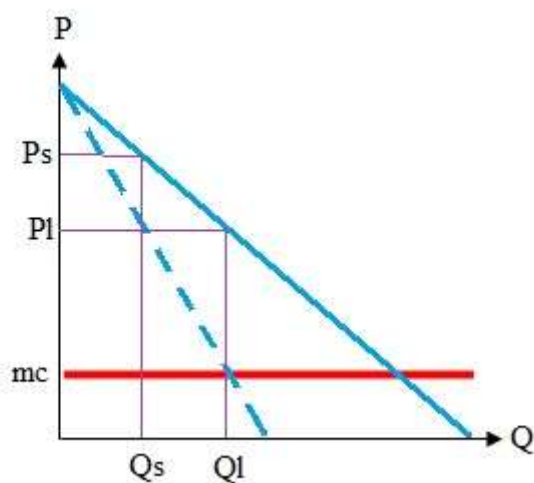
## 3.3 Eksternaliteter

En eksternalitet i denne sammenhengen er samfunnsøkonomiske gevinster eller kostnader som oppstår ved produksjon eller konsum, og som ikke blir tatt hensyn til fordi de enkelte aktørene verken har en økonomisk gevinst eller et økonomisk tap på det. Vi kan derfor si at en eksternalitet er en ønsket, eller som oftest uønsket, virkning som vi vil forsterke eller fjerne ved å innføre en eller flere vertikale bindinger. Konkurransetilsynet har ansvar for at konkurranseloven følges, og her er det egne regler for vertikale bindinger (Konkurranseloven § 9 og §10, 2004). I utgangspunktet er de positive til vertikale bindinger som fremmer effektiviteten, fordi dette kan øke kvaliteten og/eller senke prisene som kommer forbrukerne til gode. Et godt og kjent eksempel på dette er problemet ved dobbeltmarginalisering som er forklart og illustrert lenger ned. Andre eksternaliteter som kan gi effektivitetsargumenter for

vertikale bindinger er; leverandører som har gratispassasjerer i tilbud av service, en detaljist som ikke tilbyr god nok service, eller en detaljist som ikke vil gå inn for en produktspesifikk investering fordi den ikke er beskyttet mot liknende satsninger fra konkurrenter. Det kan være grunn til å tro at problemet med service og dobbeltmarginalisering gir størst utslag på økonomien for en frisørsalong. Serviceproblemet vil være det mest kritiske, fordi dette er en tjenestebransje. Er man ikke fornøyd med hårklippen eller hvordan man behandles i salongen, så kommer man heller ikke tilbake, og både salongen og eventuelt hele kjeden vil miste kunder på grunn av dårlig service. Dette problemet forklares under avsnitt 3.5 om franchising som vertikal binding. Problemet med dobbeltmarginalisering gjelder for salget av produkter i salongen, og kan oppstå når frisørsalongen direkte eller gjennom et innkjøpsamarbeid skal avtale innkjøpspriser med en leverandør eller produsent.

### **3.3.1 Dobbeltmarginalisering**

Kort sagt er dobbeltmarginalisering en av de negative eksternalitetene, og vil medføre en høyere sluttbrukerpris enn tilfellet ville vært hvis frisørsalongene og leverandøren samarbeidet gjennom en eller flere vertikale bindinger. For å forklare begrepet dobbeltmarginalisering ser vi på frisørsalongen og leverandøren av produkter som to selvstendige monopol. I stedet for å tenke på felles beste, vil de hver for seg sette en pris ( $P$ ) som inkluderer marginal kostnaden ( $mc$ ) pluss et prispåslag. Leverandøren kjøper produktet fra produsenten til  $mc$ , legger på sitt prispåslag, og ender opp med prisen  $P_1$ . Denne leverandøren selger produktet videre til frisørsalongen til prisen  $P_1$ , og frisørsalongen legger på sitt prispåslag slik at sluttbrukerprisen blir  $P_s$ , som vil være høyere enn monopolprisen. For å eliminere denne eksternaliteten kan de inngå en avtale som er med på å bestemme utsalgsprisen og profittdeling, og dermed hindre at et prispåslag gjøres to ganger. Dette vil også være samfunnsmessig bra, da det i mange tilfeller vil gi en lavere sluttbrukerpris. Hva som skjer med pris og kvantum er vist i figur nedenfor.



Figur 3 Illustrasjon av dobbeltmarginalisering

### 3.4 Ulike vertikale bindinger

Det er vanlig å skille de vertikale bindingene i priskontroll og andre bindinger (Besanko et al., 2007, kap 3). Som priskontroll har vi bindende videresalgspris, også kalt RPM (Resale Price Maintenance). De andre vertikale bindingene gjelder enerett på å selge produsentens produkt innenfor et avgrenset marked, enerett på å selge produsentens produkt, krav til å kjøpe sammensatte produktpakker og krav til å kjøpe et visst kvantum av produsentens produkt.

Bindende videresalgspris innebærer at leverandøren eller franchisegiveren setter en pris på et produkt eller en tjeneste som enten er eksakt, makspris, minimumspris eller veiledende.

Enerett på å selge produsentens produkt innenfor et avgrenset marked betyr at en selger får enerett til å selge leverandørens produkt i et bestemt område. Kan gjelde geografisk område eller bestemt butikkjede/nettbutikk. Enerett på å selge produsentens produkt gjelder for leverandøren og betyr at denne har enerett på å kunne tilby produktet til detaljistene. Et krav til å kjøpe sammensatte produktpakker vil si at leverandøren tilbyr en miks av ulike produkter/tjenester og at detaljisten må ta imot hele pakken eller ingen ting hvis den ønsker å

selge disse. Krav til å kjøpe et visst kvantum av produsentens produkt ligger i ordet. Detaljisten må kjøpe et bestemt kvantum av produktene for at leverandøren er villig til å inngå avtale om leveranse.

### 3.5 Franchise som vertikal binding/integrasjon:

Franchise slik vi kjenner det i dag er en forretningsmetode for distribusjon av et forretningskonsept (Franchiseforeningen.no, 2012). Avtalen styres av en tidsbestemt kontrakt, der franchisegiver har utviklet et forretningskonsept som franchisetaker gis rett til å etablere og drive. Begge partene driver selvstendig, men har ett felles mål om å skape størst mulig profitt.

#### 3.5.1 Utbredelse av franchising

Å skape en kjent og gjerne ettertraktet merkevare har etter hvert blitt viktig i konkurransen om kundene, og særlig siden 1990-tallet har vi sett en fremvekst av kjeder på detaljistnivået. Det gjelder innenfor matvarebransjen (Rema 1000, Norgesgruppen, Ica, Coop), klesbransjen (H&M, Cubus, Dressmann), møbelbransjen (IKEA, Fagmøbler, Skeidar) og ikke minst innenfor frisørbransjen med Nikita i spissen (NRK, 2010). Ved å etablere kjeder og skape sterke merkevarer kunne de bedre utnytte skala- og samdriftsfordeler (effektivitetsgevinster/synergier) (Blair & Lafontaine, 2005). Merkevarebygging og utnyttelse av skala- og samdriftsfordeler kan hjelpe oss å forklare fremveksten av kjeder, men ikke nødvendigvis utbredelsen av franchising. Uten franchising ville disse kjedene vært fullstendig integrerte. Det som kan forklare utbredelsen av franchising er at andre aktører enn de som kanskje eide/drev selskapet kunne være gode lokale entreprenører. De kan ha bedre forståelse og kjennskap til det lokale markedet, og ikke minst en drivkraft til få ting til å fungere. Denne drivkraften kan forklares som et incentiv til å øke inntjeningen og sitte igjen med noe av gevinsten selv. Dette vil si at hver av aktørene gjør det de kan best og sørger for gjensidig gevinst fra hverandres innsats.

### 3.5.2 Franchisekontrakten

Uten en kontrakt vil detaljisten (frisørsalongen) ikke alltid velge innsatsnivå (service) og priser som er optimalt for leverandøren (Tango) eller eventuelt hele verdikjeden. Ved at Tango innfører vertikale bindinger gjennom franchisekontrakten vil frisørsalongene maksimere Tango sin profitt. Kontrakten kan inneholde ulike elementer ( $p$  står for pris,  $mc_1$  er marginalkostnaden per enhet for franchisegiver,  $mc_2$  er marginalkostnaden per enhet for franchisetaker,  $\pi_{fg}$  er profitten til franchisegiver,  $\pi_{ft}$  er profitten til franchisetager,  $Q$  er antall enheter) (Blair & Lafontaine, 2005):

- **Fast franchiseavgift**

I frisørbransjen kan vi tenke oss at frisørsalongen betaler en årlig eller månedlig fast avgift ( $F$ ) til franchisegiveren. I noen tilfeller går denne fastavgiften motsatt vei, det vil si fra leverandør til detaljist, dette kan vi blant annet observere i dagligvarebransjen som hylleplassavgifter.

$$\pi_{fg} = pQ - mc_1Q + F$$

$$\pi_{ft} = pQ - mc_2Q - F$$

- **Profittdeling**

Franchisetager og -giver deler profitten. En andel av inntektene ( $\theta$ ) går til franchisetager, mens den andre andelen ( $1-\theta$ ) går til franchisegiver. Disse andelene kan bestemmes konstant, for eksempel at  $\theta = 60\%$  av inntektene, eller de kan øke og minke i takt med salget. Blair og Lafontaine (2005) peker på problemet med manipulering av profittallene. Derfor blir ofte en slik prosentvis deling basert på omsetning i stedet for profitt siden tallene for omsetning er vanskeligere å manipulere. Prinsippet for deling blir det samme.

$$\pi_{fg} = (1-\theta)(p - mc_1 - mc_2)Q$$

$$\pi_{ft} = \theta(p - mc_1 - mc_2)Q$$

- **Innkjøpspris**

Tradisjonelt i et samarbeid mellom en leverandør og en detaljist vil avtalen si noe om innkjøpsprisen ( $w$ ) som detaljisten betaler til leverandøren for varen. I frisørbransjen vil dette være mest synlig i den delen som omfatter salg av produkter. For å kunne ta

riktig pris for stell av hår har Tango gjennom mange år løst dette ved at den enkelte frisørsalongen selv sjekker opp prisnivået i det lokale markedet, og setter prisene sine ut fra de lokale konkurranseforholdene. Som regel satte de omtrent det samme prisnivået som de andre frisørsalongene i området lå på for å kunne være konkurransedyktige. I løpet av 2015 vil alle Tangosalongene prissette tjenestene sine på en ny måte. Dette er fordi Tango har utviklet et nytt sonesystem for prisene sine, slik at de skal passe inn i alle slags lokale forhold, og for at de ulike prisene skal variere likt i forhold til hverandre. Et eksempel er at prisforholdet mellom herreklipp og dameklipp skal være likt om salongen befinner seg i en by eller i en bygd. Frisørsalongene vil dermed bli plassert inn i riktig prissone, noe som fører til at salonger i samme type tettsted vil ha identiske priser. Systemet er forklart nærmere på side 53. Det er Tango sentralt som plasserer de ulike salongene i de ulike prissonene. Men for å unngå at salongen havner i feil prissone, er det fortsatt viktig at Tango sine frisører kjenner til prisnivået hos de andre frisørsalongene i området, slik at de verken har for lave eller for høye priser i forhold til dem.

$$\pi_{fg} = (p - mc_1 + w)Q + F$$

$$\pi_{ft} = (p - mc_2 - w)Q - F$$

### • *Priskontroll*

Herunder minimumspris, maksimumspris, veiledende priser eller bindende videresalgpris. Denne delen av kontrakten vil også bety mest for produktsalget i salongen, da disse er enklere å prissette. Tango med sin innkjøpskjede Vox Hair Concept AS leverer produkter med en type veiledende videresalgpris<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Veiledende eller maksimum videresalgpris er ikke forbudt i utgangspunktet, men vil kunne være forbudt dersom de er utformet slik at de i realiteten er en minimum eller bindende videresalgpris (Konkurranseloven, § 10, 2004).

- *Andre vertikale bindinger: enerett på å selge produsentens produkt innenfor et avgrenset marked og enerett på å selge produsentens produkt*

Jeg går ikke inn på disse her, da Tango ikke har slike avtaler med sine franchisetagere. Begrepene er beskrevet kort i kapittel 3.4 om ulike vertikale bindinger.

### **3.5.3 Fordeler og ulemper ved franchise**

Som franchisegiver gir man franchisetakere mulighet til å starte opp og drive egen virksomhet i et lokalt marked, der franchisetakeren er den som kjenner markedet best. Franchisetakerne vil ha motivasjon og incentiv til å drive på best mulig måte, siden de både får styre egen virksomhet og ved at deres profitt bestemmes av egen innsats enten regulert av fastavgift eller en profittdelingsmodell. I tillegg vil ofte noe av det administrative arbeidet falle bort for franchisegiveren, da dette nå styres av franchisetageren. Disse elementene kan sammen sørge for at eventuell ekspansjon og utvidelse av kjeden kan foregå raskt og effektivt. På den negative siden når det gjelder franchisevirksomhet finner vi oppstartsfasen. Her må franchisegiver bruke mye tid på testing av franchisen, og ikke minst utplukking av franchisetagerne. Underveis må franchisegiver også sørge for kvalitetssikring og gjennomføring av elementene i kontrakten.

Franchisetagerne på sin side får mulighet til å starte opp et gjennomprøvd, dokumentert og ferdig testet konsept, der franchisegiveren kan gi god opplæring og overføre erfaring fra franchisedriften. Franchisetageren overtar også et ferdig etablert varemerke, og kan dra nytte av andre stordriftsfordeler som for eksempel felles markedsføring og innkjøpsbetingelser. Ulempene en franchisetager kan ha er først og fremst risikoen man tar når man starter egen virksomhet. Ellers kan man tenke seg at å arbeide innenfor rammene i franchisekonseptet ikke alltid passer like godt for alle, fordi det kan være vanskelig å sette sitt eget preg på virksomheten og man kan miste friheten til selv å bestemme design, åpningstid, priser og reklamekampanjer. Til slutt vil disse rammebetingelsene, betaling til franchisegiver og evne til å drive egen virksomhet ha en viss betydning for om man lykkes eller ikke som franchisetager (Franchiseforeningen.no, 2012).

### 3.5.4 Agentteori

I denne typen franchisekonsept vil Tango være franchisegiver og prinsipal, mens de som driver frisørsalongene er franchisetakere og dermed agenter. Under slike forhold kan det oppstå ulike interessekonflikter mellom de to partene. Slike interessekonflikter beror ofte på at begge partene vil ha størst mulig andel av profitten, men at disse to aktørene ikke har fullt innsyn i hele eller deler av hverandres virksomhet (Blair og Lafontaine, 2005). Uten fullt innsyn er det vanskelig for prinsipalen å bestemme avlønning for agenten. Prinsipalen bør derfor vurdere incentiver mot graden av risiko som agenten påtar seg.

En franchisetaker bærer mye risiko sammenliknet med en daglig leder i en vertikalt integrert bedrift. Derfor vil det være naturlig at franchisetakeren har høyere lønn eller gode bonusordninger som incentiver for å jobbe mot det felles beste for hele kjeden. Disse incentivene bør utformes på en slik måte at god innsats hos franchisetakeren gir mulighet for å sitte igjen med en stor andel av profitten (Blair & Lafontaine, 2005). Utfordringen blir å forme franchisekontrakten på en slik måte at begge parter er fornøyde med fordelingen av profitten. Dette vil sikre at begge parter opptrer optimalt for felles beste i kjeden, og har incentiver til å maksimere den totale omsetningen.

For Tango sin del vil det være teoretisk mulig å observere innsatsen til franchisetakerne direkte i salongen ved å selv være tilstede. I praksis vil ikke dette la seg gjennomføre med et titalls frisørsalonger spredt over flere fylker, annet enn ved helt spesielle behov. Slike behov kan være at prinsipalen oppdager plutselige synkende profittkurver eller andre årsaker som krever grundigere undersøkelse.

