



## **Linköpings Universitet**

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling  
Examensarbete i företagsekonomi  
Civilekonomprogrammet, D-nivå  
Vårterminen 2011

# **Paradoxen mellan kontroll och relation i ett franchisesystem**

---

## **The paradox between control and relationship in a franchise system**

**Författare: Carolina Edgren och Henrik André**  
**Handledare: Karin Bredin**

ISRN: LIU-IEI-FIL-A--11/01035--SE

**FÖRFATTARE:** Carolina Edgren och Henrik André

**HANDLEDARE:** Karin Bredin

**TITEL:** Paradoxen mellan kontroll och relation i ett franchisesystem

### **SAMMANFATTNING**

Kontroll och relation är två vanligt förekommande ämnen som ofta diskuteras och behandlas inom franchisinglitteraturen. Tidigare teori visar att kontroll och övervakning av franchisetagare är den mest centrala aspekt för att lyckas bedriva en franchiseorganisation. Samtidigt finns det teori och studier som tyder på att den personliga relationen mellan franchisegivare och franchisetagare är avgörande för om franchiseorganisationen kommer att lyckas eller inte. Då både kontroll och relation två är viktiga faktorer för att en franchiseorganisation ska kunna fungera ställer vi oss frågan vad som händer om den ena faktorn bedrivs för mycket, kommer den andra faktorn då bli lidande? Vi menar att det existerar en paradox mellan kontroll och relation där exempelvis en bra relation mellan parterna i sin tur innebär en reducerad kontroll. Studiens syfte går således ut på att stärka och utveckla tidigare forskningen inom området genom att empiriskt belysa paradoxen mellan kontroll och relation i en franchiseorganisation. Baserat på detta ämnar studien vidare till att bidra med en ökad förståelse för hur franchisegivaren kan hantera denna paradox. För att svara på syftet har vi använt oss av en kvalitativ metod där ett utvalt fallföretag legat i fokus för det empiriska underlaget. Den teoretiska referensramen som har använts består av olika teorier med koppling till kontroll och relation inom franchising. Studien visar på att det existerar en paradox mellan kontroll och relation vilket i sin tur kan hanteras genom en förbättrad kommunikation mellan parterna.

**NYCKELORD:** Franchising, kontroll, relation, kommunikation, paradox

**AUTHORS:** Carolina Edgren and Henrik André

**SUPERVISOR:** Karin Bredin

**TITLE:** The paradox between control and relationship in a franchise system

**ABSTRACT**

Control and relationship are two common issues that are often discussed and analyzed in the franchising literature. Early theories shows that control and monitoring are the key factors for success in a franchise organization while there are other theories and studies that indicate that the personal relationship between the franchisor and franchisee are the most critical part if the franchise organization will succeed or not. Since both control and relationship are two very important factors for a franchise organization to work we ask ourselves, what happens if we push one factor too much, will the other factor stand? We believe that there exists a paradox between the control and the relationship where, for example, a good relationship between the parties, in turn, implies a reduced control. Aim of this study is thus to strengthen and develop previous studies by empirically illustrate the paradox between control and relationship in a franchise organization. Based on this, the study aims to contribute to a better understanding of how the franchisor can manage this paradox. To answer this, we have chosen a qualitative method in which a selected business case has been the focus of the empirical material. The theoretical framework consists of various theories related to control and relationships in franchising. The study shows that there exists a paradox between the control and the relationship which in turn are supported by improved communication between the parties.

**KEY WORDS:** Franchise, control, relationship, communication, paradox

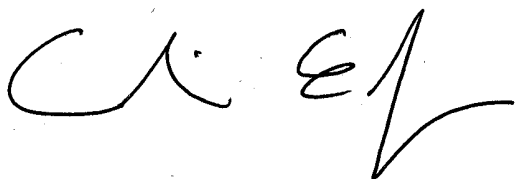
## Förord

Vi vill tacka de personer som tagit sig tid och ställt upp på intervjuer. Ett särskilt tack till Johan Mooe och Johan Graffner på Tshirt Store samt de intervjuade personerna från Tshirt Stores butiker.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Karin Bredin vid Linköpings Universitet som genom hela magisteruppsatsen har bidragit med konstruktiv kritik och idéer, samt hjälpt oss att hitta en god struktur. Tack också till de andra studenterna som under seminarier har gett oss intressanta reflektioner och ifrågasättanden, vilka bidragit till att förbättra vår studie.

Avslutningsvis vill vi tacka Birgitta Edgren som har lagt ner många timmar på korrekturläsning, samt Johan Helgius och Anders Ekström för all den tid ni lagt ner på genomarbetad feedback.

Linköping, juni 2011



---

Carolina Edgren



---

Henrik André

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Problemdiskussion .....	3
1.2	Syfte.....	5
2	Metod.....	6
2.1	Vetenskap.....	6
2.1.1	Vetenskaplig ansats .....	6
2.2	Metod för datainsamling.....	8
2.2.1	Primärdata.....	8
2.2.2	Analysarbetet .....	10
2.3	Litteratururval .....	11
2.3.1	Aktualitet .....	11
2.3.2	Trovärdighet.....	11
2.3.3	Förklaringskraft.....	12
2.3.4	Objektivitet .....	12
2.4	Kriterier för god forskning.....	12
2.4.1	Tillförlitlighet.....	13
2.4.2	Överförbarhet .....	13
2.4.3	Pålitlighet.....	14
2.4.4	Möjlighet att styrka och bekräfta .....	14
3	Teoretisk referensram .....	16
3.1	Kontroll.....	16
3.1.1	Agentteorin .....	18
3.1.2	Marknadskanalsteorin.....	20
3.1.3	Resursberoendeteorin .....	21
3.2	Relation.....	22
3.2.1	Förtroende.....	23

3.2.2	Engagemang.....	24
3.2.3	Tillfredsthällelse.....	24
3.2.4	Psykologiska Klimatet.....	25
3.3	Kommunikation.....	27
3.3.1	Personlig kontakt.....	28
3.3.2	Skriftlig kommunikation.....	28
3.3.3	Franchisemöten .....	29
3.3.4	Franchisegrupperingar .....	29
4	Empiri .....	31
4.1	Allmänt om Tshirt Store .....	31
4.2	Franchisegivarnas åsikter.....	32
4.2.1	Kontrollen över franchisetagarna.....	32
4.2.2	Relationen till franchisetagarna .....	34
4.3	Franchisetagarnas åsikter.....	36
4.3.1	Åsikter från Butik A .....	36
4.3.2	Åsikter från Butik B .....	41
4.3.3	Åsikter från Butik C .....	47
4.3.4	Åsikter från Butik D .....	51
5	Analys .....	55
5.1	Kontroll.....	55
5.2	Relation.....	58
5.2.1	Förtroende.....	58
5.2.2	Engagemang.....	59
5.2.3	Tillfredsthällelse.....	61
5.2.4	Psykologiska klimatet.....	62
5.3	Sammanfattning av analysen .....	64
5.4	Avslutande diskussion .....	65

6	Slutsats .....	68
6.1	Vidare studier .....	69
7	Referenser.....	70
7.1	Tryckta källor .....	70
7.2	Elektroniska källor .....	75
8	Bilaga .....	76
8.1	Bilaga 1 – Intervjuguide, Franchisegivaren.....	76
8.2	Bilaga 2 – Intervjuguide, Franchisetagarna .....	78





# 1 Inledning

*”As a child grows older, so it becomes less dependent and more fiercely independent. The child has its own ideas, cannot see the need for parental control and rejects parental influence. So both the franchisor and parent face a similar problem. It is the recognition of, and response to the changing and evolving nature of the relationship which is an essential element in the skill of both franchisor and parent. Those who deal with this problem best are the most successful in practice.”*

*Mendelsohn (1992, s.142)*

Franchising kom till Sverige vid början av 70-talet från USA, genom välkända företag som bland annat McDonald's och 7-eleven, som under denna tid spreds likt en löpeld över världen (Engström et al, 2005). Axberg (1993) menar att symboliseringen för franchising var förmågan att med lite pengar och mycket arbete kunna skapa sin egen framtid, även kallat ”the american dream”. I Sverige lanserades franchising av förespråkare som den nya tidens affärskoncept som skulle ersätta det gamla, och delvis fick de rätt (Engström et al, 2005).

Franchising är ett vedertaget internationellt begrepp men härstammar från latinets franco, som betyder privilegium eller rättighet (Axberg, 1993). I nutida sammanhang står begreppet franchising för ”en rättighet från en varumärkesägare till en självständig person eller ett företag att mot ersättning bruka dennes affärskoncept för att sälja produkter och tjänster under det aktuella namnet, i enlighet med vissa standarder till skydd för goodwill och varumärke” (Engström et al, 2005, s.19). Det innebär i korthet att någon som har ett framgångsrikt affärskoncept erbjuder andra att mot en avgift få tillämpa detta för egen verksamhet (Axberg, 1993). Som Mendelsohn (1992) uttrycker det;

*”Franchising is not an industry; it is a method of marketing goods and services which knows almost no boundaries in terms of business categories”*

*Mendelsohn (1992, s.1)*

Ett franchisesystem involverar minst två olika typer av aktörer, en franchisegivare - som lånar ut sitt varumärke eller varunamn och ett affärskoncept, samt en franchisetagare - som betalar royalty och ofta en inledande avgift för rätten att göra affärer under franchisegivarens namn och koncept (franchising.com, a).

Överlag erbjuder franchisade organisationer en sämre produktkvalité (Michael, 2000), och är mindre framgångrika när det kommer till samordnandet av olika marknadsföringsstrategier (Michael, 2002) samt annonserar mindre (Michael, 1999) än sina icke franchisade konkurrenter. Varför väljer man då att använda sig av franchisingmetoden?

Det finns en rad olika förklaringar som beskriver fördelar för både franchisegivare och franchisetagare till varför en organisation väljer att franchisa sin verksamhet. Enligt Mendelsohn (1992) finns det två stycken grundläggande anledningar till detta. Dessa är brist på finansiella medel och brist på arbetskraft. Det största hindret för expansion, som företagare i dagens läge står inför, är just den stora bristen på kapital (Entrepreneur, 2004). Franchising tillåter företag att expandera snabbt och enkelt, på både en nationell och en internationell nivå, utan risk för skulder eller kostnad för eget kapital då franchisegivaren främst använder sig av andras (blivande franchisetagares) resurser (Mendelsohn, 1992). Eftersom det är inte franchisegivaren, utan franchisetagarna, som tecknar hyresavtal och förbinder sig till olika tjänster, möjliggör franchising en expansion med praktiskt taget inga ansvarsförbindelser (Entrepreneur, 2004). Detta ger således franchisegivaren en rimlig vinst utan att själv behöva ta någon hög ekonomisk risk (Mendelsohn, 1992).

Det andra hindret för en expansion är att hitta och behålla bra enhetschefer. Det är ofta förekommande att företag spenderar månader för att utbilda eller hitta bra och passande chefer, för att sedan se dem lämna organisationen för en konkurrent. Franchising övervinner detta problem genom att ersätta dessa chefer med motiverade franchisetagare. Eftersom dessa både har gjort en investering i enheten och får ta del av en eventuell vinst, kommer enhetens utförande ofta att förbättras (Entrepreneur, 2004). En franchisegivare får det även lättare att utnyttja ett geografiskt område på ett sätt som organisationen kanske inte tänkt på innan då en franchisetagare oftast har bättre kunskap om den lokala marknaden och dess intressen (Mendelsohn, 1992).