### 3.5.5 Et mulig geografisk problem

Tango har frisørsalonger spredt utover hele Sør-Østlandet, og kan derfor få en utfordring i det følgende scenarioet jeg skal beskrive. Jeg vil her bruke Tango i Skien og Tango i Stavanger som eksempler. Uavhengig av om de er selskapseide eller franchisedrevet, vil de to frisørsalongene i Skien og Stavanger ha samme navn, og i prinsippet være den samme virksomheten –bare lokalisert i to ulike byer. Hvis man får et godt inntrykk av frisørsalongen i Skien, vil man forvente den samme opplevelsen i Stavanger, og motsatt. Men om man



derimot har en dårlig opplevelse i frisørsalongen i Skien, vil man anta at den i Stavanger er like dårlig. Dette forutsetter mobile kunder, for eksempel en som kommer fra Skien men studerer i Stavanger. Generelt sier Blair & Lafontaine (2005, kap. 5.2) at høy kvalitet hos detaljist 1 øker etterspørselen hos detaljist 2 og motsatt, mens høy pris hos detaljist 1 senker etterspørselen hos detaljist 2 og motsatt. Dette forutsetter at det er geografisk adskilte marked som ikke konkurrerer med hverandre.

*Blair & Lafontaine (2005, kap. 5.2 og 7.3.3) beskriver utfordringen ved kvalitetssikring på følgende måte:*

$q$  = kvantum

$a$  = marginal kostnad for leverandøren

$d$  = marginal kostnad for detaljisten:

Etterspørsel hos detaljist 1 beskrives som:  $q_1 = a - p_1 - dp_2$

Etterspørsel hos detaljist 2 beskrives som:  $q_2 = a - p_2 - dp_1$

Pris hos detaljist 1 er  $p_1$ .

Pris hos detaljist 2 er  $p_2$ .

Detaljisten får  $\theta$  andel av profitten.

### **Ved vertikal separasjon:**

Profitten til en av detaljistene beskrives som:

$$\pi_D = \theta p_1 (a - p_1 - dp_2)$$

$$\frac{\partial \pi_D}{\partial p_1} = (a - 2p_1 - dp_2) = 0$$

$$p_1 = p_2 = \frac{a}{2+d}$$

**Ved vertikal integrasjon:**

Profitten til selskapet blir:

$$\pi = (1-\theta)[p_1(a - p_1 - dp_2) + p_2(a - p_2 - dp_1)]$$

$$\frac{\partial \pi}{\partial p_1} = (a - 2p_1 - 2dp_2) = 0$$

$$p_1 = p_2 = \frac{a}{2+2d}$$

Legg merke til at pris hos detaljisten ved vertikal integrasjon er lavere enn pris ved vertikal separasjon,  $\frac{a}{2+2d} < \frac{a}{2+d}$ . Ved å være vertikalt integrerte oppnår man dermed å kunne tilby forbrukerne en lavere pris enn ved vertikal separasjon.

Denne kvalitetsutfordringen kan forklares praktisk ved å tenke oss at hvis Tango Stavanger senker kvalitetsnivået, vil dette kunne redusere salget på Tango i Skien. Samme gjelder hvis Tango i Stavanger øker prisene, vil dette kunne redusere salget på Tango i Skien. Ved å være vertikalt integrerte, og ha likt kvalitetsnivå og likt prisforhold kan dette problemet løses. En annen løsning kunne vært at Tango satte en maksimumspris, se fotnote side 22.

### 3.5.6 Uobserverbar innsats

Etterspørselen påvirkes av ulike faktorer, og for en bransje som leverer tjenester er servicenivået svært viktig. Etterspørselen påvirkes også av annonsering og merkevarebygging, men dette er det som regel morselskapet som sørger for. I noen bransjer kan kravet til service ligge både hos detaljist og leverandør, men i frisørbransjen vil det i stor grad gjelde mest for detaljisten siden det er denne som er i direkte kontakt med kundene. Problemet her kan sees i sammenheng med agentteorien; agenten (frisørsalongen) utfører en innsats som ikke kan observeres fullt ut av prinsipalen (Tango). Siden dette omhandler menneskelig innsats, kan det ikke direkte kontraktfestes, og det er derfor viktig å utforme kontrakten slik at incentivet til service sikres. Blair & Lafontaine (2005, kap. 4) og Lal (1990) beskriver 2 måter å sikre incentivene til service:

1. Redusere muligheten til å avvike fra optimal innsats.
2. Redusere incentivene til å avvike fra optimal innsats.

For å oppnå optimal innsats hos detaljisten må det være strenge rammer rundt kontrakten som vanskelig kan unnvikes, og det må innføres en type straff dersom optimal innsats avvikes. Straffen kan være ekstra kostnader eller en reduksjon i profittandelen. Denne straffen må være av en slik størrelse at avvik fra optimal innsats ikke lønner seg for virksomheten (Blair & Lafontaine, 2005).

*Lal (1990) og Blair & Lafontaine (2005) illustrerer hva som skjer når en detaljist foretar uobserverbar innsats:*

- Trinn 1: Franchisegiver fastsetter franchisekontrakten, den inneholder innkjøpspris ( $w$ ), fastavgift ( $F$ ) og profittdeling ( $\theta$ ).
- Trinn 2: Franchisetakeren bestemmer pris ( $p$ ) og service ( $s$ ).  
Det koster å yte service, så denne kostnaden blir  $C(s) = s^2 / 2$ .  
Som tidligere er  $a =$  marginal kostnad, mens  $\pi$  står for profitten.

Forventet etterspørsel beskrives som:  $q = a + s - p$ .

### Vertikal integrasjon:

$$\pi^{VI} = p(a + s - p) - \frac{s^2}{2}$$

$$\frac{\partial \pi^{VI}}{\partial p} = (a + s - 2p) = 0 \quad \rightarrow p = \frac{a+s}{2}$$

$$\frac{\partial \pi^{VI}}{\partial s} = p - s = 0 \quad \rightarrow p = s$$

$$\rightarrow s = \frac{a+s}{2} \quad \rightarrow a = s$$

$$\pi^{VI} = \frac{a^2}{2}$$

På trinn 2 gjør franchisetageren to beslutninger som påvirker den totale profitten, pris og service. Ved vertikal integrasjon bestemmes service (s) slik at franchisetagers marginalprofitt = marginalkostnad ved service. Derfor blir  $p = s$ .

**Vertikal separasjon:**

$$\pi_D^{VS} = \theta p(a + s - p) - w(a + s - p) - \frac{s^2}{2} - F$$

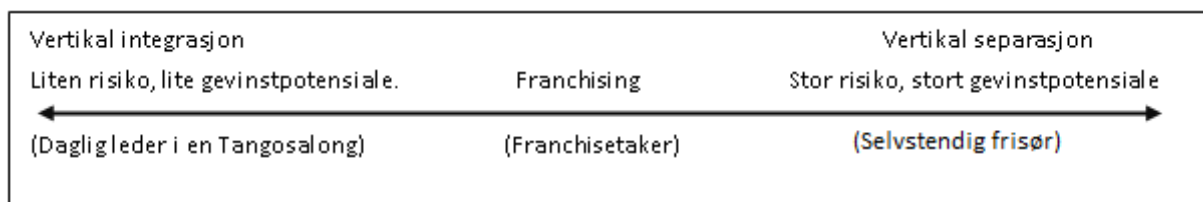
$$\frac{\partial \pi^{VS}}{\partial s} = \theta p - w - s = 0$$

$$\theta p - w = s$$

Franchisetager bestemmer service (s) slik at marginalprofitten = marginalkostnad ved innsats og vi får  $\theta p - w = s$ . Ved  $\theta = 1$  og  $w = 0$  vil vi få samme utfall som under vertikal integrasjon.  $w = 0$  vil også eliminere problemet med dobbeltmarginalisering. Når det er franchisegiver som setter betingelsene i franchisekontrakten kan F benyttes for å påvirke profitten oppover. En todelt tariff med  $w = 0$  og  $F > 0$  vil derfor holde for å imitere løsning ved vertikal integrasjon når franchisetager utfører uobserverbar service.

### 3.5.7 Ulike kontraktsformer i samme selskap

Selskaper som leier ut franchisekonsept har ofte også virksomheter som de eier selv, heretter kalt selskapseide. Kvernenes og Vangsnes (2009) bruker bensinmarkedet som eksempel. Der er det 4% som er selskapseid og 49% er franchisedrevet, de resterende 47% er forhandlereid. Tango har ca 65% selskapseide og 35% franchisedrevne salonger. Blair & Lafontaine (2005) peker på noen faktorer som kan forklare fordelingen av selskapseide og franchisedrevne virksomheter. Den viktigste kan synes å være at verdien av merkenavnet bestemmer fordelingen. Kjedenes med sterke merkenavn har ofte en høyere andel selskapseide virksomheter, og en kan tenke seg at grunnen til dette er at sterke merkenavn genererer mer profitt. Ved å ha selskapseide virksomheter vil da selskapet beholde en større del av profitten enn ved franchising. En daglig leder i en selskapseid virksomhet vil ha liten risiko og tilhørende lite gevinstpotensiale, mens en virksomhet som er forhandlereid vil ha stor risiko og dermed stort gevinstpotensiale. De som er franchisetakere vil befinne seg en plass midt mellom den selskapseide og den forhandlereide virksomheten.



Figur 4 Illustrasjon av incentivene under ulike kontraktsformer

## 3.6 Oppsummering av teori

Å innføre en eller flere vertikale bindinger i frisørbransjen vil kunne gi stordriftsfordeler i forhold til innkjøpsmakt ovenfor leverandørene og en felles administrasjon og markedsføring. Det kan også komme forbrukerne til gode blant annet ved at man eliminerer problemet med dobbelt prispåslag. Men vertikale bindinger fører også med seg begrensninger for hver enkelt detaljist, siden disse under kjededrift blir styrt fra samme enhet, fører det ofte med seg retningslinjer og rammer som ikke kan avvikes. Detaljistene mister dermed friheten til å styre selv.

Når man innfører vertikale bindinger betyr dette ofte at det sitter en leder på toppen, med detaljister under seg. For å unngå konflikter og problemer, er det viktig at kommunikasjonen og utvekslingen av informasjon mellom disse foregår på en måte som begge parter kan akseptere. Ved mistillit eller usikkerhet mellom disse to leddene kan detaljisten føle seg utrygg og overvåket, og dermed gjøre en dårlig jobb som vil gå utover hele kjeden.

Ved å ha detaljister spredt utover et større geografisk område, er det vanskeligere å ha like god kontroll på alle sammen. Et spørsmål er om en kan risikere at en detaljist som ikke svarer til forventningene i et område, fører til dårlig omtale for detaljistene i et annet avgrenset område.

At detaljistene er spredt utover et større område vil også kunne gi problemer for ledelsen når det gjelder observasjon av de ansatte. Når de ansatte yter ekstra innsats vil dette være til kjedens felles beste, men det er ikke alltid lett for ledelsen å registrere denne ekstra innsatsen. En kontrakt mellom detaljist og leverandøren eller produsenten bør derfor utformes på en slik måte at det vil lønne seg for detaljisten å yte felles beste, samtidig som det bør være rammer i kontrakten som vanskelig kan unnvikes.

Teorien som her er presentert viser at et samarbeid mellom flere frisørsalonger vil kunne føre med seg økt profitt gjennom bedre innkjøpsavtaler med produktleverandører, unngåelse av dobbeltmarginalisering, muligheten til felles administrasjon og ledelse og redusering av utgifter til markedsføring og annonsering siden dette kan gjøres felles for alle detaljistene. Men et vertikalt samarbeid fører også med seg begrensninger for hva hver enkelt salong kan

foreta seg, og man er avhengig av at alle enhetene jobber for kjedens felles beste. Hvis en avviker kan et dårlig rykte ramme de resterende enhetene i kjeden. Kjeden vil også være avhengig av en god ledelse som knytter detaljistene sammen i et velfungerende samarbeid, der ingen føler seg forbigått eller forfordelt.

Vertikalt separerte detaljister har ingen andre en seg selv å ta hensyn til, men må til gjengjeld stå for alle administrative oppgaver selv. De har også mindre forhandlingsmakt ovenfor leverandører, men kan bestemme selv hvilke leverandører de kan bruke i motsetning til en kjede som kanskje har faste avtaler med bestemte leverandører eller produsenter. Å drive en frittstående frisørsalong kan gi mulighet for bra økonomisk overskudd og utbetaling til eieren, men det er også høy risiko og man risikerer å tape penger. For en som er daglig leder i en kjededrevet frisørsalong er risikoen lavere på den måten at en fast lønn gjerne utbetales uansett. På den andre siden vil denne ikke ha like stor mulighet til et økonomisk overskudd som eieren av den frittstående salongen, fordi eierne av kjeden skal ha sin del av overskuddet.

## 4. Metode

### 4.1 Formål med utredningen

Min hovedide med utredningen er å finne årsaker til at ikke flere frisørsalonger slår seg sammen, eller drives under en større kjede.

Av den litteraturen som allerede eksisterer finnes kun teori om vertikale bindinger og franchise generelt, og ellers noen tilstandsrapporter og avisartikler som retter seg mot frisørbransjen spesielt, som nevnt i innledningen.. For å besvare denne oppgaven hadde jeg behov for å hente inn egne data.

For å få en pekepinn på hva som kunne være med å påvirke beslutningen om å drive selvstendig eller i kjede, tok jeg en uformell prat med noen frisører jeg kjente fra før. Deretter brukte jeg deres og egne synspunkter i tillegg til en forskningsrapport fra Forskningsstiftelsen Fafo til å danne meg et foreløpig bilde av situasjonen, før jeg innhentet flere data. Forskningsrapporten om frisørbransjen som Fafo utarbeider hvert tiår inneholder mest tall på hva slags type salonger som drives, lønnsnivåer og generelt om trivsel og helseplager for frisørene.

### 4.2 Valg av undersøkelsesdesign og metodisk tilnærming

Johannessen et al. (2010) beskriver to ytterpunkter for undersøkelsesdesign; det intensive og det ekstensive. I det ekstensive brukes få variabler og mange enheter for å skape bredde. Dette er i motsetning til det intensive, som bruker mange variabler og få enheter og slik får frem dybde. I et ekstensivt design vil det være så mange enheter at viktige detaljer og nyanser ikke fanges opp. I denne utredningen er det nettopp detaljer og individuelle synspunkter jeg er ute etter for å kunne få en forståelse for hvorfor en frisør velger å drive selvstendig fremfor å være kjededrevet. For å få tak i slik informasjon var det viktig å gå i dybden på et begrenset antall enheter, og valget falt derfor på et intensivt undersøkelsesdesign.



Metodisk tilnærming vil si hva slags data som skal innhentes for å besvare oppgaven best mulig, enten basert på kvalitative eller kvantitative data (Johannessen et al. 2010). For å få detaljrike og nyanserte svar, valgte jeg en kvalitativ undersøkelse som tilnærming til oppgaven. Kvantitative undersøkelser er gjerne fastsatte spørsmål med faste svarkategorier, i motsetning til kvalitative undersøkelser som ikke nødvendigvis har faste spørsmål og svaralternativer. Dette gjør at respondentene kan gi frie svar, oppfatninger, meninger, fortolkninger og sin personlige oppfatning av situasjonen (Johannessen et al. 2010).

Denne metoden var også riktig å velge fordi jeg på forhånd ikke visste nøyaktig hva jeg skulle spørre om. Ved å bruke denne metoden kunne spørsmålene formes underveis i samtalen med respondenten.

### 4.3 Innsamling av kvalitative data

Johannessen et al. (2010) sier at det finnes fire ulike metoder for innsamling av kvalitative data; observasjoner, intervjuer, fokusgrupper og dokumentanalyser. For å få tak i frisørenes egne synspunkter, personlige erfaringer, meninger og oppfatninger om fordeler og ulemper ved eventuell kjededrift, valgte jeg individuelle intervjuer. Det kunne vært spennende å gjennomført noen samtaler i mindre fokusgrupper, men det ville blitt vanskelig å få samlet de rette personene uten å bry dem på fritiden, noe jeg prøvde å unngå gjennom prosessen. Intervjuene foregikk stort sett ansikt-til-ansikt, bortsett fra en frisør som helst ville ta det over telefon. Ved å ha slike ansikt-til-ansikt-intervjuer blir det mer oppriktig og personlig, og det kan føre til at man kommer tettere innpå frisørene og deres tankegang rundt dette temaet.