I franchisetagarnas fall erbjuder franchising en typ av säkerhet i form av erfarenhet, kunskap, en beprövad affärsmodell, ett erkänt varumärke och en grupp människor med uppgift att hjälpa dig som franchisetagare att växa och lyckas (Franchising.com, b). Med andra ord,

möjligheten att dra nytta av positiva effekter från andras investeringar, som till exempel produktkvalité och annonsering, samtidigt som man minimerar sina egna investeringar (Brickley et al, 1991).

## 1.1 Problemdiskussion

Trots alla dessa fördelar så finns det självklart, som med så mycket annat här i livet, en negativ sida med franchising. Mendelsohn (1992) menar att det finns ett område som orsakar mer problem för franchisegivare än något annat; franchisetagarna själva. Det är viktigt att komma ihåg att ett franchisesystem inte bara är ett ekonomiskt system utan även är ett socialt system där franchisegivare och franchisetagare har ett nära samarbete med varandra (Etgar, 1979, Strutton et al, 1995). Den personliga relationen mellan franchisegivare och franchisetagare, och hur den bedrivs och upprätthålls, är därför avgörande för om franchiseorganisationen kommer att lyckas eller inte. Denna relation sätts konstant på prov och involverar en rad olika problem som franchisegivaren kommer att ställas inför och måste handskas med för att inte relationen ska skadas (Mendelsohn, 1992).

Dwyer et al (1987) menar att en franchiserelation är uppbyggd på tre olika dimensioner, tillfredsställelse och tillit mellan de båda parterna samt engagemanget till en pågående relation. Ibland misstolkas till exempel en franchisetagare sin franchisegivares motiv till vissa beslut vilket resulterar i ett minskat förtroende (Harmon & Griffiths, 2008). Ett således vanligt förekommande problem, som kan vara svår för franchisegivaren att uppmärksamma, menar Mendelsohn (1992), är bristen på tillit hos franchisetagarna gentemot franchisegivaren. Ett ytterligare exempel på ett förekommande problem inom franchising är franchisetagarens förmåga att efter en tid börja utveckla en känsla av självständighet. Hans verksamhet fungerar bra och han börjar fråga sig själv varför han behöver en franchisegivare över huvud taget (Mendelsohn, 1992). För att få en franchiserelation att fungera är det därför, enligt Mendelsohn (1992), av största vikt att båda parterna förstår innebörden av ett gediget samarbete.

*”Each party must appreciate how essential are co-operation, mutual dependence, a tolerance and understanding of the way in which the other thinks.”*

*Mendelsohn (1992, s. 30)*

För att inte skada varumärket är det även viktigt att franchisegivaren ser till så att organisationens standards och koncept efterföljs på ett rätt sätt. Detta problem är något som inom teorin kallas "moral hazard" och innebär att de båda parterna, det vill säga franchisegivaren och franchisetagaren, inte alltid arbetar mot samma mål. Detta kan i sin tur leda till att franchisetagaren agerar mot franchisegivarens direktiv, vilket påverkar organisationen negativt och problem uppkommer (Eisenhardt, 1985). För att detta inte ska inträffa menar Kaufmann & Dant (1999) att det är viktigt med en övervakning av franchisekedjan så att franchisetagarna följer affärskonceptet på ett optimalt och riktigt sätt. Ett centralt mål för franchisegivaren är således att lyckas behålla kontrollen över franchisetagarna (Felstead, 1993; Michael, 1999). Mukherjee (2003) menar vidare att övervakning och kontroll är den mest grundläggande och centrala aspekten för att kunna bedriva en franchiseorganisation och på så sätt lyckas upprätthålla en bra relation sinsemellan. Problemet ligger dock i att medan franchisegivaren ofta koncentrerar sig på hur de på bästa sätt ska behålla och bedriva kontrollen, söker franchisetagarna ofta efter att uppnå en viss grad av självständighet (Felstead, 1993). Det är därför viktigt att hitta en lämplig balans mellan kontroll och franchisetagarnas sökande efter självständighet för att få en fungerande relation.

*"Franchising works by combining the drive and energy of the entrepreneur with the experience and expertise of the franchisor."*

*(franchising.com, b)*

Vi menar att det existerar en paradox mellan de båda viktiga faktorerna, kontroll och relation. Hur mycket kontroll kan franchisegivaren egentligen använda sig av innan franchisetagarna börjar känna sig för styrda? Kan en ökad kontroll leda till en bristande självständighet och kommer denna brist på självständighet i sin tur leda till ett missnöje hos franchisetagarna? Kommer detta då att resultera i att den viktiga relationen mellan dem påverkas negativt?

Å andra sidan, vad händer om franchisegivaren bedriver en reducerad kontroll, till förmån för en bättre relation, och franchisetagarna får för mycket frihet? Kommer detta att leda till att franchiseorganisationens varumärke skadas då franchisetagarna kanske agerar utanför franchisegivarens direktiv?

*"His [the franchisee] input should be encouraged and he should be treated with respect as should the ideas which he can contribute. However, the franchisor cannot allow the franchisees to take over the*

*control of the franchise system and its development. The fundamentals remain true at whatever stage one finds oneself. The franchisees operate the franchisor's system using the franchisor's names and trademarks and the franchisor must have the final word on what can or cannot be permitted."*

*Mendelsohn (1992, s. 142)*

Kontroll och relation är två vanligt förekommande ämnen som ofta diskuteras och behandlas inom franchisinglitteraturen på både ett nationellt och internationellt plan. Tidigare studier har påvisat varför kontroll är viktigt i ett franchisesystem (Kaufmann & Dant, 1999), vad för typ av kontroll som bör tillämpas i dagens samhälle (Quinn & Doherty, 2000; Bijlsma-Frankema 2005), samt hur denna kontroll kan se ut (Eisenhardt 1985; Vazquez, 2008; Yuan et al 2009). Det finns även studier och litteratur som beskriver vikten av en fungerande franchiserelation (Mendelsohn, 1992), hur denna kan mätas (Strutton et al, 1993; Harmon & Griffiths, 2008) samt hur relationen är uppbyggd (Dwyer et al, 1987; Harmon & Griffiths, 2008). Däremot har vi observerat att det finns begränsat med litteratur som beskriver hur kontroll och relation hänger ihop, paradoxen där emellan och vikten av att inte bedriva den ena faktorn för mycket. Vi har därför valt att bygga vidare på detta spår med syfte att hitta pusselbiten som fattas för att kunna länka samman relation och kontroll i ett franchiseföretag.

Vi har även lagt märke till att det finns ett begränsat antal studier som behandlar ovan nämnda område rent empiriskt inom svenska franchisekedjor. För att kunna få en ökad förståelse för denna paradox finns även vidare behov av att utföra studien på ett företag med en stark företagskultur. Vi har därför valt ett svenskt företag, vid namn Tshirt Store, som lägger stor vikt vid nära relationer och därmed uppfyller de ovan nämnda kraven.

## **1.2 Syfte**

Studiens syfte är att stärka och utveckla tidigare forskning inom området franchising genom att empiriskt belysa paradoxen mellan relation och kontroll i en franchiseorganisation. Baserat på detta ämnar studien vidare till att bidra till en ökad förståelse för hur franchisegivaren kan hantera denna paradox. Tidigare forskning har på olika sätt uppmärksammat att denna paradox existerar, men hittills har området inte belysts tillräckligt empiriskt. Empirin kommer att samlas in genom en fallstudie på ett svenskt franchiseföretag.

## 2 Metod

---

*Det här kapitlet går igenom den vetenskapliga ansats som tagits och ämnar ge läsaren en förståelse för vilket arbetssätt som använts vid genomförandet av studien. Kapitlet avslutas med litteratururvalet samt en genomgång av kriterierna för god forskning.*

---

### 2.1 Vetenskap

För att kunna svara på studiens syfte finns det ett behov av att få en förståelse för hur både franchisetagarna och franchisegivaren uppfattar den situation de befinner sig i vad gäller den kontroll som utövas idag och den relation de har mellan varandra. När det kommer till att få en förståelse för paradoxen mellan franchiserelationen och kontrollen är det, enligt Lundahl & Skärvad (1999), viktigt att komma nära de man intervjuar för att få en så bra inblick som möjligt, vilket gör det lättare att tolka kontrollen och relationen.

#### 2.1.1 Vetenskaplig ansats

För att få en bild av hur franchiserelationen och kontrollen ser ut i den här studien kommer en explorativ strategi att användas (Lundahl & Skärvad, 1999; Jacobsen, 2007). Relationen och kontrollen inom ett franchisesystem är redan känt inom forskningen men har inte studerats på ett djupare plan (Jacobsen, 2007).

Studien grundar sig i forskningen och teorin kommer vara resultatet som uppkommer efter datainsamlingen, vilket visar på studiens induktiva synsätt (Bryman & Bell, 2005). Vid insamling av datamaterialet har det varit viktigt att få en förståelse för hur både franchisegivaren och franchisetagarna ser på relationen och kontrollen. Det har därmed använts en kvalitativ metod vilket grundar sig i att få en förståelse för det sociala tänk och beteende som människor har (Bryman, 2008). För att kunna erhålla den förståelsen är det lämpligt att gå in på djupet med studien. Jacobsen (2007) menar att möjligheten till att kunna fånga upp en mängd detaljer ger en helhetsbild och en ökad förståelse för det sociala sammanhanget inom franchiseorganisationen.

En studie som går in på djupet i en specifik situation kallas för fallstudier (Yin, 1984; Merriam, 1994; Lundahl & Skärvad, 1999; Bryman & Bell, 2005). Då studiens teorier är resultatet av en forskningsinsats är det lämpligt att använda fallstudier eftersom det är en bra

metod för utförande av teoriutvecklingar (Eisenhardt, 1991; Jacobsen, 2007). Eisenhardt (1991) menar att när studien går in på djupet i en viss händelse är det lättare att upptäcka det som inte har uppmärksammats tidigare. När datamaterialet var insamlat upptäcktes nya infallsvinklar vilket resulterade i att syftet bearbetades och utvecklades. Det är även passande att använda sig av fallstudier då syftet är att få en förståelse för hur franchisegivaren och franchisetagarna upplever sin relation, vilket fås genom en fallstudie som ger en inblick i den tysta kunskapen som finns inom organisationen (Guba & Lincoln, 1981, i Merriam, 1994).

### *Fallstudie*

En fallstudie grundar sin logik i den kvalitativa metoden eftersom den visar sammanhängande antaganden om synen på människan och studieobjektet. Merriam (1994) menar att det som kännetecknar kvalitativ metod även är särskilt utmärkande för fallstudier. Genom att använda en fallstudie som metod för insamlingen av datamaterial kommer det resultat som dokumenteras att hjälpa läsaren att få en bättre förståelse för hur franchisegivaren och franchisetagarna ser på relationen och kontrollen. Resultatet presenteras i detalj vilket, enligt Merriam (1994), vidgar läsarens kunskaper inom ämnet.

Fallföretaget som valts är som tidigare nämnt franchisekedjan Tshirt Store. Företaget strävar efter en stark företagskultur, och lägger stor vikt vid sociala relationer, mycket på grund av att de fortfarande är relativt små och till största delen drivs av eldsjälur. Ett företag som grundar sig på sociala aspekter och lägger stor vikt vid nära relationer med franchisetagare borde enligt paradoxen ha svårigheter med att kunna kontrollera beteendet hos franchisetagarna. Det är därmed intressant att studera Tshirt Store eftersom det kan ge en bra bild av paradoxen mellan relation och kontroll. I dagens läge agerar Tshirt Store främst på den nationella franchisemarknaden, men är även verksamma internationellt. Vi har dock valt att endast belysa situationen nationellt, på den svenska marknaden.