Jeg valgte å ha semi-strukturerte intervju, det vil si en åpen samtale med respondenten der lite var bestemt på forhånd. Men for å være sikker på at jeg kom innom viktige temaer og spørsmål i løpet av samtalen formatet jeg en intervjuguide<sup>2</sup>. På denne måten fikk jeg svar på det jeg lurte på i tillegg til at frisørene fikk mulighet til å komme inn på andre aktuelle temaer og problemstillinger som jeg ikke hadde tenkt ut på forhånd.

---

<sup>2</sup> Se vedlegg 1

Selve intervjuet innledet jeg ved å presentere oppgaven min, og hva jeg ville undersøke. Deretter hadde jeg noen generelle spørsmål om frisørenes bakgrunn og hva slags salong de jobbet i. Så stilte jeg spørsmål om fordeler og ulemper ved kjededrift, franchisemuligheter, avtaler med produktleverandører og problemer vedrørende serviceutførelse. Gjennom hele intervjuet formet jeg underveis oppfølgingsspørsmål, ba om eksempler og utdyping av detaljer. Helt til slutt gikk jeg tilbake til problemstillingen min og spurte om respondenten hadde noe mer å fortelle som de mente kunne være relevant i den sammenhengen.

Når det gjaldt hvor intervjuene skulle finne sted, ble det naturlig for meg å oppsøke frisørene i deres salonger. Dette var også det enkleste for frisørene da de ikke trengte ta seg fri for å møte meg, og dermed takke nei til intervjuet. I noen salonger hadde de et lite kontor, og i de tilfellene foregikk intervjuet der. Men enkelte mindre salonger hadde verken kontor eller bakrom, og intervjuet foregikk dermed i et hjørne inne i selve salongen. Å oppsøke frisørene i deres naturlige ”miljø” kan også være en fordel, for der føler de seg trygge og kanskje mindre truet av meg som intervjuer. Dette mener jeg også var med på å øke påliteligheten i svarene jeg fikk.

Under samtalen skrev jeg fortløpende notater, samtidig som jeg forsøkte å legge merke til kroppsspråk og reaksjoner fra respondenten. Båndopptaker ble ikke benyttet<sup>3</sup>. Etter intervjuet skrev jeg raskest mulig alle notater og observasjoner fra samtalen over på en datamaskin, slik at alle detaljer ble beskrevet og dokumentert.

## 4.4 Valg av respondenter

Det er viktig med gode respondenter da disse blir en viktig kilde for denne utredningen. For å få god innsikt i hvorfor frisørsalonger drives gjennom kjede eller ikke, valgte jeg å intervju nettopp frisørene. Jeg har intervjuet både noen som drev egen salong, noen som var

---

<sup>3</sup> I de to første intervjuene spurte jeg respondenten om det var greit at jeg tok opp samtalen på bånd, og fikk til svar at det var i orden. I de neste intervjuene som fulgte gikk jeg bort fra opptak av samtalen, både fordi jeg hadde lite nytte av opptakene i ettertid, og det kunne se ut som respondentene ikke var helt fortrolige med en båndopptaker liggende på bordet mellom oss. Ved å legge vekk båndopptakeren ble ikke den et moment som kunne påvirke samtalen. Både med og uten båndopptakeren skrev jeg fortløpende notater under samtalen.

---

franchisetakere gjennom Tango, og noen som ikke selv drev frisørsalong men som var ansatte enten i frittstående salong eller i Tango. Jeg er så heldig at jeg kjenner en del folk som er eller har vært innenfor frisøryrket, og noen av disse ga meg kontaktinformasjon til andre i frisørbransjen som de mente kunne bidra i denne utredningen. I følge Johannessen et al. (2010) kalles dette snøballmetoden, og jeg brukte den fordi det var vanskelig å skulle plukke ut et egnet utvalg informanter på egenhånd da jeg fra før hadde lite kjennskap til bransjen. I tillegg valgte jeg også å gjennomføre dybdeintervjuer med noen av de første kontaktene mine.

For å avtale intervjuer valgte jeg på de fleste plassene å møte opp personlig, og det ble dermed vanskeligere for frisørene å takke nei til et intervju. Noen av mine utvalgte respondenter holder til ganske langt unna, og for å forsikre meg om at de var tilstede når jeg dukket opp, ringte jeg og avtalte et møte på forhånd.

De aller fleste frisørene var veldig positive til å ha en samtale med meg, og mange syntes temaet var aktuelt og spennende. Jeg opplevde derfor mange engasjerte og ivrige respondenter, og intervjuene hadde god flyt.

## 4.5 Feilkilder og evaluering av metode

Den største feilkilden i utredningen kan være at jeg kun konsentrerer meg om Telemark som geografisk område. Det gjør at det blir vanskelig å generalisere i forhold til at mine observasjoner kanskje ikke gjelder for Oslo eller Nord-Norge som eksempler. Videre er dette basert på mine oppfatninger av hva andre mennesker forteller. Dette betyr at det kan forekomme feiltolkninger eller oppfatninger som ikke stemmer.

Utvalget av enhetene må også vurderes, både i forhold til om de rette personene er intervjuet og om det de sier er riktig. I tillegg er det slik at enkeltpersoner ikke bestandig gir den informasjonen man er ute etter. Kanskje blir detaljer eller viktig tallmateriale utelatt, med eller uten vilje. Intervjuobjektene kan føle seg ”truet” eller satt i bås, og vil da gjerne forsvare seg selv, noe som kan føre til uriktige opplysninger eller utelatt informasjon. Det er også slik at noen respondenter gir bedre svar enn andre, og dette er gjerne de som har mest nærhet til det som blir undersøkt. Av de jeg intervjuet hadde de fleste frisørene vært med på

en vurdering i forhold til det å være underlagt en kjede eller ikke. Slik sett er den informasjonen jeg har innhentet fra førstehåndskilder som kjenner til hvorfor de valgte å være kjededrevet eller ikke, og sånn sett er det liten tvil om at deres nærhet til temaet ikke kunne blitt særlig bedre.

Evalueringen av data er gjort i tre deler. Første del er selve noteringen underveis i intervjuet. Deretter ble intervjunotater og andre inntrykk fra samtalen og respondenten raskt skrevet ned i etterkant. Til slutt delte jeg datamaterialet inn i ulike kategorier etter hva slags temaer de omhandlet. Den informasjonen som falt på siden av oppgaven min ble utelatt.

Under en evaluering av kvalitative data understreker Johannessen et al. (2010) viktigheten av begrepene pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet). For å øke gyldigheten av resultatene og informasjonen jeg hadde fått, fikk frisørene noen av de samme spørsmålene, og jeg kunne dermed sjekke om de svarte likt. Underveis i intervjuene trakk jeg også frem tidligere uttalelser fra de andre frisørene og ulike oppfatninger jeg satt igjen med for å høre om de kunne si seg enige i disse. Når flere frisører svarte det samme, eller var enige i de oppfatningene jeg satt igjen med, anså jeg dette til å øke gyldigheten til informasjonen og resultatene. Den kunnskapen som respondentene innehar om temaet, påvirket også den interne gyldigheten til resultatene. De som hadde jobbet i både selvstendig og kjededrevet salong, og i tillegg hadde mange år bak seg som frisør, hadde gjerne bedre erfaring og kjennskap til problemstillingen, og jeg la større vekt på deres svar.

Videre vurderes den eksterne validiteten, det vil si i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres. Siden jeg har brukt en kvalitativ metodisk tilnærming, går dette ut på å generalisere fra data innhentet gjennom et mindre utvalg respondenter til et mer teoretisk plan. Men siden man her bare undersøker noen få enheter i en større populasjon må en være forsiktig med sterke generaliseringer. På grunn av begrensninger i ressurser og tid valgte jeg å intervju et utvalg frisører innenfor fylkesgrensa til Telemark. Uten disse begrensningene ville det vært hensiktsmessig å utvide dette til å gjelde et større utvalg spredt over hele Norge, noe som ville gitt høyere ekstern gyldighet. Ved å ha så få respondenter er problemet om de i større og mindre grad kan være representative for andre enn seg selv.

---

## 5. Analyse og presentasjon av intervju

Intervjuene med de ulike frisørene og ledelsen av Tango vil her analyseres med utgangspunkt i teori om vertikale bindinger. Gjennom analysen bruker jeg benevnelsen frisør eller frisørene uavhengig om det er en som driver selvstendig eller innunder en kjede. Svarene er anonymisert etter ønske fra frisørene, men også fordi jeg er interessert i et større bilde av frisørbransjen i Norge, og ikke nødvendigvis legge for mye vekt på hvordan en enkelt salong drives.

Gjennom samtalene med de ulike frisørene og en fra ledelsen i Tango fikk jeg svar på mange av de spørsmålene jeg hadde på forhånd. I tillegg fikk jeg et godt innblikk i frisørenes egne erfaringer og synspunkt innenfor det som gjelder kjededrift, og ellers de temaene jeg syntes var relevant i forhold til utredningen. Temaene jeg ville undersøke for å finne ut hvorfor ikke flere frisørsalonger slår seg sammen i større kjeder var frisørenes syn på kjededrift og herunder franchise generelt, innholdet i franchisekontrakten, innkjøpsordninger og hva som avgjør valget om å drive selvstendig eller i kjede. I tillegg ville jeg undersøke om problemet med uobserverbar innsats og problem ved rykte og omdømme i geografiske avskilte markeder kunne være med på å forklare hvorfor frisørene kvier seg for å innlemme salongene sine i større kjeder. Helt til slutt ønsket jeg at frisørene skulle se noen år frem i tid, og tenke på hvordan frisørbransjen vil kunne utvikle seg. Herunder var jeg også interessert i utfordringene som gjelder netthandel og en økning av tollgrensen<sup>4</sup> som kan påvirke produksalget i frisørsalongene.

En annen viktig oppdagelse som daglig leder for Tango, Kai Ytredal, fortalte meg gjennom et intervju, var at franchising som driftsform hos Tango er på vei ut. I løpet av 2015 vil kun 7 av de 34 Tango-salongene være franchisedrevet, mot 100% franchisedrevet i 2004. Salongene som er franchisedrevet blir kjøpt opp av Tango, og disse kan vi nå kalle selskapseide. Det vil si at de styres direkte av Tango uten noe mellomledd. Tango ansetter en daglig leder i hver salong som vil overta de fleste arbeidsoppgavene franchisetakeren hadde. Oppkjøp av egne salonger forklarte Kai Ytredal som en del av en prosess der alle ledd i

---

<sup>4</sup> 1. januar 2015 steg tollgrensen fra 200 kr ekskludert frakt til 350 kr inkludert frakt (Toll- og avgiftsdirigkoraet, 2014). Den var foreslått økt til 500 kr ekskludert frakt (Finansdepartementet, 2014).

Tango skal kvalitetssikres. Han forklarer videre at hvis Tango skulle vært drevet lønnsomt som et franchisekonsept, måtte de hatt rundt 150 franchisetakere, noe som ikke ledelsen fant forenlig med Tango sitt konsept. Grunnen til at det måtte vært opptil 150 franchisetakere for å drive lønnsomt, var at franchiseavgiften i bransjen var lavere enn for eksempel hos dagligvarebransjen. I dagligvarebransjen kan vi ifølge Kai Ytredal finne franchiseavgifter som ligger rundt 15% av omsetningen, mens i frisørbransjen er denne avgiften på rundt 2,5%. Hvorfor det er slik antydet han at hadde sammenheng med at frisørbransjen er en tjenestebansje, og det kun var en liten andel av omsetningen som kom fra hårproduktsalget. Man kan også tenke seg at siden frisørene ofte har sine egne kundeporteføljer, så er det ikke salongen men frisøren som trekker kunder. Dette kan gi frisørene så stor makt ovenfor franchisegiver at et franchisekonsept ikke vil være lønnsomt.

Tango startet opp med en ide om å drive et rent franchisekonsept, og dette var realiteten på starten av 2000-tallet. At de i de seinere årene har gått bort fra dette kommer av dårlige resultater fra franchisedelen, ønsket om bedre kontroll over kjeden og et ønske fra frisørene selv om å kunne drive med hårklipp fremfor papirarbeid under en franchisekontrakt. Den samme utviklingen bort fra et franchisekonsept mener jeg også å ha funnet i Raise Gruppen (Raise Gruppen 2014, Henriksen 2009). Om denne utviklingen gjelder hele frisørbransjen, eller bare for disse to kjedene har jeg ikke sikker nok informasjon til å antyde, men både Tango og Raise Gruppen er større aktører innenfor bransjen, så det vil være rimelig å anta at dette kan være en utvikling som også vil gjelde for de andre frisørkjedene uten at jeg har noe informasjon om det.

Dette får noe betydning for min analyse, da betingelsene i franchisekontrakten ikke blir like aktuelle. Men jeg kan likevel bruke teorien rundt kontraktsbetingelser generelt, bortsett fra at det nå gjelder mellom en kjede og en daglig leder istedenfor en franchisetaker og franchisegiver.

## 5.1 Valget mellom kjede eller selvstendig drevet salong

Først ville jeg finne ut hvorfor frisørene valgte den ene driftsformen foran den andre, og om de i det hele tatt hadde vurdert de ulike måtene å drive på. Her var det viktig å legge merke til positive og negative sider, og særlig om de mente det var mange negative sider ved

---

kjededrift siden det kan være med på å forklare hvorfor frisørbransjen ikke kun består av noen få store kjeder. Det var også interessant å se på hva slags grunnlag og bakgrunn de hadde for å ta en avgjørelse om driftsform.

### **5.1.1 Velge selvstendig salong som driftsform**

Et flertall av de som drev egen, selvstendig frisørsalong fortalte at det var flere tilfeldigheter som førte til at de valgte dette. Felles for dem som drev egen salong var at de hadde jobbet for andre salonger tidligere. Noen hadde jobbet for Tango, og noen hadde jobbet i andre, selvstendige salonger. Det som ikke var så overraskende, var at flere av dem som hadde startet eget ikke nødvendigvis gjorde det av økonomiske grunner. Flere av frisørene som drev egen salong var svært stolte av det de hadde skapt, og mente det var viktig å kunne drive noe eget. En annen viktig årsak som kom frem var friheten ved å drive selvstendig. De ville bestemme egne åpningstider, ferier, priser, leverandører, beliggenhet og tidsbruk per kunde. Dette siste med tidsbruk per kunde ble fremhevet flere ganger. Flere av dem som drev selvstendig var veldig fokusert på at kunden skulle få best mulig behandling, og la gjerne inn ekstra tid for å gjøre kunden så fornøyd som mulig.

To av frisørene hadde startet opp en salong uten å vurdere andre muligheter. Årsaken til dette var i begge tilfeller et sentralt plassert lokale som stod ledig og nærmest klart til drift, og der husleien ikke var veldig høy.

Noen av de yngre frisørene pekte også på at de gjennom media og av medelever gjennom frisørutdanningen fikk høre at den eneste måten en frisør kunne tjene bra på var å drive for seg selv. En som var ansatt i en selvstendig salong fortalte at hun i sitt andre år som frisørsvenn hadde en brutto månedslønn på ca 16 000 kr, mens sjefen hennes som eide salongen kunne ta ut ca 40 000 kr i gjennomsnittlig bruttolønn per måned. Det var for øvrig andre eiere av selvstendige salonger som ikke kunne ta ut i nærheten av 40 000 kr, så dette kan ha vært et spesielt tilfelle.

Besanko et al. (2007, kap. 3) forklarer hvordan hele verdikjeden kan øke sitt overskudd ved å innføre en eller flere vertikale bindinger, og dermed oppnå ulike stordriftsfordeler, spesielt innenfor innkjøp og markedsføring. Det kan derfor virke som det er andre enn bare økonomiske årsaker til at frisørene velger å drive helt på egenhånd.

### 5.1.2 Velge å drive salong under frisørkjeden Tango

Det kan se ut som de som er drivere eller daglig leder i en Tango-salong er mer bevisst valget av driftsform, enten de har tatt initiativ til å starte Tango-salong selv, eller har overtatt ansvaret som daglig leder i en av de selskapseide salongene. Jeg fant flere fellestrekk blant dem, og det viktigste var mengden av erfaring og fartstid innenfor frisørbransjen. De daglige lederne var enten litt eldre frisørsvener eller –mestere som hadde driftet egen eller andres frisørsalong i mange år, eller så var de litt yngre med både lærlingtid og tidligere ansettelse i en Tango-salong med gode personlige resultater. Måling av personlige resultater kommer jeg tilbake til senere i analysen.