När studien kräver ett djup är det, enligt Jacobsen (2007) bra att välja ett fåtal enheter, inte fler än fem till tio, på grund av att det gör det mer lätthanterligt för forskaren att få en bättre förståelse för varje enhet. I den här studien har det använts fem enheter inom fallföretaget; fyra franchisetagare och franchisegivaren. Jacobsen (2007) menar att det inte går att undersöka för många enheter eftersom det är tidskrävande att analysera allt för många då de är så rika på detaljer och information. Samtidigt är det viktigt att vara kritisk till att endast fyra franchisetagare har intervjuats och vi är medvetna om att ett bredare urval skulle kunna ge en än bättre bild av situationen.

Jacobsen (2007) tar upp det positiva med en fallstudie som innefattar ett fåtal fall, vilket är att den ger en god förståelse för den enskilda individen och den kontext som den ingår i. Undersökningen går även in på djupet och eftersom fallstudier utförs i verkliga situationer resulterar det i en helhetssyn, och när det gäller den här studien kan fallstudien passa bra (Merriam, 1994). Jacobsen (2007) menar att det negativa med en fallstudie kan vara att det är svårt att generalisera studien eftersom det är så pass få fall som undersöks. Den här studien har utförts under en begränsad tid vilket innebär att fallstudiens resultat inte ger den täta beskrivning och det djup som kunde ha redovisats om det fanns mer disponibel tid (Merriam, 1994). Vid användning av fallstudie som metod menar Guba & Lincoln (1981, i Merriam, 1994) att det är viktigt att tänka på att en fallstudie kan överförklara faktorer i en situation, vilket leder till att läsaren kan dra felaktiga slutsatser om vad som egentligen är sanningen och att läsaren kan uppfatta resultatet som en helhet av en situation när den egentligen bara är en del av situationen. Det är därför viktigt att uppmana läsaren om att vara medveten om att studien inte är generaliserbar för franchiseorganisationer i allmänhet då studien innefattar endast en franchiseorganisation inom klädbranschen.

## **2.2 Metod för datainsamling**

Det finns två olika tillvägagångssätt vid insamling av data vilket är primärdata och sekundärdata. I den här studien kommer båda två tillvägagångssätten att tillämpas. Primärdata utgör huvudsakliga källan och den har samlats in genom intervjuer med fallföretaget medans sekundärdata bara utgör en liten del av det insamlade materialet. Enligt Bryman & Bell (2005) är sekundärdata ett bra alternativ till primärdata då en mindre studie genomförs, vilket är fallet för denna studie. Sekundärdata har således använts för att beskriva franchising i allmänhet.

### **2.2.1 Primärdata**

Primärdata har tagits fram genom individuella intervjuer med franchisegivaren och franchisetagare från fyra olika franchisebutiker inom Tshirt Store konceptet i Sverige. Intervjuer är det vanligaste sättet att samla in data på när studien går efter en kvalitativ forskning (Bryman, 2008). Det ger en närhet till undersökningsenheterna eftersom intervjuaren då sätter sig in i den undersökta situation och får en djup förståelse och en mer fullständig uppfattning av det som studeras. Syftet med intervjuer är att hitta ett mönster som beskriver den relation och kontroll som finns inom franchisesystemet och då är det bäst att, enligt Lundahl & Skärvad (1999), använda sig av en kvalitativ intervju.



De personer som intervjuades på huvudkontoret var VD:n och en av delägarna. Resultatet från de intervjuerna ligger till grund för de frågor som därefter ställdes till franchisetagarna. Vid val av butiker inom franchiseorganisationen är tidsperspektivet en viktig del i urvalet (Jacobsen, 2007) och där utgick spridningen ifrån hur länge franchisetagaren hade varit verksam som franchisetagare inom Tshirt Store. Därefter är det viktigt att få en spridning i urvalet (Jacobsen, 2007) och därför kategoriserades butikerna in efter geografiskt område, invånarantal i staden och butikens livslängd (Marshall, 1984, i Bryman & Bell, 2005). Den geografiska spridningen blev i södra och mellersta Sverige. Norra Sverige var inte möjligt med tanke på att samtliga intervjuer gjordes på plats för att få en djup förståelse för den sociala miljön som franchisetagaren verkade i och butikerna i norr innebar då en för lång restid med tanke på den tidsbegränsning som studien hade. Telefonintervjuer hade kunnat vara ett alternativ, men samtidigt skulle det innebära att vi gick miste om den djupa förståelsen för den sociala miljön. Storleken på städerna är 100 000 invånare eller fler, och kritiken var inte valbar eftersom det är ett av Tshirt Stores kriterium för att kunna starta verksamhet i deras namn. Butikens livslängd syftar på hur länge franchisetagaren har varit verksam med en Tshirt Store butik, och det urval som valdes blev både nyöppnade och de som varit med från första början. Det var chefen för varje butik som intervjuades eftersom det är den personen som har kontakten med franchisegivaren och samtliga chefer sitter i samma sats vilket ger en rättvis bild. Intervjutillfällena varade över en timme med varje person. Intervjuerna med huvudkontoret varade över 1,5 timme vardera.

Intervjuförloppet gick efter en semistrukturerad strategi då frågorna var mer generellt formulerade och fokus låg på den som intervjuades. Det semistrukturerade upplägget innebär en större koncentration på den intervjuades egna uppfattningar och synsätt (Bryman & Bell, 2008), vilket gjorde att samtliga intervjuer tog olika vägar på grund av att personernas uppfattningar kring frågorna skiljde sig åt. Det önskade resultatet från en ostrukturerad intervju är fylligt och med detaljerade svar, vilket är precis vad som efterfrågas i den här studien, eftersom det är viktigt att få en djupare förståelse för personernas åsikter kring franchiserelationen och kontrollen.

Från början var tanken att franchisetagarna skulle vara anonyma för att undvika att det insamlade materialet skulle bli ytligt (Lundahl & Skärvad, 1999), men eftersom både franchisegivaren och franchisetagarna till viss del hade kunnat utläsa vem som sagt vad, valdes anonymiteten bort. Merriam (1994) menar att det även kan finnas problem med att anonymisera personer och att det är näst intill omöjligt att skydda identiteten. Hade

anonymitet varit möjligt kunde eventuellt datamaterialet gett mer än vad det gjorde, men samtidigt var franchisetagarna väldigt öppna i sina åsikter och det insamlade materialet fick det djup som vi hade hoppats på. Franchisetagarnas namn samt butiken de jobbar i är kodade för att förenkla läsandet för den utomstående och hålla koll på vilken butik som avses.

### **2.2.2 Analysarbetet**

När analys av data går efter ett kvalitativt tillvägagångssätt innebär det att undersökningen utvecklas efterhand, enligt Merriam (1994). Den information som samlats in har kontinuerligt analyserats för att kunna få fram vilken information som är av väsentlighet och vad som bör fokuseras på. Efter att intervjuer genomförts med franchisegivarna analyserades de för att kunna få fram de viktigaste aspekterna som kunde ligga till grund för frågorna till franchisetagarna. Även den första intervjun med franchisetagarna analyserades och de viktigaste aspekterna togs fram för att ligga till grund för de resterande intervjuerna med franchisetagarna.

Första steget i analysarbetet, efter att samtliga intervjuer var genomförda, var att sammanställa och renskriva alla intervjuer. Dessa sammanställdes ordagrant vilket rekommenderas av Merriam (1994). Intervjuerna spelades in för att kunna ha en möjlighet att registrera allt och det är, enligt Jacobsen (2007), idealiskt inom kvalitativ metod. Inga anteckningar gjordes under intervjutillfällena på grund av att det var viktigt att vara så närvarande som möjligt och att vara vaken på om den intervjuade tog andra vändningar i frågorna än just den frågan som ställts.

När intervjuerna hade renskrivits delades texten upp i olika kategorier som redan på förhand hade fastställts innan intervjuerna genomfördes. Jacobsen (2007) kallar det för en intervjuguide och kategorierna som valts är tagna från huvudkategorier utifrån teoriavsnittet. De kategorierna låg till grund för intervjun. Jacobsen (2007) menar att kategorier ger en bra överblick över det som studeras och det som ska belysas. Samtidigt är det viktigt att understryka att samtliga intervjuer genomfördes med en öppenhet som innebär att under intervjutillfället uppkom det överraskande och oväntade data vilket ledde till att nya infallsvinklar uppkom. Det visar på studiens induktiva karaktär, enligt Jacobsen (2007). Materialet är presenterat under empirikapitlet och är upplagt utifrån kategorierna, vilket är ett bra sätt att organisera den insamlade informationen på enligt Merriam (1994).

Efter att allt empiriskt material samlats in fylldes samtliga kategorier med innehåll, vilket är en bra arbetsgång enligt Jacobsen (2007). Då användes det en hel del citat från de intervjuade för att styrka vad som faktiskt sagts inom den kategorin. Den sista delen i analysarbetet var att jämföra intervjuer med varandra. Då jämfördes uttalanden inom samma kategori och det studerades varför vissa tyckte samma saker, till exempel varför bara en hade en åsikt inom en kategori och ingen annan hade det med mera. Medans analysen bearbetades återvände vi till datamaterialet för att få en förklaring till hur det kom sig att det fanns skillnader eller inte fanns skillnader, och enligt Jacobsen (2007) är det viktigt att återvända till data för att få en förklaring till varför det finns en variation eller likhet.

## **2.3 Litteratururval**

Litteraturen är en viktig del i studien och därför ska forskaren, enligt Rienecker & Stray Jørgensen (2004), vara kritisk till den litteratur som använts. De kriterier som använts vid bedömning av litteraturen är aktualitet, trovärdighet, förklaringskraft och objektivitet (Rienecker & Stray Jørgensen, 2004). Samtliga kriterier visar hur litteraturen för studien har valts ut och hur de har bearbetats.

### **2.3.1 Aktualitet**

Den teoretiska delen i uppsatsen baseras på litteratur inom området relationer och kontroll inom franchisesystemet. Vetenskapliga artiklar och tidskrifter har även använts för det teoretiska avsnittet. Den litteratur som använts är både klassisk och ny litteratur. En del källor är från 1970 talet och eftersom franchising kom till Sverige för 30 år sedan är en stor del av litteraturen om franchising skriven under 1990-talet. För att få en förståelse för utvecklingen av franchising har även nutida litteratur från 2000-talet tagits med.

### **2.3.2 Trovärdighet**

De artiklar som använts är tagna från tidskrifter inom franchiseområdet och exempel på tidskrifter är *Management Science*, *Society and Business Review* och *Journal of the Academy of Marketing Science*. Då artiklarna har publicerats i de här tidskrifterna tyder det på att de är granskade och godkända av experter inom området vilket gör dem tillförlitliga och trovärdiga. Till viss utsträckning har elektroniska källor utnyttjats, men eftersom de inte är fullt så pålitliga och trovärdiga som nyss nämnda tidskrifter har de endast använts som källor till den information som inte har så stor betydelse i uppsatsen.

### **2.3.3 Förklaringskraft**

Litteraturen som använts grundar sig på andra syften än vad som är aktuellt för den här studien. Därmed har teorierna och empirimaterialet analyserats och tolkats ur andra synvinklar. Det går därför inte att använda studiernas slutsatser som en absolut sanning för den här studien, men däremot bidrar det till ett alternativt sätt att se franchisingrelationen och kontrollen. Den litteratur som använts har skrivits av forskare som har en djup insikt inom området, vilket stärker den alternativa synvinkeln och därmed stärks det här arbetet.