De som selv hadde forespurt Tango for å drive Tango-salong hadde god innsikt i de fordelene en større kjede bar med seg, og særlig var de opptatt av at Tango med tiden er blitt en sterk merkevare, spesielt i Telemark. Flere pekte også på at de fikk en ferdig salong der de kun skulle starte opp driften, og ikke tenke så mye på oppussing, annonsering og papirarbeid som kreves når en skal starte en ny frisørsalong (Regelhjelp, 2013). På grunn av omstillingen fra franchisedrift til selskapseide salonger i Tango fikk jeg kun snakket med én frisør som fortsatt drev salong under en franchisekontrakt. Denne frisøren holder til litt lenger unna de andre Tangosalongene, og den som drev salongen mente at det var en av grunnene til at salongen fortsatt var franchisedrevet da markedet var delvis ukjent for Tango sentralt, men at denne frisøren nettopp fungerte som en lokal entreprenør på det aktuelle stedet. Blair og Lafontaine (2005) beskrev fordelene ved et franchisesamarbeid som at man forener stordriftsfordeler, merkevare og lokal entreprenørskap, nettopp det denne frisøren beskrev.

## 5.2 Å drive en selvstendig salong

Spennende, utfordrende, kreativt og inspirerende var ordene som gikk igjen når intervjuobjektene ble spurt om hvordan det var å drive sin egen, selvstendige frisørsalong. De fleste som drev sin egen salong, hadde som nevnt tidligere enten jobbet i en kjededrevet eller vært ansatt i en annen selvstendig salong tidligere. I den forrige frisørjobben hadde de gjerne opparbeidet seg en viss egenkapital og en større kundeportefølje. Kundeporteføljene i frisørbransjen er nesten alltid personlige og følger frisøren. Det vil si at når en frisør slutter i



---

en salong, vil denne frisørens kunder enten oppsøke frisøren på hans eller hennes nye arbeidsplass, eller de må finne seg en ny frisør. Det er da ikke sikkert at kunden velger seg en ny frisør i samme salong, og salongen vil dermed miste disse kundene. Om en frisør slutter i en salong og åpner sin egen salong i nærheten, er sannsynligheten stor for at kundene følger etter. På denne måten kan frisøren få en ny salong til å gå rundt allerede fra oppstarten ved god egenkapital og en allerede eksisterende og lojal kundeportefølje.

### **5.2.1 Fordeler**

Flere av frisørene mente at en stor fordel med å drive sin egen salong var at det ikke satt noen på toppen av næringskjeden som skulle ha sin del av overskuddet. De mente at ved å drive selvstendig kunne mer av overskuddet gå til lønn og videreutvikling av salongen. Den andre viktige fordelen som alle pekte på, var at man kunne drive slik man ønsket uten strenge rammer og regler. Det eneste man må følge er retningslinjene for lufting, størrelse og annet som gjelder for frisørbransjen (Regelhjelp, 2013). De fleste uthevet særlig muligheten for å gi kunden best mulig behandling, og det å kunne sette av god tid per kunde uten at det nødvendigvis måtte rapporteres. En frisør pekte også på at man fikk bedre tid på jobb siden man slapp mye papirarbeid og registrering av data som må gjøres i Tango mellom hver kunde for å rapportere til ledelsen. Dette med å slippe papirarbeid virket til å gjelde for de som bare var ansatte. Den som eier og driver salongen, vil naturligvis ha mer papirarbeid for å få det organisatoriske til å foregå på en god måte. Under fordeler var også frihet et mye brukt utsagn. Alle frisørene som hadde egen salong mente at å kunne styre egen hverdag og åpningstider var viktig. Slik kunne de tilpasse seg til hver enkelt kunde og andre behov uten at noen la seg opp i det. Utseende og atmosfære inne i salongen var også nevnt som en fordel, og frisørene mente det ville være med på å gi kundene ett mer positivt inntrykk av salongen hvis de satte sitt personlige preg på den. Dette forstod jeg som en måte å skille seg ut på. Tanken på å få til noe selv og drive noe på egenhånd er også fordeler som ble nevnt, sammen med muligheten for å utfolde seg kreativt og skape noe på egenhånd.

### **5.2.2 Ulemper**

Ved å drive alene mister man mulighetene til felles merkevarebygging og stordriftsfordeler. Særlig på innkjøpssiden hadde de fleste frisørene dårligere avtaler enn en kjededrevet

salong. En annen ganske kostbar ulempe er når de enten var syke og borte fra jobb selv eller en de hadde ansatt var sykemeldt. I slike tilfeller må ofte kundeavtalene avlyses, så i tillegg til å betale sykepenger mister man inntektsgrunnlaget den enkelte frisøren skaper på en dag. I de minste salongene var det også noen frisører som savnet å ha flere kollegaer. Noen av de jeg snakket med drev helt for seg selv, og da oppstår det noen logistikkproblemer innimellom. En fortalte blant annet om helt umulige mandager. Avtaleboken hennes var stort sett full hver dag, og særlig på mandager var det mye telefonbestillinger av hårklipp, folk som kom innom salongen for timebestilling og vareleveranser på baksiden av bygget. Hun fortalte at alt pleide å skje omtrent samtidig, og at hun derfor hadde blitt nødt til å ansette en assistent til å jobbe kun mandager for å ta seg av bestillinger og varer slik at hun slapp å løpe fra kundene stadig vekk.

### **5.2.3 Prising av produkter og tjenester**

I noen av intervjuene hadde jeg med meg ulike prislister både fra kjeder og selvstendige salonger for sammenligning. Det viste seg da at flere av de selvstendige salongene ikke hadde endret prisene sine på flere år, og hadde betydelig lavere priser enn tilsvarende frisørsalonger i lokalmiljøet. Jeg har også observert en ganske stor prisforskjell mellom større by og liten bygd, men prosentforskjellen i pris mellom en kjededrevet og en selvstendig salong var ganske likt fra by til bygd. I de aller fleste tilfellene lå de selvstendige salongene under prisnivået til Tango, og noen av salongene avslørte at det var nettopp Tango sine priser de brukte som utgangspunkt for å sette egne priser. Felles for disse var også at de bevisst satte prisene litt under Tango sitt prisnivå. Ett par av salongene var svært bevisst sitt valg av pris, og så viktigheten av å ikke sette en altfor lav pris, men holde prisen der tilbudet passet sammen med etterspørselen. Ingen av de salongene jeg snakket med hadde opplevd noen form for priskrig, og flere pekte på store faste utgifter som gjorde at en eventuell priskrig ville blitt svært vanskelig å starte for de fleste.

Når det gjaldt prising av produkter var dette nært knyttet opp til hvilke produktleverandører de hadde. Flere av leverandørene forlangte at salongene tok den prisen leverandøren bestemte slik at ikke de ulike salongene konkurrerer på produktprisene. Generelt gjennom avtaler med ulike leverandører er salongene nødt til å sette den prisen som er foreslått fordi den er beregnet på en slik måte at hvis de priser produktene under den foreslåtte prisen vil de

---

kunne tape på det, og hvis de priser produktene over den foreslåtte prisen så vil kundene bare gå å kjøpe produktet et annet sted. Prisene fra leverandørene er som regel oppgitt som veiledende priser, men blir i praksis en bindende videresalgpris. Konkurranseloven § 10 sier at veiledende priser ikke nødvendigvis er forbudt, men straks disse kan oppfattes som en bindende videresalgpris eller minimumspris så er praksisen forbudt.

#### 5.2.4 Innkjøpsordning

Ingen av de frisørene jeg snakket med brukte Tango sin uavhengige innkjøpskjede Vox. Dette overrasket litt da Vox er på vei til å bli ganske store i Telemark. Det var mange forskjellige løsninger på hvordan man skaffet leverandører av produkter, farge og kjemikalier til hårsstell. Noen hadde en leverandør som skaffet salongen det den trengte i en pakkeløsning, mens andre ikke hadde noen form for fast avtale med noen leverandører og bare bestilte nye varer av ønsket leverandør når det var nødvendig. De fleste hadde leverandører eller selgere som stadig stakk innom salongen for å tilby dem produktene sine. Gjennom en samtale med Tango-ledelsen ble jeg fortalt at de hadde en avtale med sine leverandører som sikret dem enerett på produktene til leverandøren i visse områder. Dette viste seg å ikke stemme, og de som kjøper fra de samme leverandørene som Tango har også mulighet til en nesten like god avtale i forhold til pris. Dette er informasjon jeg har fått fra to anonyme frisører helt uavhengig av hverandre.

Flere som hadde avtaler direkte med egne leverandører var bevisst dette valget fordi de ville ha frihet til å velge ut de produktene de selv mente var bra. Noen hadde opplevd at ved å takke ja til en pakkeløsning fra en leverandør så risikerte man å sitte igjen med produkter som var mindre populære, og dermed tape penger på usolgte produkter.

Ett par av frisørene hadde også personlige grunner til å velge ut sine egne leverandører. I Telemark er det slik at innenfor frisørmiljøet blir de salongene som benytter seg av innkjøpskjeden Vox benevnt som Vox-salonger. Det ligger ikke nødvendigvis noe negativt i dette, men det ble påpekt at man ble assosiert med blant annet Tango ved å kjøpe inn fra og være med i Vox, og for noen var det viktig å være helt selvstendig uten å assosieres med den ene eller andre kjeden.

### 5.2.5 Lønn

Eierne av frisørsalongene hadde sjelden fast månedslønn, men tok av det eventuelle overskuddet. I frisørbransjen er desember (juleklipp) og mai (sommerklipp) gode måneder, og de fleste salongene gjør det bra på denne tiden. Men ellers i året kan omsetningen og overskuddet variere veldig. Flere av de som drev egen salong fortalte at det kunne gå måneder der de måtte prioritere faste avgifter og lønn til de ansatte fremfor å ta ut lønn selv. For mange var det kun egeninnsats og avtalebøkene som bestemte timelønnen.

Når det gjaldt de som var ansatte i en selvstendig salong, var det flere brukte avlønningsmetoder. En jeg snakket med jobbet kun på provisjon, og måtte i tillegg skaffe sine egne kunder. Dette er en stor risiko å ta, men hun jeg snakket med mente at hun hadde mye bedre betalt enn om hun skulle hatt fast timelønn. Den andre metoden som var brukt var en kombinasjon av fast timelønn og provisjon på hårklipp eller salg av produkter. Dette ser ut til å være den mest utbredte lønnsutformingen, og det ble pekt på muligheten til å kunne tjene noen ekstra kroner ved å yte mer innsats. Den siste avlønningsmetoden var ren timelønn. Denne fant jeg bare i to av salongene, der den ene driveren kunne fortelle at dette ga deres ansatte en mer forutsigbar arbeidsdag og reduserte stressfølelsen en kan få hvis en er fullt ansvarlig for egen lønn. Den ene salongen betalte sin ansatt 180 kr/time som er relativt høyt i forholdt til bransjetariffen på 140 kr/time. De mente dette motiverte til full innsats siden en så høy timelønn kan reflektere respekt, og at den ansatte vet at han eller hun blir sett og satt pris på uten at det hele tiden handler om resultater. Driveren mente effekten smittet over på både kunder og atmosfæren i salongen, og skapte en god opplevelse for både frisørene og kundene. Timelønnen på 180 kr hadde denne driveren satt ved å tenke seg tarifflønn pluss det som kunne vært mulig provisjon av salg. Ved å for eksempel selge produkter for 1500 kr på en dag, der 25% er moms, og 10% er ren provisjon ville denne frisøren tjent tarifflønn på 140 kr + ca 16 kr/time på produktsalg, noe som ligger langt under 180 kr/time. Ved å ha tarifflønn pluss provisjon 10% av produktsalget, måtte denne frisøren solgt produkter for mellom 9000 og 10 000 per dag. Dette er teoretisk en mulighet, men antagelig umulig i praksis.

### 5.2.6 Lokalisering

Fafo sin frisørrapport fra 2013 viser at bare 3% driver frisørsalong i tilknytning til eget hjem, mot en tredjedel i 1993, noe som er en betydelig endring. Alle de selvstendige

---

frisørsalongene jeg oppsøkte var lokalisert i tilknytning til et sentrum i by eller bygd. Frisørene mente selv det var viktig å ha salongen i tilknytning til andre butikker og på en plass der de var synlige i by- og bygdemiljøet. Gjennom mine undersøkelser fant jeg ingen selvstendige salonger på noen av de større kjøpesentrene, og det kan sees i sammenheng med husleieutgifter. På det største senteret i Telemark ville en frisørsalong betalt omtrent 6000 kroner per kvadratmeter, mens på et av de minste sentrene lå prisen rundt 1500 kroner per kvadratmeter. Husleien på bygg som ligger sentralt plassert utenom sentrene varierte sterkt, men lå stort sett godt under 1500 kroner per kvadratmeter. Den høye husleien på kjøpesentrene gjør at de små salongene med 1-4 ansatte ville fått problemer med å betjene de faste utgiftene. En annen interessant oppdagelse var at flere av de som hadde startet sin egen salong de siste årene, hadde overtatt lokaler som også tidligere ble brukt til frisørsalonger. En frisør fortalte at det kunne lønne seg å pusse opp gamle frisørlokaler istedenfor å bygge nytt, fordi en blant annet måtte ha montert flere røropplegg og stikkontakter enn det som ellers er vanlig i en butikk. Det ekstra røropplegget må en ha for å kunne tilby hårvask, og rundt frisørstolene er det viktig med nok stikkontakter til hårføner, barbermaskiner og annet stylingutstyr. Ofte var det også slik at de selvstendige salongene beholdt det gamle inventaret, siden spesialvasker og frisørstoler er veldig dyrt å kjøpe nytt. Dette med at de viderefører gamle frisørsalonger under nye navn kan være en forklaring på hvorfor de små frisørsalongene på hjørnet fortsatt består. En yngre frisør kunne også fortelle meg at når hun overtok og pusset opp en gammel frisørsalong for å starte sin egen frisørvirksomhet, opplevde hun at kundene til den tidligere pensjonerte driveren av salongen fortsatte å komme til henne for å få en hårklipp.

### **5.2.7 Markedsføring**

Felles for de selvstendige salongene var et mindre fokus på markedsføring og annonsering. De salongene som kunne vise til de beste resultatene valgte bevisst å ikke bruke ressurser på markedsføring da avtalebøkene allerede var fulle, ofte flere uker frem i tid. De som ikke hadde fulle avtalebøker til enhver tid, brukte noe mer tid på å kjøre ulike tilbudskampanjer og satte ofte inn annonser i lokale aviser og reklameblad. Mange av frisørene var veldig bevisst sitt geografiske markedsføringsområde. De hadde en oppfatning om at kundemassen stort sett var fra den lokale befolkningen, og at det ikke var vanlig at man reiste i flere timer for å få seg en hårklipp. En frisør antok at alle hennes kunder befant seg maksimum en

halvtimes kjøretur unna. Dette kan også forklare hvorfor frisørene foretrekker lokale aviser til annonsering. De yngre frisørene var også bevisste på å nå kundene der de befant seg, og fokuserte på å bruke gratis markedsføring gjennom sosiale medier som Facebook og Instagram. En kunne fortelle meg at de i starten annonserte i flere lokale aviser, men at dette kostet mer enn det ga tilbake i form av kunder. En annen fortalte meg at de satte inn annonse i lokalavisa 3-4 ganger i året, men kun for å synliggjøre seg. De hadde ikke nødvendigvis intensjoner om å få flere kunder umiddelbart.

### 5.3 Å jobbe i en kjededrevet salong (Tango som eksempel)

Det var som forventet flere negative kommentarer blant de som jobbet i en kjededrevet salong. Dette vil jeg anta bunner ut i agentteorien som forklart i kapittel 3. Når man jobber i en kjede så må overskuddet deles med ledelsen, noe som kan føre til konflikter hvis en av partene føler seg urettferdig behandlet, eller ikke får den andelen av overskuddet som de mener er riktig. Noen som tidligere hadde jobbet i en kjededrevet salong fortalte om et enormt press både når det gjaldt å ha flest mulige kunder hver dag, og i tillegg selge så mye ekstrabehandlinger og produkter som mulig. De følte at ledelsen kun tenkte penger, mens ledelsen på sin side var opptatt av å ha så effektive salonger som mulig.