### **2.3.4 Objektivitet**

Det är viktigt att forskaren har en objektiv inställning och att det som studeras måste vara oberoende av forskarens egna åsikter. Det är även viktigt att allt insamlat material är så pass omfattande att det kan studeras ur en opartisk synvinkel. Samtidigt är det svårt att vara objektiv eftersom människan har fördomar och är beroende av vilket kön, bakgrund eller erfarenheter som forskaren har inom det studerande ämnet, är det lätt att det påverkar objektiviteten. För att kunna bevara en så stark objektivitet som möjligt har vi diskuterat med varandra och stöttat varandra i att hålla ett objektivt synsätt. Vi har även tagit till oss en andra åsikt från andra forskare inom samma område för att försöka skapa oss en objektiv syn. Det är viktigt att uppmana läsaren om att själva ha en så objektiv synvinkel som möjligt när denne läser igenom studien och själv drar egna åsikter om den objektivitet som vi försökt hålla.

## **2.4 Kriterier för god forskning**

Vid bedömning av forskning inom företagsekonomi finns det tre viktiga kriterier att gå efter vilket är reliabilitet, replikation och validitet. Bryman & Bell (2005) ställer sig emot den här sortens kriterier vid bedömning av en kvalitativ forskning. De menar att de tre kriterierna är mer inriktade på att bedöma den kvantitativa forskningen snarare än den kvalitativa. De styrker sina åsikter med att förklara att reliabilitet och validitet till grunden handlar om att visa hur tillförlitliga och noggranna mätningarna är, vilket är irrelevant när det kommer till insamling av kvalitativ data eftersom det oftast inte är möjligt att mäta den sortens data. I den här studien är det insamlade datamaterialet baserat på franchisetagares åsikter vilket är svårt att mäta i någon utsträckning. När det kommer till validiteten fortsätter Bryman & Bell med att det handlar om hållbarheten i ett resultat som visar ett kausalt samband, vilket inte berör den här studien eftersom det inte är intressant att se något kausalt samband mellan de få franchisetagare som har valts att studeras. Bryman & Bell anser, tillsammans med andra

forskare så som Lincoln & Guba (1985, i Bryman & Bell, 2005), att den grund som dessa begrepp har i den kvantitativa forskningen gör dem oanvändbara inom den kvalitativa forskningsmetoden. De menar att det behövs alternativa bedömningsformer eftersom den kvantitativa forskningen förutsätter att det är möjligt att komma fram till en absolut sanning, vilket inte är möjligt i den kvalitativa forskningen.

Lincoln & Guba (1985, i Bryman & Bell, 2005) föreslår två andra begrepp som motsvarar reliabilitet och validitet, men som är mer anpassade till kriterier för bedömning av den kvalitativa forskningen. Dessa två begrepp är trovärdighet och äkthet, och den förstnämnda innefattar fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och bekräfta. Äkthet kommer inte att tas upp i den här studien då det syftar till kriterier för mer generella frågor som rör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet. Därför är kriterierna för trovärdighet tillräckligt för att förklara och visa den trovärdighet som finns i den här studien.

#### **2.4.1 Tillförlitlighet**

Enligt Bryman & Bell (2005) kan det finnas många olika sätt att tolka och beskriva en social verklighet på eftersom människor uppfattar verkligheten på olika sätt. Det innebär att det är viktigt med trovärdigheten i det resultat som forskaren kommer fram till för att detta ska kunna accepteras av andra personer. Det material som samlats in har tilldelats de undersökta personerna för att kunna få en bekräftelse på att de har blivit korrekt uppfattade vid intervjuerna. Enligt Bryman & Bell (2005) är det viktigt att materialet som samlats in undersöks och godkänns av de undersökta för att studien ska kunna vara tillförlitlig. Samtliga personer som blivit intervjuade fick det sammanställda materialet skickat till sig för att kommentera eventuella missförstånd från intervjutillfället. En person återkom och rättade till vissa ord i citat (från talspråk), de övriga personerna godkände materialet. En annan aspekt kring tillförlitligheten är att Person B i Butik B har en privat relation till franchisegivaren, och samtidigt ska det upplysas om att hennes åsikter har bearbetats vid analysarbetet för att få en så objektiv syn som möjligt.

#### **2.4.2 Överförbarhet**

Den kvalitativa forskningen har utförts på en liten grupp som har vissa egenskaper gemensamt och vi har gått in på djupet snarare än på bredden inom ett visst område. Studien har fokuserat på att få en betydelse för och hitta en mening i det sociala sammanhanget inom franchisereaktionen, vilket är något som kännetecknar en möjlighet till överförbarhet (Bryman

& Bell, 2008). Lincoln & Guba (1985, i Bryman & Bell, 2005) menar att möjligheten att kunna använda resultatet i någon annan kontext eller i samma kontext vid ett senare tillfälle har mycket att göra med den empiriska frågan. Geertz (1973, i Bryman & Bell, 2005) menar att det är viktigt att datainsamlingen bidrar med en fyllig redogörelse av de detaljer som finns inom den sociala sfären. I den här studien var samtliga intervjuer över en timme långa, vilket resulterade i en väl detaljerad bild över relationen och kontrollen som förekommer mellan franchisegivaren och franchisetagarna. Lincoln & Guba (1985, i Bryman & Bell, 2005) anser att den fylliga redogörelsen resulterar i att andra personer kan avgöra hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. Samtidigt ska det tilläggas att när en fallstudie har används som forskningsmetod går det inte att använda denna studie som ett typfall som kan utnyttjas för att representera samtliga franchiserelationer (Bryman & Bell, 2005).