Tango er inne i en fase der effektivitet og kvalitet er mye viktigere enn kvantitet. Dette innebærer blant annet at de har kjøpt opp mange av sine tidligere franchisedrevne salonger, og satser på å drive en kjedevirksomhet som er tilnærmet fullt vertikalt integrert. De salongene som ikke hadde mulighet til å nå kravene om effektivitet ble solgt eller løst ut på annen måte, og slik har antall salonger gått fra 40 i 2012 til 34 i dag. Av disse 34 er 27 selskapseide, mens 7 er franchisedrevet. For øvrig var alle salongene franchisedrevet tidlig på 2000-tallet. Daglig leder for Frisørkjeden Tango AS, Kai Ytredal, kunne fortelle meg at de ikke hadde noen umiddelbare planer om en utvidelse, men at de er opptatt av å konsolidere fremfor å vokse. Gjennom arbeidet med effektivisering i alle Tango-leddene dukket det opp et behov for en egen innkjøpskjede. Denne ble opprettet i 2011, og jeg kommer tilbake til den under avsnittet om innkjøpsordninger.

---

### 5.3.1 Fordeler

De som var daglige ledere i en Tango-salong pekte på flere, felles fordeler. Blant disse var at kjeden hadde felles markedsføring og annonsering, de fikk styre et nøye uttenkt og vellykket butikkonsept, god oppfølging fra ledelsen, felles kursing for alle Tangoansatte, mulighet for selvutvikling og et godt arbeidsmiljø. Flere av frisørene syntes det var viktig å få lov til å gjøre det de var utdannet til, nemlig hårklipp og –styling, og mente at det var en stor fordel å ha en felles administrasjon som tok seg av lønns slipper, permisjonssøknader, lisenser og liknende.

Ved å jobbe i en kjede er det fastsatt rammer og retningslinjer som skal følges, og tall fra driften rapporteres til administrasjonen i bedriften som her er Tango. Utarbeidelse av regnskap, budsjetter og annet papirarbeid foregår sentralt for hele kjeden. Tango har også utarbeidet en egen håndbok for hvordan frisørsalongene skal drives. Disse tingene til sammen fører til at frisørene kunne bruke mer tid på kundene.

De som driver en Tango franchisesalong betaler en franchiseavgift på 2,5 prosent av netto omsetning. Av disse går 1 prosent uavkortet til felles markedsføring av Tango, mens de resterende 1,5 prosentene går til det administrative. Tango sentralt sørger da for merkevarebygging og all markedsføring for Tangosalongene. Frisørene mente det ga Tango et sterkt merkenavn, og bidro positivt til alle salongene. Jeg ser på dette som en av de tingene som forenkler frisørenes hverdag, de slipper å tenke på alt som har med markedsføring å gjøre, og det frigir tid til andre oppgaver. Noen av de daglige lederne fortalte også at dette sterke merkenavnet Tango ville være en stor fordel ved oppstart av nye Tangosalonger, fordi kundene da allerede kjenner selskapet og hva de kan tilby. Med dette mente de at det var lettere å bygge opp en kundemasse i motsetning til å starte opp en frisørsalong med ukjent merkenavn.

De fleste av frisørene kunne fortelle om et godt samhold og arbeidsmiljø både i den salongen de jobbet i og på tvers av de ulike Tangosalongene. En viktig grunn til dette ble jeg fortalt at var et årlig treff på et større seminar. Her blir frisørene kjent og kan utveksle erfaringer og ideer på tvers av salonger og landsdeler. Mange fortalte at dette var til stor inspirasjon, og en av de tingene som gjorde Tango til en attraktiv arbeidsplass. Tango tilbyr i tillegg ulike kurs og videreutdanningsmuligheter, og dette er for å sørge for at de som er flinke og ivrige har

mulighet til videre utvikling innenfor kjeden. Slik prøver Tango å holde på de beste ressurspersonene sine.

Et par av de daglige lederne jeg intervjuet fortalte at de følte seg mer trygge i jobben på Tango enn de hadde gjort når de drev sin egen selvstendige salong. I jobben på Tango var de sikret en fast månedslønn i tillegg til eventuelle provisjoner og bonuser. Når de drev sin egen salong kunne månedslønnen variere fra ingenting til ganske mye, helt etter hvor mange kundeavtaler de hadde i løpet av måneden. En slik usikkerhet ble vanskelig i et familieliv der huslån, barnehage og dagligvarer måtte dekkes hver måned. I tillegg fortalte en av frisørene at hun hadde problemer med å få lån i banken på grunn av den varierende inntekten.

### **5.3.2 Ulemper**

En tidligere Tango-ansatt mente at de som satt på toppen av Tango kun tenkte på hvordan de kunne få inn mest mulig penger. For denne frisøren medførte dette stort press på jobben, da hun hele tiden måtte oppfylle mål som var bestemt for henne. Det var flere andre som også følte at mye av det de jobbet for kom ledelsen til gode, men de forstod også at her var det mange kostnader forbundet med oppstart, drift og videre utvikling. Her er jeg tilbake til agentteorien. Det er vanskelig for Tango-ledelsen å være tilstede i alle salongene til enhver tid, og de har derfor andre systemer for å følge opp de ansatte og de ulike salongene. Det viktigste virkemiddelet er statistikkene frisørene fører over inntekter i forhold til tidsbruk og de ulike behandlingene de gjennomfører per kunde. Alt måles per frisør, og man får da en tilbakemelding om man har mye dødtid i løpet av en dag, og får muligheten til å forbedre dette. Dødtid er begrepet som brukes om den tiden frisøren er på jobb men ikke har kundeavtaler, det vil si at de ikke gjør noe inntektsbringende under denne såkalte dødtiden. Som nevnt tidligere har frisørene hver sin egen personlige kundeportefølje, og herunder mange faste avtaler i tillegg til kunder som benytter seg av drop in. En nyutdannet frisør har sjelden en veldig stor kundeportefølje, og vil dermed ende opp med mye dødtid. Ved å føre statistikker over denne dødtiden vil de se at de ikke gjør en like god jobb som de med mer erfaring, og dette kan gi noen et enda større press. Tango har også individuelle samtaler med hver ansatt som gjennomføres gjennom daglig leder i den salongen man tilhører. Her setter man egne personlige mål, og flere frisører anså det som et nederlag hvis de ikke nådde disse målene. En mer erfaren frisør fortalte også at forskjellen i antall kundeavtaler mellom en



---

erfaren og en nyutdannet kunne føles urettferdig. Hun brukte et eksempel der salongen hadde tre ansatte med fulle avtalebøker, og to ansatte som var relativt nyutdannet og med halvfulle avtalebøker. De tre erfarne brukte hele sin arbeidstid på klipping og hårstell, men de to andre hadde mye dødtid og fikk lange pauser innimellom. Tango-frisørene har mulighet for provisjon i tillegg til fast timelønn som jeg forklarer nærmere i avsnitt om lønn. Men hvis en ser bort fra provisjon, som her ikke ville utgjort så mye, ville alle de fem frisørene fått den samme timelønnen selv om tre av dem arbeidet dobbelt så mye som de to andre. Dette følte hun ble en svært skjev arbeidsfordeling, og hun følte at uansett hvor hardt hun jobbet så ga det ikke mye ekstra i form av lønnskroner.

Noen av frisørene var også skeptiske til de strenge tidsrammene som gjaldt rundt en frisørtime. Det ble lite fleksibelt, og det var sjelden tid til å yte det lille ekstra for kunden. Registreringen på kasseapparatet var også så detaljert at det var vanskelig med personlige tilpasninger, og det endte ofte med forsinkelser gjennom dagen. En tidligere ansatt i en frisørkjede forklarte systemet som et samlebånd der det var om og gjøre å gjennomføre flest mulig kundeavtaler på kortest mulig tid. En annen mente at man ved å ha så mange ulike registreringer mellom hver kunde mistet fokus på kunden, noe som ga misfornøyde kunder, og som kjent er rykte og omdømme svært viktig for en frisørsalong og frisørens egen kundeportefølje.

### **5.3.3 Fordeling av selskapseide- og rene franchise-salonger**

Tango er inne i en fase der de ønsker å integrere hele bedriften for å stå sterkere og ha best mulig kontroll over driften. For ti år siden var tanken til Tango-ledelsen at franchisedrift og flest mulig salonger var fremtiden i frisørbransjen. I dag mener de at flere kjeder kjøper opp egne tidligere franchisesalonger for å sikre full kontroll over alle sider ved driften. Ifølge Kai Ytredal måtte Tango bestått av nærmere 150 frisørsalonger om det skulle vært lønnsomt å drive en ren franchise-virksomhet. Han forklarte at ved å drive så stort vil mye av konseptet med dagens Tango forsvinne. Tango betyr ”å gå i takt”, og dette er et viktig prinsipp i selskapet. De ønsker å ha kontroll over varestrøm, administrasjon og daglig drift for å kunne rendyrke sitt konsept, og dermed øke lønnsomheten. Blair og Lafontaine (2005) mener at en kjede med en sterk merkevare vil ha en større andel med selskapseide virksomheter enn en kjede med svakere merkevare. Da Tango for alvor startet å satse rundt år 2000, var ideen at

alle salongene skulle drives under en franchisekontrakt. Underveis har de kjøpt ut flere og flere av franchisetakerne, og eier nå ca 80 prosent av salongene selv. I oppstarten var Tango-salongene et ukjent syn i Telemark, men etter hvert er det blitt et kjent kjedenavn for de aller fleste i Telemark og ellers på Sør-Østlandet. Jeg vil derfor kalle Tango et sterkt merkenavn i Telemark, og dette kan forklare den lave andelen med franchisedrevne salonger. Dette er konsistent med Blair og Lafontaine 2005 som sier at bedrifter med sterke merkenavn ofte har en større andel selskapseide foretak. Sterke merkenavn genererer ofte mer profitt, og bedriften vil dermed ønske å kjøpe opp egne detaljister for å kunne beholde en større andel av profitten selv.

### **5.3.4 Franchisekontrakten/Kontrakt som daglig leder**

Det er de flinke frisørene som er den største ressursen til Tango. Å miste en god frisørsvenn medfører både et økonomisk tap og et tap av en større kundemasse i salongen. Tango har derfor fokus på å tilby attraktive løsninger og kontrakter til sine daglige ledere og de frisørene som har fulle avtalebøker, for at de skal bli i kjeden og ivareta felles interesser. De frisørene som er flinke og har stå på vilje, blir ofte tilbudt å bli daglig leder for en Tango salong fremfor å hente folk utenfra.

Kontraktsmessig er det ganske likt for en daglig leder og en som driver salongen via en franchisekontrakt. Hovedforskjellen ligger i eksponeringen for eventuell risiko som vist i figur 4 side 29, og dette vil igjen kunne påvirke lønnen. En daglig leder for en selskapseid salong mottar månedslønnen sin uavhengig om salongen gjør det bra eller dårlig, men har mulighet til å selv påvirke lønnen oppover i måneder med godt resultat, nærmere forklart litt lenger ned. En som har franchisekontrakt betaler 2,5 prosent av netto omsetning til Tango, og beholder et eventuelt overskudd selv. I gode måneder betyr dette at franchisetakeren har gode muligheter for å tjene mye, samtidig som han eller hun risikerer å ikke kunne ta ut lønn i dårlige måneder. Franchisedriver har også ansvar for sine egne ansatte, eventuelt sykefravær og andre utgifter som kan oppstå. Å drive Tango-salong via franchising innebærer at du har felles markedsføring og ansikt utad som resten av Tango-salongene. Rammer og regler for hvordan salongen skal drives er oppgitt i en egen Tango-håndbok, som etter kontrakten må følges.

For en som er ansatt som daglig leder i en Tango-salong, er også Tangohåndboka utgangspunktet for hvordan salongen skal drives. Flere av de daglige lederne fortalte at denne håndboka var lett å følge og ga klare rammer for hvordan arbeidet skulle utføres, noe som var svært positivt.

For å gjøre jobben om daglig leder attraktiv har Tango innført systemer som fører til at alt en daglig leder foretar seg vil påvirke lønnen. Det viktigste er utformingen av bonussystemer. Det utbetales bonuser på godt resultat og høyt servicenivå, og bonus ved innkjøp av mer produkter enn forventet. For franchisetakerne og de som er medlem i Vox er det også slik at man får store bonuser på totalt kjøp av produkter, noe som skal forhindre at driverne kjøper av andre leverandører.

### **5.3.5 Oppfølging av kontrakten/kontakt med ledelsen**

Frisørene har merket en økt tilstedeværelse fra ledelsen de siste årene, noe som antageligvis henger sammen med strategien om konsolidering fremfor vekst. Jeg har selv observert at øverste leder i Tango reiser rundt og besøker de ulike salongene, både de selskapseide og noen av de franchisedrevne. Daglig leder Kai Ytredal kunne fortelle meg at han besøkte hver salong ca en gang i måneden. Her hadde han en prat med daglig leder, og gjennomgikk forrige måneds drift og eventuelle mål som de setter etter et slikt besøk. Målet er å hele tiden forbedre resultatet, både det økonomiske, arbeidsmiljømessig og å skape økt kundetilfredshet. De daglige lederne jeg snakket med så på dette som en positiv måte å knytte tettere bånd til ledelsen på. De følte at de ble sett og fikk gode tilbakemeldinger på den jobben de gjorde. Noen av de jeg snakket med som tidligere har vært ansatt hos Tango, følte dette besøket litt som overvåkning. De mente det holdt med all den statistikken og papirarbeidet de måtte sende inn hver måned. Ut fra en agentteori kan det synes som Tango har en grei løsning på problemstillingen, og særlig den tette kontakten mellom ledelsen og de som er daglige ledere for de ulike salongene virker til å gi resultater i form av positive regnskapstall og anerkjennelse. Det er lav turnover i posisjonen som daglig leder for en Tango-salong, og jeg tror dette henger sammen med at ledelsen er flinke til å kombinere incentiver og bonuser i tillegg til at de viser at de setter pris på sine ansatte.

### 5.3.6 Innkjøpsordninger

Innkjøp for en frisørkjede dreier seg hovedsakelig om shampo, balsam, stylingprodukter, andre hårprodukter, farge og kjemikalier. I oppstarten forhandlet Tango direkte med hver produsent sin selger, men etter hvert har behovet for en egen innkjøpsvirksomhet dukket opp. Dette henger sammen med ideen om å effektivisere og sørge for god flyt i alle ledd. De opprettet derfor selskapet Vox Hair Concept AS som en egen innkjøpskjede sammen med noen andre investorer. Selv eier Tango 66 prosent av kjeden Vox. Vox har som oppgave å innhente gode avtaler om leveranser fra ulike produsenter som er listet opp på deres hjemmeside ([www.vox.no](http://www.vox.no)). Tangosalongene må ta inn de produktene som Vox leverer, noe som gir gode forhandlingsmuligheter med produsentene da dette er snakk om 34 salonger. I tillegg leverer Vox produkter til mange andre salonger, men her er utgangspunktet at salongen velger seg tre av ni produktleverandører som Vox har avtale med. En av disse må alltid være produktet Wella fordi det er disse som leverer hårfarge og ulike kjemikalier til alle salongene innenfor Tango og Vox. Utover dette står Vox-salongene fritt til å velge hvilke leverandører og hvilke produkter de vil ha i salongen sin. Fordelen med dette er at salongen som jeg her kaller en Vox-salong kan beholde sitt gamle navn utad, men likevel nyte godt av de innkjøpsprisene som Vox har forhandlet seg fram til med produsentene. Dette vil gi øke stordriftsfordeler for alle Tango- og Vox-salonger. Tango driver fortsatt med satsing på kjeden Vox, og per 1. desember 2014 er det 60 salonger med i Vox-samarbeidet.

Jeg kommer tilbake til prising av produkter og tjenester i neste avsnitt. Men det som er verdt å merke seg er at Vox som felles leverandør setter sluttbrukerpriser på produktene i samarbeid med Tango. Dermed er problemet med dobbeltmarginalisering eliminert i Tango sine selskapseide salonger. De franchisedrevne salongene og de frie salongene som benytter seg av Vox som innkjøpskjede vil også velge den samme sluttbrukerprisen fordi marginene er så små at de ellers vil tape på å sette en lavere pris enn den Vox/Tango har satt. Det vil heller ikke lønne seg å sette en høyere pris fordi kundene da kan kjøpe helt like produkter til lavere pris i en annen salong.

Ved å ha gode innkjøpsordninger nyter også Tango-salongene godt av kampanjepriser og bonuser ved å kjøpe inn større kvantum. Når Tango kjører sine kampanjer gjennom året er disse prisene omtrent halv pris, og veldig nær prisen man finner i nettbutikkene. Tangosalongen taper ikke noe på disse kampanjene, men den enkelte frisør risikerer å miste noe av sin provisjon da denne er 10% av alt produktsalg. Hvis de da selger like mange produkter,

---

men til den lave kampanjeprisen, vil de i realiteten miste halve provisjonstillegget sitt den perioden kampanjen pågår. For hele kjeden sett under ett er derimot slike kampanjer viktig for å lokke til seg nye kunder, og for å konkurrere med netthandelen.

### 5.3.7 Pris på produkter og tjenester

Tango har høsten 2014 utviklet et helt nytt system for å sette pris på sine produkter og tjenester. Systemet skal taes i bruk i løpet av 2015 og er derfor ikke publisert ennå. I dag er prisene satt i samarbeid med salongene, og det er forholdsmessige forskjeller hvis vi for eksempel sammenlikner priser i en salong i Skien mot en salong i Drammen. Et eksempel kan være at Skien har forholdsmessig billig hårklipp men for dyr hårvask, mens Drammen har forholdsmessig dyr hårklipp og dermed for billig hårvask. Det nye systemet er delt inn i ti forskjellige prissoner, der sone 1 har de laveste prisene mens sone 10 har de høyeste prisene. Salongene er deretter rangert etter hvilket område og hvilket marked de tilhører, og dermed plassert i den sonen de passer best. Som eksempel er salongene i Drammensområdet plassert i sone 10, mens en salong på et lite tettsted som Ulefoss er plassert i sone 5. Systemet er oppdelt slik at det passer til frisørtimer på 30, 45 og 60 minutter. Slik kan frisørene sette opp avtalebøkene på en slik måte at det ikke blir ventetid for kundene. Prisene er regnet ut fra kostnad på frisør, husleie og produktbruk per halvtime. Hvis kunden trenger ekstra veiledning, hårkur eller annet stell av håret setter frisøren av ekstra tid til dette, og som for alle andre tjenester vil det koste ytterligere. Fordelen med dette systemet er at det blir en gjennomgående struktur på alle prisene, og det er enkelt for frisøren å finne ut hva slags pris man skal ta.

Ledelsen i Tango er også opptatt av at frisørene kan forklare hvorfor det er dyrere å klippe seg i en storby som Skien i forhold til en liten plass som Ulefoss. Et eksempel de bruker er gjennomsnittlige husleieutgifter. I Skien sitt største kjøpesenter er husleien på ca 6 000 kr per kvadratmeter, mens vi kan tenke oss at salongen på Ulefoss har en husleie på ca 1500 kr per kvadratmeter. Ulefoss er som nevnt plassert i sone 5 mens Skien varierer mellom 8 og 9. Gjennomsnittshusleien på kjøpesenteret i Skien blir dermed høyere enn i salongen på Ulefoss, og det blir høyere klippepriser per enhet (kunde). Hvis Skien og Ulefoss skulle hatt like klippepriser måtte Skien betjent  $\frac{3}{4}$  flere kunder enn Ulefoss. Dette er ikke mulig fordi det kun jobber fire frisører på begge plassene, og dermed er kapasiteten for liten i Skien. I

realiteten er det naturlig å tenke seg at marginalkostnaden på de to forskjellige plassene er lik, fordi det er samme kjede med like leverandøravtaler, lønnsavtaler og andre variable kostnader. Det er derfor naturlig å tenke seg at det egentlig er andre forhold enn husleien som presser prisene opp i Skien. For eksempel er konkurransesituasjonen er noe ulik. Skien er en by med i overkant av 50 000 innbyggere, mens Ulefoss er et lite tettsted med ca 3000 innbyggere. I tillegg er det slik at Tango i Skien bare har en annen konkurrent på kjøpesenteret, mens Tango på Ulefoss har tre andre konkurrerende frisørsalonger i sitt nærmiljø. En kan også tenke seg at det er en tilstrekkelig andel kunder i Skien med høyere betalingsvillighet enn i Ulefoss, som gjør det mulig å sette en høyere pris.

### **5.3.8 Lønn**

Flere av de som har jobbet for Tango klaget over altfor lav lønn. Fafø sin frisørrapport fra 2013 viser at mange frisører har lønn på lik linje som minstetariff for frisør med svennebrev, som er på 140 kroner brutto per time. Tango har noe de kaller garantilønn på 160 kroner brutto per time, og ligger derfor over tariff. I tillegg mottar frisørene 10% av det de selger produkter for. Det vil si at hvis de selger produkter for 800 kroner etter moms og mottar 10% av dette, tilsvarer det 10 kroner ekstra i timen gjennom en åtte timers dag. Timelønnen ville dermed økt til 170 kroner brutto. Frisørene som solgte mange produkter i løpet av en dag var de som klagde minst på lønna, men det var en felles misnøye over å hele tiden måtte prøve å selge flest mulig produkter til kundene for å øke lønnen. Det var også store forskjeller i produktsalg om man sammenliknet hvor de ulike salongene lå plassert. Salongene på de største kjøpesentrene omsatte produkter for ca 2 millioner på et år, mens salonger på mindre kjøpesentre kunne omsette for omtrent en sjettedel av dette.

### **5.3.9 Serviceproblem i geografisk atskilte markeder?**

Representanten fra styret i Tango var av den oppfatning at det ikke fantes noe serviceproblem i de ulike geografiske atskilte markedene som beskrevet i kapittel 3.5.5, fordi han mente Tango hadde en så velutstyrt håndbok for drift av salongen at kunden ville få like god behandling uansett hvilken salong denne gikk til. Hvis det skulle oppstå mye klaging på en spesiell salong, ville denne få ekstra oppfølging og hjelp til å rette opp problemene. Hvis det skulle vise seg at en salong avviker fra Tango-håndboka, og i tillegg får dårlig omtale, vil

---

denne salongen miste retten til å være Tango-salong eller avvikles. Dette siste har man i følge styrerepresentanten ikke opplevd å måtte gjøre per dags dato. Tango-salongene som er selskapseid befinner seg max tre timer fra Tango sine kontorer i Porsgrunn. Dette er for å ha mulighet til å besøke alle salongene ofte for å følge opp så godt som mulig. Tango har også salonger langs vestkysten av Norge og i Kristiansand-området, men disse er franchisedrevet. Dette kan forklare den teorien som sier at en franchisedrevet salong vil kunne nyte godt av lokalt entreprenørskap og et ferdig konsept. Tango har vært opptatt av å kjøpe opp sine egne salonger, men jeg forstod det slik at de salongene som lå lengst unna fortsatt skulle være franchisedrevet. Her var det også mulighet for ekspandering i markedene der det allerede befant seg Tango-salonger, som for eksempel at de nå vil inn i Mandal fordi de allerede er etablert i Kristiansand.

De ansatte i Tango-salongene hadde heller aldri sett at det med å ha Tango-salonger i ulike byer og tettsteder eller i ulike landsdeler var noe som skapte et serviceproblem. Tvert imot fortalte mange om episoder der kundene fortalte at de hadde vært fornøyd i flere av Tango sine salonger. En av frisørene pekte på viktigheten med det tette samarbeidet de hadde med ledelsen. Det at de regelmessig fikk besøk og innspill sentralt fra Tango-ledelsen gjorde at de ble bevisste på at hele kjeden skulle fungere som en enhet. Noen av de andre frisørene fortalte om episoder der det hadde vært misfornøyde kunder, men at det fantes rutiner for hvordan disse skulle behandles og at klagenes alltid ble rettet på så fort som mulig. Frisørene virket svært bevisste på at de tilhørte en tjenestebransje der de var til for å oppfylle kundenes ønsker. Siden hver frisør har sin egen kundeportefølje vil det kunne gå ut over en selv hvis kundene ikke fikk god nok behandling, enten det var i Telemark eller på Vestlandet.

### **5.3.10 Serviceproblem i forhold til uobserverbar innsats?**

Hvor stor innsats og hvor mye arbeid hver ansatt i Tango legger ned per kunde er nærmest umulig for ledelsen å plukke opp. Dette så jeg på forhånd som en av Tango sine største utfordringer, og etter samtale med en i styret til Tango fikk jeg bekreftet den teorien. Tango har forsøkt å utvikle systemer over flere år som skal kunne fortelle hvor bra eller dårlig en ansatt i en bestemt salong gjør det på en måned. Systemet de bruker i dag er basert på kasseregistreringer. Her registreres antall kunder, klippetid, salg av ekstra tjenester som hårvask og styling, salg av hårprodukter og den tiden jeg heretter vil kalle dødtid, altså den

tiden man ikke har kunder. Jo flere kunder man har og jo mer man selger av produkter og ekstra tjenester, gir en positiv tilbakemelding til ledelsen. Dødtiden vil derimot se ut som tomrom i løpet av dagen, og kan være en stor feilkilde i tilbakemeldingen til ledelsen hvis denne tiden egentlig brukes til noe fornuftig. Slike ting kan være vasking, rydding, klargjøring til neste kunde eller annet forefallende arbeid.

Både kjeden Tango og den enkelte salong vil tjene på å yte god service fordi dette vil gi et godt omdømme og dermed flere kunder. Siden de fleste Tango-salongene nå er selskapseide, vil ikke kostnaden forbundet med å yte ekstra service komme like godt frem. Som Blair & Lafontaine (2005) beskriver så bør kontrakten med den daglige lederen inneholde strenge rammer for hvordan salongen skal drives, og det må være en form for straff hvis disse rammene unnvikes. Tango er nøye på at Tango-håndboken som beskriver rammevilkårene følges uansett om salongen er selskapseid eller franchisedrevet. For å gi incentiv til både å følge disse rammene og for å yte det lille ekstra, foreligger det bonuser og provisjon til daglig leder hvis salongen når bestemte salgs- eller regnskapsmål. For at daglig leder skal ha de andre frisørene i salongen med på laget, arrangeres det årlig seminar og kurs som skal inspirere til å være serviceinnstilt og ikke minst en god selger. Dette siste er det viktigste, da Tango-frisørene som nevnt tidligere får provisjon på hvert solgte produkt, noe som gir et incentiv for å selge mer. For å selge mer må man kunne noe om produktene, og fortelle kunden hvorfor nettopp det ene eller andre produktet er lurt å kjøpe. For at alle salongene skal ha kompetente selgere innenfor alle merkene og de forskjellige produktene som salongen selger, har hver ansatt i salongen sitt merke som de er ekspert på.

Noe flere av Tango-frisørene hadde et kritisk forhold til var statistikkssystemene som ble utformet etter hva som ble tastet inn på kasseapparatet. De følte seg mer overvåket enn det de mente var nødvendig, og de pekte på problemstillingen med hvordan dødtiden ble synliggjort. Denne dødtiden brukte de som regel til andre nødvendige oppgaver som ikke ble registrert hos ledelsen.

### **5.3.11 Lokalisering**

*”Vi tenker beliggenhet, beliggenhet, beliggenhet”*, sa representanten fra styret i Tango når jeg spurte hvordan de tenkte når en ny salong skulle plasseres. Han fortalte videre at Tango har basert seg på frisørsalonger hovedsakelig i kjøpesenteret. Grunnen til dette var konseptet,



---

varene og kampanjene som de hadde gjennom året. De var også bevisste på innbyggertallet på tettstedene der de hadde salonger, og opererte med en slags minimumsgrense for hvor mange folk som måtte bo i området.

Som forklart tidligere, ligger de selskapseide salongene maksimum tre timers kjøretur fra Tango sitt hovedkontor, og flere salonger er også lokalisert i samme by. Dette gir en fordel ved sykdom eller sprengt kapasitet på en bestemt salong. Hvis en salong har fulle avtalebøker eller syke ansatte, kan en frisør fra en annen Tango-salng der det er mindre å gjøre, steppe inn og ta over som en slags vikar den dagen. Arbeidskraften hos Tango blir dermed utnyttet så langt det er mulig, og de slipper å leie inn eksterne vikarer. Frisørene selv syns i stor grad at dette er en god løsning, og det gir variasjon i hverdagen. Jeg ble også fortalt at ingen ble flyttet på mot sin vilje.

Når det gjelder de franchisedrevne salongene vil jeg konsentrere meg om Kristiansandområdet, da det ser ut til at salongene på Vestlandet er på vei ut av det som er Tango-kjeden selv om de fortsatt vil være medlemmer av Vox-kjeden. Tango jobber for å utvikle de områdene de allerede er inne i. Telemark ser ut til å være ferdig utviklet med salonger i alle de største tettstedene og i de fleste kjøpesentrene, mens områdene Drammen og Kristiansand er under utvikling. Tango forsøkte også å etablere seg i Moss, men dette var ingen suksess, og forklaringen kan være at det er så nær svenskegrensen at prisene akkurat i denne byen blir presset for lavt ned. I Drammen forstod jeg det som at målet var å etablere flere salonger og konkurrere om markedsandeler med de andre kjedene. I selve byen Kristiansand har Tango god dekning med sine salonger i dag, men med suksess i denne byen ble det naturlig for kjeden å se seg rundt i nærområdet. Mandal er visstnok pekt ut som neste mål, men det er ingen planer om noen store utvidelser utover dette. Å utvikle et helt nytt område er kostbart og tidkrevende, og det er derfor Mandal velges fremfor for eksempel en by i Trøndelag.

### **5.3.12 Utfordringer videre**

Kjeden Tango har helt fra oppstarten av vært opptatt av at hele kjeden skal trekke i samme positive retning, eller ”gå i takt” som navnet betyr. I dag betyr dette at Tango forsøker å være mest mulig effektiv i alle ledd. Noen av tiltakene de har gjort er å kjøpe opp tidligere franchisedrevne salonger, opprette Tango-akademiet og ha kurs og videreutdanning for de

ansatte frisørene. Når det gjelder innkjøp av produkter er opprettelsen og eierskapet på 66% i Vox Hair Concept AS en viktig integrasjon av en vertikal leverandør, og kan være med på å gi Tango større forhandlingsmakt når priser og rabatter skal diskuteres med produktleverandørene.

Tangoakademiet skal utdanne frisører både til Tango-salonger og andre frittstående frisørsalonger, og fungerer slik sett ikke som en leverandør av arbeidskraft til Tango-salongene. Akademiet er en frittstående skole som har fokus på faglig utvikling og yrkesmessig kompetanse innenfor frisør- og hudpleieyrke (Tangoakademiet, 2012). For å være en attraktiv arbeidsplass og kunne gi kundene den frisyren og stilingen de ønsker, bruker Tango lærere fra Tangoakademiet til å holde kurs og seminarer minst en gang i året. Det er også her det meste av videreutdanningen foregår, og slik sett blir Tangoakademiet en del av denne vertikale kjeden som leverer faglig kompetanse til Tango-salongene.

Representanten fra Tango-styret kunne fortelle at den viktigste faktoren for effektiv drift i en frisørsalong er hvor mye dødtid hver enkelt frisør har i løpet av en dag. Dødtid er som tidligere forklart den tiden en frisør ikke har kunder. De frisørene som har jobbet i mange år har gjerne en lojal kundeportefølje og dermed stort sett fulle avtalebøker. En nyutdannet frisør må bruke tid på å opparbeide denne kundeporteføljen, og vil derfor kunne ende opp med mye dødtid. Når jeg var rundt å gjennomførte intervjuer satt jeg gjerne en liten stund og observerte salongen mens jeg ventet på intervjuobjektet mitt. En ting jeg observerte flere plasser var at det gjerne var et par frisører som løp fra kunde til kunde, mens et par andre holdt seg bak kassa eller gjorde typisk forefallende arbeid som soping og rydding. De frisørene som løp fra kunde til kunde så ut til å være eldre enn de som gjorde andre ting enn å klippe hår, noe som kan underbygge dette med at de yngre og mindre erfarne frisørene får mer dødtid. For øvrig kan dette se litt rart ut for en som observerer fra utsiden, fordi det sitter gjerne flere folk og venter selv om det tilsynelatende er ledige frisører i salongen. Tango har også mange drop-in-kunder, som er de som ikke har bestilt time på forhånd. En av frisørene fortalte meg at det gjerne var de med mest dødtid som fikk klippe drop-in-kundene, og at de da jobbet for å få nettopp den kunden til å allerede bestille neste frisørtid. Slik kunne de nyutdannede frisørene skape sin egen kundeportefølje og etter hvert ha mindre dødtid. Under min observasjon stilte jeg meg litt spørrende til hvorfor ikke en med mye dødtid kunne ta noen av kundene til en med full avtalebok. Svaret jeg fikk var at de aller fleste kundene var svært opptatt av hvem som klippet dem, og at de som hadde funnet en frisør de var fornøyd med, ikke uten videre ville bytte. To eldre damer i salongen nikkete gjenkjennende til dette

---

utsagnet, og supplerte med at de heller ventet litt lenger for å få sin faste frisør selv om de kunne unngått ventetid ved å velge en annen.

### 5.3.13 Å forlate en Tango salong

Noen av de frisørene jeg intervjuet hadde tidligere jobbet i en Tangosalong, men driver i dag sin egen, selvstendige salong. Dette er svært interessant sett i lys av artikkelen fra Salon Norge (2012) som peker på at dette er en vei mange frisører velger. De starter først som ansatt i en salong, og bruker senere kundeportefølje og opptjent egenkapital til å starte sin egen salong. Dem dette gjaldt i min undersøkelse hadde startet opp egen salong i samme by eller tettsted der de tidligere hadde jobbet for en Tango-salong. Utfordringene her var fra ledelsens ståsted hvordan kundelistene ble håndtert. Tango har svært strenge avtaler for hva som skal skje med opparbeidede kundeporteføljer den dagen en frisør slutter å jobbe for dem. Det er ikke lov på noen som helst måte å ta med seg skriftelige lister med navn eller telefonnummer videre til neste arbeidsplass, og de har heller ikke lov til å oppfordre kundene muntlig til å bytte til frisørens nye salong. Men siden de frisørene jeg snakket med hadde startet opp frisørsalong i samme by eller tettsted, så var det ikke vanskelig for kunden å selv ta initiativ til å bytte salong for å beholde sin faste frisør. En av frisørene som hadde startet egen salong opplevde at over 50 % av hennes tidligere kunder byttet til hennes nye frisørsalong når hun sluttet i Tango. Dette var med på å gi hennes frisørsalong en svært god start, og regnskapstallene gikk i pluss allerede den første måneden.

Flere ganger har Tango vært i rettssak på grunn av misbruk av kundeporteføljer. Siden kundeporteføljene er personlige så mener noen frisører at de tilhører dem, mens Tango på sin side hevder at porteføljene er opparbeidet i og gjennom deres tilrettelegging. Hvordan disse rettssakene har endt har jeg ikke informasjon om.

Fra Tango sin side vil de naturlig nok gjøre alt de kan for å beholde de flinkeste frisørene, men det er ofte disse de har opplevd at har sluttet for å starte egen salong. Grunntimelønnen er tilnærmet lik for alle frisører med svennebrev i Tango, så de bruker kurs, etterutdanning og et sterkt faglig miljø som det viktigste virkemiddelet for å beholde sine ansatte. Noen blir også forespeilet en stilling som daglig leder, men det innebærer ofte en ny arbeidsplass ettersom hvor det er behov.

Jeg syns også det er viktig å nevne at Tango ikke er utelukkende negative til de ansatte som starter sin egen salong, men faktisk i flere tilfeller har vært behjelpelige med å skaffe rimelig utstyr og lignende. Om det ligger noe taktisk bak dette kan jeg ikke si sikkert, men min oppfattelse er at de, i hvertfall i første omgang, er positive til nye konkurrenter. Ved slike utfordringer kan Tango vise at de er konkurransedyktige på både pris og kvalitet. Jeg har også inntrykk av at Tango er en veldig åpen bedrift der alle kjenner til hverandre, og har en åpen diskusjon rundt nettopp temaet om å starte for seg selv. De som velger å bryte ut blir takket for samarbeidet og ønsket lykke til videre. Men hvis de som starter for seg selv aktivt prøver å samle sin gamle kundeportefølje eller kontakter Tango sine produktleverandører uten å være medlem i Vox, vil Tango prøve å gjøre sine grep for å verne om seg selv.

---

## 6. utfordringer i dagens frisørbransje

Frisørbransjen er nok ikke like skjermet fra import som den en gang var. Det er fortsatt slik at de fleste nordmenn klipper seg i en frisørsalong i Norge, men denne frisørsalongen er ikke nødvendigvis norsk. Særlig i større byer kan vi se at innflyttere fra andre land driver egne frisørsalonger<sup>5</sup> med priser langt under prisnivået til de store kjedene som for eksempel Tango. De utenlandske salongene tilbyr ofte kun klipp, og ingen form for styling. Slik kan de drifte en salong på en rimelig måte, fordi de ikke har noen form for innkjøp utover investering i nødvendig utstyr som blant annet saks. Disse salongene gjør at det vil bli større priskrig, noe som i dette tilfellet er bra for forbrukeren fordi prisene heller presses ned enn opp. Sett fra frisørenes side er disse billig-salongene med på å presse bransjelønnen ned. Det er fordi de større salongene som tilbyr all slags styling, har store kostnader i innkjøp, investeringer i ulike maskiner og ikke minst tidsbruk per kunde, og sitter igjen med mindre andel av inntekten enn billig-salongen. Noen frisørsalonger har valgt å differensiere seg for å slippe å ha billig-salongene som konkurrenter. Tango er en av kjedene som sier de tilbyr eksklusivitet og kvalitet fremfor lav pris.

Et annet fenomen som kan presse bransjen er bruk av leiestoler. Dette har blitt et problem i Sverige, der frisørbransjen består av ca 70% ”hyrstolar” som er enkeltmannsforetak som leier plass i en salong (Bakken, 2010). Mange av disse slipper unna store kostnader i forbindelse med at de blant annet er unntatt fra HMS-regelverket og i tillegg kan slippe arbeidsgiveravgift. Satt på spissen kan dette grense til svart arbeid. Fenomenet med leiestoler har ikke nådd Norge på samme måte, og det jobbes aktivt for å unngå denne type praksis (Bakken, 2010).

Produktsalget i frisørbransjen er kanskje det elementet som er mest truet. Spesielt ved netthandel kan forbrukeren kjøpe samme produktet mye billigere enn hos frisørsalongen. I tillegg opplever flere salonger at de brukes som et slags utstillingsvindu for nettbutikkene; kundene får anbefalt et produkt i salongen, og bestiller senere det samme produktet i en nettbutikk fremfor å kjøpe det i salongen. Økt tollgrense per 01.01.15 til 350 kr inkludert

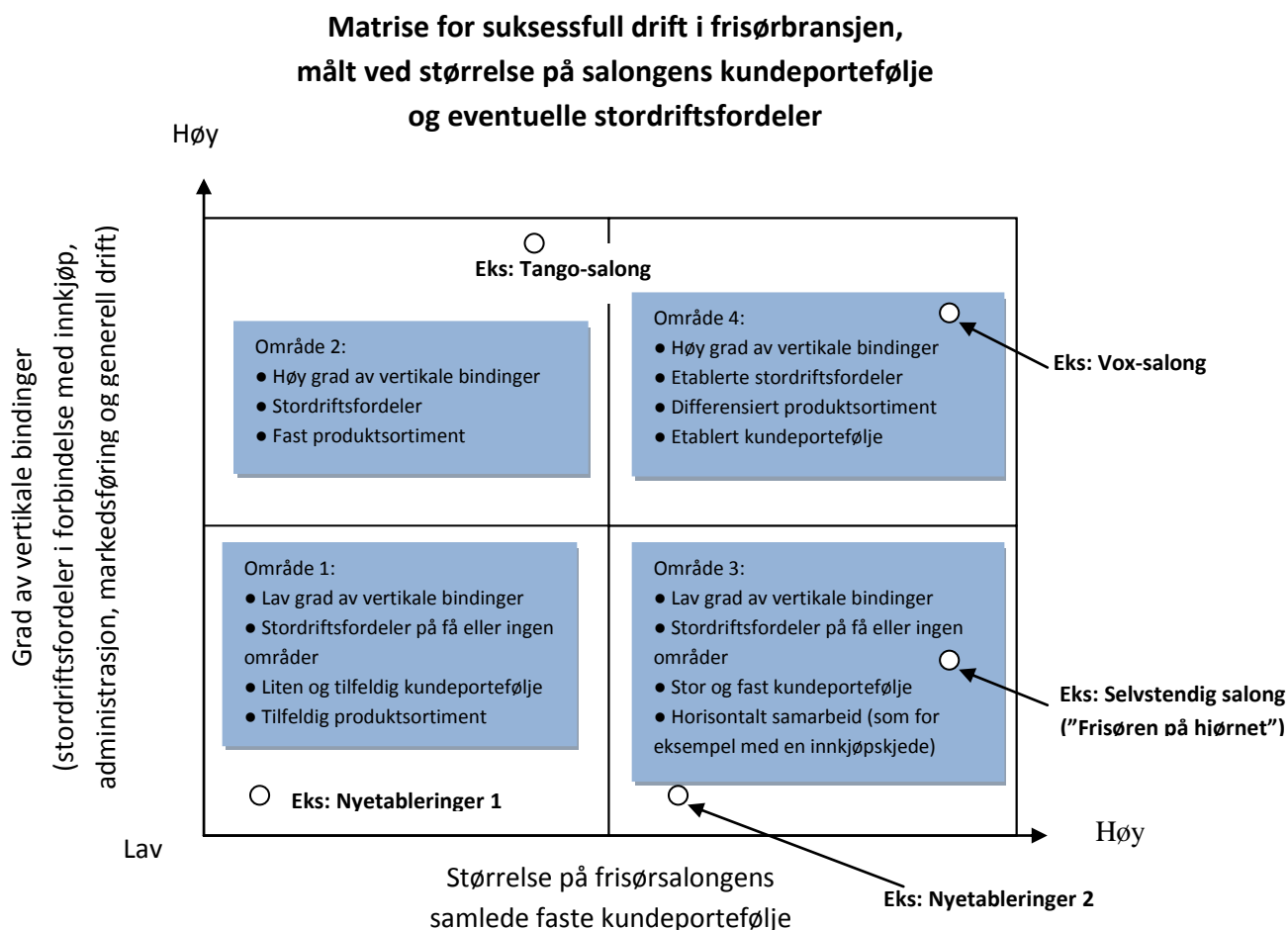
---

<sup>5</sup> Se side 12, ”frisør” er ikke en beskyttet tittel, så i teorien kan hvem som helst åpne en frisørsalong og kalle seg frisør.

frakt vil også kunne være med på å senke produktsalget hos frisøren. Dette problemet ga etterspørsel etter større muligheter for rabatter og avtaler med leverandørene, for å kunne tilby lavere pris på produktene i salongene. Tango via sin innkjøpskjede Vox arbeider nettopp for dette, og har i løpet av kort tid inngått innkjøpsavtaler med 60-80 frisørsalonger.

## 7. Oppsummering og konklusjon

For å oppsummere hvordan de ulike typene av frisørsalonger lykkes i bransjen, har jeg utformet en matrise vist i figur 5 nedenfor. Denne matrisen gir et generelt innblikk på hvordan salongene gjør det økonomisk ved de ulike driftsformene, vurdert gjennom kundeporteføljer og stordriftsfordeler (vertikale bindinger). I figuren har jeg plassert de fem typene av salonger som jeg har beskrevet i analysen. Plasseringene er gjort på bakgrunn av de undersøkelsene og den informasjonen jeg har fått gjennom de kvalitative undersøkelsene. ”Nyetableringer 1” er de som starter en helt ny salong uten å ha opparbeidet seg en særlig stor kundeportefølje fra tidligere. ”Nyetableringer 2” er de som allerede har en fast kundeportefølje fra tidligere arbeidsforhold.



Figur 5 Grad av suksess for ulike drift av frisørsalong, målt ved kundeporteføljer og stordriftsfordeler.

Gjennom utredningen ville jeg forsøke å finne ut hvorfor så mange frisører i dag fremdeles velger å starte egen selvstendig salong fremfor å drive innenfor en frisørkjede, og gjennom intervjuer og teori har jeg funnet flere elementer som kan være med på å antyde en forklaring på hvorfor frisørbransjen ikke består av noen få, større kjeder. Et interessant funn er at franchisedrift i frisørbransjen kan synes å være på vei ut. Jeg finner ingen konkrete beviser for dette, men merker meg at Nikita Gruppen som for tiden er Norges største frisørkjede også har hatt den samme utviklingen bort fra franchisedrift som Tango (Raise Gruppen 2014, Henriksen 2009). Raise Gruppen sine Nikita salonger er i all hovedsak selskapseid, mens de har en gruppe frisørsalonger som drives likt som Tango sine Vox-salonger.

Det personlige frisør-kunde-forholdet er noe av det som er med på å gjøre denne bransjen spesiell. Det er som regel slik at hver frisør i en salong har sin egen portefølje med faste kunder som de har opparbeidet seg gjennom karrieren. En nyutdannet frisør har ikke en slik opparbeidet kundeportefølje, og må bruke mye tid på å få nye kunder inn i sin portefølje. I en Tangosalong med flere ansatte kan en derfor oppleve at noen har mer dødtid<sup>6</sup> enn andre. En av Tango sine større utfordringer er å håndtere denne dødtiden på en riktig måte. Det er viktig for Tango å ha tett kontakt med alle salongene til en hver tid slik at de kan samarbeide på en best mulig måte, jmfør Blair og Lafontaine (2005)<sup>7</sup>.

Å kunne drive effektivt er en av de viktigste årsakene til at Tango har kjøpt opp de fleste av sine tidligere franchisedrevne salonger. Blair og Lafontaine (2005) forklarer dette med at bedrifter med en sterk merkevare kan innhente mer av overskuddet ved å eie egne detaljister, se avsnitt 3.5.7.

Dagens Tango-salonger befinner seg i Telemark-, Kristiansand- og Drammensområdet, og er stort sett lokalisert på større kjøpesentre. Dette er en bevisst strategi, og gjelder særlig ovenfor salg av produkter og drop-in timer. I de større byene med flere kjøpesentre og dermed flere Tangosalonger, er det verdt å legge merke til bruken av vikarer. Hvis det er mange kundeavtaler og få ansatte på jobb i en salong, kan disse låne en ansatt fra en av salongene i nærheten. Bruken av vikarer er derfor minimal og tilnærmet ikke-eksisterende.

---

<sup>6</sup> Se forklaring av begrepet "dødtid" i avsnitt 5.3.2.

<sup>7</sup> Se avsnitt 3.5.4 og 3.5.6.



---

For Tango er den største ressursen de flinkeste frisørene. Dette omfatter de frisørene med størst kundeporteføljer, og de som selger gjennomsnittlig flest hårbehandlinger eller hårprodukter per kunde. For å beholde disse i kjeden tilbyr Tango et sterkt faglig miljø gjennom kurs, etterutdanning og Tango-skolen, i tillegg til at noen tilbys nye utfordringer gjennom daglig-leder-stillinger. Hvis en frisør med stor kundeportefølje slutter i Tango for å starte egen salong, vil det kunne medføre store tap for Tango. På den ene siden mister de en bra ansatt, og på den andre siden risikerer de et større økonomisk tap. Dette henger sammen med det tette og personlige frisør-kunde-forholdet. Når en tidligere Tango-frisør starter opp egen salong, eller begynner å jobbe en annen plass, opplever man ofte at de gamle kundene følger etter frisøren. Dette synes å være gjeldene for frisørbransjen generelt, og kan være en av forklaringene på hvorfor det fortsatt er attraktivt å starte egen selvstendig salong. Opparbeidet egenkapital og faste kunder kan være med på å gi frisørene et sterkt økonomisk incentiv til å drive egen selvstendig salong fremfor å jobbe for en kjede (Vigen og Christensen, 2013, s. 31).

En annen grunn til at frisørene velger å starte egen salong er friheten. De vil styre egne åpningstider, egne produktleverandører og varesortiment, beholde eventuelt overskudd, utfolde seg kreativt, kunne skille seg ut og ikke minst tilpasse seg kundens behov på en best mulig måte. I en Tango-salong vil det være mer press på å ha mange kunder på en dag, og i tillegg kunne selge dem både ekstra hårbehandlinger og produkter. Sistnevnte på grunn av en gunstig provisjonsordning.

Produktsalget i en selvstendig drevet salong virker ikke til å være en like god inntekt som for Tango. En av grunnene til dette kan være at frisørkjedene ofte har større forhandlingsmakt ovenfor leverandørene, og dermed forhandler frem lavere priser enn de som driver selvstendig. Det er også interessant å merke seg at produktene stort sett er priset likt uansett hvilken frisørsalong du handler i. Leverandørene setter en veiledende pris på produktene, men selv om den ikke på papiret er bindende, så fungerer den på den måten i praksis<sup>8</sup>. Produktprisingen kan derfor synes å være i konflikt med konkurranseloven.

For å kunne forhandle seg frem til gode avtaler og rabatter med leverandørene av produktene opprettet Tango en innkjøpskjede kalt Vox. Vox leverer varer til Tango-salongene og i

---

<sup>8</sup> Se teori om priskontroll i avsnitt 3.5.2 og hvordan dette slår ut i praksis i avsnitt 5.2.3.

tillegg fungerer den som en innkjøper for flere selvstendige salonger som er interessert i et slikt samarbeid. De salongene som benytter seg av Vox beholder sitt personlige navn og preg, men forplikter seg til å kjøpe hårproduktene gjennom innkjøpskjeden, og kjøre de samme markeds kampanjene og tilbudene som de andre Tangosalongene. Raise Gruppen har et veldig liknende konsept kalt Axcia, der selvstendige salonger tilbys et forenklet samarbeid som blant annet gir dem tilgang på Raise Gruppen sine leverandøravaler. Det at begge disse forholdsvis store frisørkjedene har egne innkjøpskjeder som knytter til seg både de kjededrevne og de frittstående salongene kan være interessant for den videre utviklingen av frisørbransjen. Hvis utviklingen går mot noen få større innkjøpskjeder, der frittstående salonger får like gode vilkår på hårprodukter som kjedens egne salonger, tror jeg det kan være et incentiv til å fortsatt drive frittstående salonger fremfor å inngå full integrasjon med en kjede.

Avlønning til frisørene er også en faktor som kan være med på å forklare den fortsatt høye andelen av selvstendige frisørsalonger. En som driver sin egen salong beholder også overskuddet, noe som kan være et økonomisk incentiv for å drive selvstendig. På den andre siden er ikke disse sikret en fast månedslønn slik som Tango-ansatte er, og mange finner denne usikkerheten så stor at risikoen ikke er verdt å ta. Dette kan være med på å forklare at nyutdannede frisører som kanskje er på vei til å etablere seg, og for eksempel skal ta opp huslån, må velge den faste og trygge lønnen i Tango fremfor å satse på en egen salong. Dette underbygger også ideen om at mange av frisørene som starter opp en selvstendig salong, tidligere har jobbet i en kjede eller for andre, og opparbeidet seg egenkapital og en kundeportefølje som igjen kan være med på å gi en god start i egen salong (Vigen og Christensen, 2013).

Utviklingen mot innkjøpskjeder som Vox er spennende, og kanskje er det slike leverandørsamarbeid som blir fremtiden i frisørbransjen. På den andre siden vil en utvikling mot flere frisørkjeder være naturlig, fordi det er mye å hente på stordriftsfordeler i bransjen (Frisørundersøkelsen 2013). Frisørene jobber i et kreativt yrke, og mange er oppatt av å skape noe eget og unikt, noe de ofte vil få til best hvis de driver sin egen salong. Hvis frisørkjedene klarte å skape nok differensierte konsepter, ville det kanskje vært større mulighet for at frisørene kunne finne en kjede de kunne jobbe for og identifisere seg best mulig med. Bransjen er inne i en svært sakte endringsperiode som startet allerede tidlig på 90-tallet, da de første i bransjen prøvde ut et franchisekonsept. Utfordringen er å finne et

kjedekonsept som passer for denne spesielle bransjen, og som i best mulig grad sikrer både frisørene og kjedene de positive godene fra den personlige kundekretsen.

Frisørbransjen inneholder flere elementer som gjør kjededrift til en utfordring, blant annet frisørenes private kundeporteføljer. Det kan også se ut til å være forholdsvis lett å starte opp en frittstående salong hvis en har egnede lokaler, og allerede har opparbeidet seg faste kunder gjennom tidligere porteføljer.

## Litteraturliste

### *Bøker, artikler og rapporter*

Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley, S. Schaefer (2007) *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons, kapittel 2, 3 og 4

Blair, Roger D. & Lafontaine, Francine (2005) *The Economics of Franchising*. New York: Cambridge University Press

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4.utg.* Oslo: Abstrakt forlag

Lal, Rajiv (1990) Improving Channel Coordination through Franchising. *Marketing Science*, 9 (4), s. 299-318

NHO (2014) *Tariffavtale for frisører*. Avtale nr. 116. Oslo, Næringslivets Hovedorganisasjon.

Nilssen, Børge (2009) *Franchise – Verdiøkende samarbeid mellom selvstendige parter. 2.utg* Bergen: Fagbokforlaget

Konkurranseloven (2004) Lov om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenslutninger av 5. mars 2004 nr. 12. Lov om endringer i konkurranseloven av 14. juni 2013 nr. 35. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-03-05-12?q=konkurranse> [Lest 12. januar 2015]

Kvernenes, I, Vangsnes, Å. (2009) *Prisstøttesystemet i bensinmarkedet*. Akademisk avhandling, Handelshøyskolen i Bergen.

Rasmussen, Per Gunnar & Reidarson, Per (2007) *Handelstrender, kjedeutvikling og service*. Bergen: Fagbokforlaget

Vigen, M, Christensen, M. (2013) *Faktorer som skaper en vekstbedrift*. Akademisk avhandling, Høyskolen Campus Kristiania.

### *Elektroniske referanser*

Bakken, Anne Grethe for Skatt sør (15. november 2010) *Lut lei leiestoler!* [Internett], Samarbeid mot svart økonomi. Tilgjengelig fra: <http://www.samarbeidmotsvartokonomi.no/OmSMS%C3%98/Nyhetsarkiv/tabid/230/articleType/ArticleView/articleId/52/Lut-lei-leiestoler.aspx> [Lest 5. januar 2015]

Bergen kommune/Frisørfagets Opplæringskontor (19. januar 2010) *Bransjeinformasjon Frisørfaget* [Internett], Frisørfagets Opplæringskontor. Tilgjengelig fra:

---

[https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00072/Fris\\_rfaget\\_bransjei\\_72806a.pdf](https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00072/Fris_rfaget_bransjei_72806a.pdf) [Lest 5. januar 2015]

Finansdepartementet (8. oktober 2014) *Skatter, avgifter og toll 2015* [Internett], Det kongelige finansdepartement. Tilgjengelig fra: [http://www.statsbudsjettet.no/upload/Statsbudsjett\\_2015/dokumenter/pdf/skatt.pdf](http://www.statsbudsjettet.no/upload/Statsbudsjett_2015/dokumenter/pdf/skatt.pdf) [Lest 8. desember 2014]

Fafo (1. juni 2014) *Frisørundersøkelsen 2013* [Internett], Fafo. Tilgjengelig fra: <http://www.fafo.no/pub/rapp/20324/20324.pdf> [Lest 2. januar 2015]

Fafo (1. juni 2014) *Frisørundersøkelsen 2003* [Internett], Fafo. Tilgjengelig fra: <http://www.fafo.no/pub/rapp/421/421.pdf> [Lest 2. januar 2015]

Franchiseforeningen.no (1. januar 2012) *Hva er franchise?* [Internett], Norsk Franchise Forum. Tilgjengelig fra: [http://norskfranchiseforum.no/index.php?p=1\\_15\\_Hva-er-franchise](http://norskfranchiseforum.no/index.php?p=1_15_Hva-er-franchise) [Lest 9. mars 2015]

Frisørfaget.no (1. januar 2014) *Myter om frisørfaget* [Internett], Frisørfaget.no. Tilgjengelig fra: <http://frisorfaget.no/for-skoleelever/myter-om-frisoeryrket/> [Lest 12. januar 2015]

Frisørfaget.no (1. januar 2014) *Hvorfor bli frisør?* [Internett], Frisørfaget.no. Tilgjengelig fra: <http://frisorfaget.no/category.php/category/Hvorfor%20bli%20fris%C3%B8r/?categoryID=849> [Lest 12. januar 2015]

Gulesider (desember 2014) *Søk: "Frisør, Telemark"* [Internett], Gulesider.no. Tilgjengelig fra: <http://www.gulesider.no/finn:fris%C3%B8r+telemark> [Lest 2. desember 2014]

Henriksen, Øyvind (6. oktober 2009) *Nikita Gruppen skifter navn* [Internett], E24. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/naeringsliv/nikita-gruppen-skifter-navn/3306247> [Lest 28. mars 2015]

Kampanje (1. juni 2014) – *Lær av frisøren* [Internett], Kampanje. Tilgjengelig fra: <http://www.kampanje.com/kommentert/article7179379.ece> [Lest 9. januar 2015]

News.com.au (1. juni 2014) *Ten things hairdressers will never tell you* [Internett], News.com.au. Tilgjengelig fra: <http://www.news.com.au/finance/work/ten-things-hairdressers-will-never-tell-you/story-fnkgbb6w-1226830734750> [Lest 19. januar 2015]

NHO (1. oktober 2013) *NHOs lønnsstatistikker 2013* [Internett], Næringslivets Hovedorganisasjon. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/Lonn-og-tariff/Lonnsstatistikk/lonnsstatistikk-2013/> [Lest 5. februar 2015]

Norges Franchise Forening (3. desember 2010) *Hva er franchise?* [Internett], Norges Franchise Forening. Tilgjengelig fra: [http://www.franchiseforeningen.no/index.php?p=1\\_15\\_Hva-er-franchise](http://www.franchiseforeningen.no/index.php?p=1_15_Hva-er-franchise) [Lest 2. desember 2014]

- 
- NRK (12. august 2010) *Frisørkjeder flettes sammen* [Internett], NRK Nyheter Nordland. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/nordland/frisorkjeder-flettes-sammen-1.7246039> [Lest 10. mars 2015]
- Odinsen, Jan (4. oktober 2012) *Fra en salong til multimillionbutikk* [Internett], Porsgrunn, Varden. Tilgjengelig fra: <http://www.varden.no/nyheter/fra-en-salong-til-multi-millionbutikk-1.735195> [Lest 3. desember 2014]
- Proff (1. januar 2013) *Frisørkjeden Tango Norge AS, oversikt og regnskap* [Internett], Proff. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/fris%C3%B8rkjeden-tango-norge-as/porsgrunn/utleie/Z0IAGUT8/> [Lest 1. desember 2014]
- Proff (1. januar 2013) *Vox Hair ConCept AS, roller og kunngjøringer* [Internett], Proff. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/roller/vox-hair-concept-as/porsgrunn/fris%C3%B8rer-o.l./Z0I5Q4Y2/> [Lest 1. desember 2014]
- Raise Gruppen (1. august 2014) *Om Raise Gruppen* [Internett], Raise Gruppen. Tilgjengelig fra: <http://www.raise.no/default.aspx?pageId=2> [Lest 28. mars 2015]
- Regelhjelp.no (3. juli 2013) *Veiviser til HMS-regelverket for frisør, kroppspoleie og helsestudio* [Internett], Regelhjelp.no. Tilgjengelig fra: <http://www.regelhjelp.no/Finn-HMS-krav-til-din-bransje/Frisor-kroppspoleie-og-helsestudio/> [Lest 12. desember 2014]
- Sandberg, Tor (21. oktober 2013) *Hårreisende vekst for frisørene* [Internett], Oslo, Dagsavisen. Tilgjengelig fra: <http://www.dagsavisen.no/samfunn/harreisende-vekst-for-frisorene/> [Lest 9. januar 2015]
- Salon.no (25. desember 2012) *Drive egen salong* [Internett], norge.salon.no. Tilgjengelig fra: <http://norge.salon.no/2012/12/25/drive-egen-salong/> [Lest 6. desember 2014]
- Tango (1. august 2012) *Om Tango* [Internett], Tango. Tilgjengelig fra: <http://www.tango.no/om-tango-frisor/> [Lest 2. desember 2014]
- Tango Akademiet (1. august 2012) *Om Tango Akademiet frisørskole og hudpleieskole* [Internett], Tango Akademiet. Tilgjengelig fra: <http://www.tango-akademiet.no/om-tango-akademiet-frisor-skole-og-hudpleieskolen/> [Lest 2. desember 2014]
- Tinholt, Dag (31. januar 2009) *Klippet og klart for vekst* [Internett], Porsgrunn, Telemarksavisa. Tilgjengelig fra: <http://www.ta.no/nyheter/article4091393.ece> [Lest 6. desember 2014]
- Tinholt, Dag (17. august 2010) *Siste Tango med frisørene* [Internett], Porsgrunn, Telemarksavisa. Tilgjengelig fra: <http://www.ta.no/nyheter/naering/article5225421.ece> [Lest 6. januar 2015]
- Toll- og avgiftsdirektoratet (1. august 2014) *200-kronersgrensen* [Internett], Toll- og avgiftsdirektoratet. Tilgjengelig fra: <http://www.toll.no/no/handle-pa-internett/netthandel/200-kronersgrensen/> [Lest 11. desember 2014]

---

## Vedlegg

### Intervjuguide:

Husk!

- Be om utdyping.
- Spørre hvorfor.
- Be om eksempler.

1. Presentere oppgaven min (vertikale bindinger).

Finne ut: hvorfor kjede eller ikke?

Fokus på økonomi – hvor pengene tar veien?

(Maksimeres alltid overskuddet eller er det annet som motiverer?)

2. Bakgrunn til frisøren:

Tidligere jobb?

Nåværende?

Rolle i bedriften?

3. Generelt:

Hva syns du generelt om temaet, er kjededrift en god ide eller ikke? Hvorfor?

Hvorfor tror du det finnes så mange små salonger fortsatt?

Hvorfor samarbeide? (Økonomiske og konkurransemessige fortrinn?)

Hva slags problemer ser du? (dele overskudd, geografi, incentiv til service)

Hvordan øke lønnsomheten i frisørbransjen? (ved kjededrift?)

Fordeler og ulemper ved personlige kundeporteføljer?

4. Kjede (og om kjededrift):

Fornøyd/misfornøyd ?

Selskapseid/franchisetager, vet noe om kontrakten? Franchiseavgift?

(dele overskudd/bonus)

Eventuell oppfølging av kontrakten ? (Kontakt med ledelsen?)

Forskjell fra kjede til kjede?

Forskjell fra selskapseid til franchisetager?

Fordeler, ulemper, motivasjonsfaktorer og utfordringer?

(Holde på gode svenner, lokalisering, åpningstider, profittdeling, prising)

Rykte, omdømme? (Geografisk atskilte markeder)

Lønnsutforming (fast + provisjon?) (Bonuser?)

- Fast

- Provisjon (på klipp/produkter)

- Bonus

Markedsføring og Annonsering? (Merkevarebygging)

Prising av frisørtjenester.

- Hvem bestemmer prisene? (priskontroll?)

- Hvordan bestemmes prisene i markedet?

Produktsalg og innkjøpsordninger.

- Egen innkjøpskjede?

- Prising av produktene?

- Pakkeløsning eller fritt valg av produkter?

- Tilbakemeldinger på salg?

Kampanjevarer og –priser, er det ulønnsomt?

Hvordan utforme attraktive kontrakter? (faste eller frie rammer?)

Hvorfor bli i kjeden? (lokkemidler?)

## 5. Ikke kjede: (evt årsaker til å gå ut av kjede)

Fordeler og ulemper?

Utfordringer?

Spesifikk grunn til valget?

Økonomisk grunn?

Hvordan utforme lønnsavtale til ansatte?

Markedsføring/annonsering/merkevare?

Produktsalg og innkjøpsordninger?

Prising av frisørtjenester og produkter?



6. Til slutt:

Tenkt tanken på sammenslåing?

Hva tror du om framtiden? Blir alle kjededrevet?

(som for eksempel dagligvarebransjen)

Tanker om netthandel? (ny tollgrense en utfordring?)

”Leiestoler”, blir det et fremtidig problem i Norge?

Andre meninger eller kommentarer?

Takk for at du tok deg tid til å stille opp på intervju!