### **2.4.3 Pålitlighet**

Pålitlighet är motsvarigheten till reliabilitet inom den kvantitativa forskningen. Lincoln & Guba (1985, i Bryman & Bell, 2005) anser att forskarna ska använda sig av ett granskande synsätt för att kunna bedöma om undersökningen är trovärdig. Under den här studiens arbetsgång har det säkerställts att det finns en fullständig och tillgänglig redogörelse av samtliga delar i studien såsom problemformuleringen, val av undersökningspersoner, fältanteckningar, inspelning av intervjuerna, beslut kring analysen av data med mera, vilket leder till att det säkerställs en trovärdighet av studien enligt Bryman & Bell (2005). För att ytterligare säkerställa trovärdigheten har andra studiekamrater samt en handledare granskat undersökningen och bedömt kvaliteten av det arbetssätt som använts för att kunna säkerställa trovärdigheten. Även de intervjuade har läst igenom empirin för godkännande av materialet.

Enligt Bryman & Bell (2005) finns det problem förknippade med granskning av studien eftersom det är mycket krävande för granskarna att gå igenom enorma mängder material. Det är inte en särskilt vanlig teknik att säkerställa pålitligheten med hjälp av granskare menar Bryman & Bell, men då den möjligheten fanns tillgänglig för den här studien användes den typen av granskning. Tack vare att tre andra studiekamrater samt en handledare har haft möjlighet att granska samtliga delar i studien bidrar det till en pålitligare studie.

### **2.4.4 Möjlighet att styrka och bekräfta**

För att uppnå en trovärdig studie är det viktigt att forskarens egna åsikter och värderingar inte ska påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning menar Lincoln & Guba (1985, i Bryman & Bell, 2005). Vi har varit noggranna med att utesluta våra egna personliga

värderingar från slutsatsen och även försökt undvika att styra de intervjuer som genomförts efter våra egna åsikter och efter den teoretiska vetenskap som vi har inom området.

## 3 Teoretisk referensram

---

*Det här kapitlet kommer att presentera de teoretiska utgångspunkterna för den här studien, vilka kommer att användas vid analysen av studiens syfte. Det inleds med teorier kring kontroll och därefter kommer en presentation av de relationsteorier som används i den här studien. Kapitlet avslutas med teorier som behandlar kommunikation.*

---

### 3.1 Kontroll

Kontroll förknippas med ord som övervakning, styrning och granskning (NE.se). Att kontrollera någon innebär i sin tur att ha möjlighet att styra genom övervakning eller att undersöka för att fastställa så att allt är i sin ordning (NE.se). Själva begreppet kontroll har betraktas som en process som reglerar beteendet hos medlemmar till förmån för att uppnå organisationens utsatta mål (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007). Eisenhardt (1985) menar att man kan använda sig utav två stycken grundläggande metoder för att behålla kontroll; extern kontroll baserad på mätningar och intern kontroll baserad på värderingar. Han menar vidare att kontrollen som är baserad på mätningar kan antingen fokusera på beteendet hos anställda (beteendekontroll) eller på resultatet av dessa beteenden (resultatkontroll). Utifrån detta perspektiv sett finns det tre stycken olika strategier för kontroll där två stycken utvärderar prestationen (beteende- och resultat kontroll) och en strategi som baserar sin kontroll på sociala influenser (social kontroll) (Eisenhardt, 1985; Jagd, 2010).

Enligt Vázquez (2008) kan en franchisegivare använda sig utav flera olika sätt för att behålla kontrollen över sina franchisetagare, men samtliga hamnar under någon av de tre ovan nämnda strategierna. Han menar att en beteendebaserad kontroll fokuserar på att använda sig av direktiv och kontroll av verksamheten. Istället för att koncentrera sig på resultat vid utvärdering och kompensation av sina franchisetagare, använder sig franchisegivaren utav mer komplexa metoder. Dessa metoder baseras till största del på vad franchisetagaren bidrar med till organisationen och vilka metoder de använder sig utav för att nå det önskade resultatet (Vázquez, 2008). En resultatbaserad kontroll lägger mindre vikt vid att kontrollera sina franchisetagare genom direktiv. Istället utvärderar och kontrollerar de deras arbete genom undersökning och beräkning av deras resultat (Vázquez, 2008). Den tredje och sista strategin, socialt baserad kontroll, fokuserar på att skapa en lojalitet hos sina franchisetagare, samt ett igenkännande av organisationen och dess mål (Vázquez, 2008). Bradach (1998) menar att en



huvudrestriktion med att använda socialt baserad kontroll är att hitta en kvalificerad och motiverad franchisetagare. Han föreslår därför att när franchisegivaren ska utse franchisetagare borde de välja personer som redan jobbar inom företaget. Genom att välja människor som du redan känner och som även känner till organisationens standards och kultur kommer det att bidra till att risken minskas. Vázquez (2008) anser dock att det är omöjligt att säga vilken av dessa tre strategier som är den bästa. Han menar att det beror på organisationens utformning och hur omständigheterna ser ut.

Jagd (2010) menar vidare att de två prestationsrelaterade strategierna, beteende- och resultatbaserad kontroll, även ofta brukar benämnas som formell kontroll, medan socialt baserad kontroll benämns som informell kontroll. Detta betyder att de företag som jobbar efter en formell kontroll fokuserar på upprättandet och utnyttjandet av formella regler, rutiner och strategier för att övervaka och belöna önskvärt resultat, menar Costa & Bijlsma-Frankema (2007). Författarna förstår att beskriva den informella kontrollen som ett annat sätt som fokuserar på att skapa lojalitet och betonar främjandet av värderingar och kultur för att nå önskvärda resultat.

Bijlsma-Frankema & Costa (2005) påvisar flera olika anledningar till varför formell kontroll är svår att använda sig av och inte räcker till i dagens samhälle. För det första pekar författarna på den kontinuerligt förändrande bilden av marknaden, organisationers förmåga att vara flexibla samt att arbetsrelationer har blivit lösare och mer avlägsna. För det andra menar de att relationer och samarbete inom organisationer blivit allt viktigare, till skillnad från bara hierarkiska relationer. Ett exempel på detta är olika former av nätverk inom organisationen samt allianser mellan organisationer. På grund av minskade möjligheter och/eller kapacitet att kontrollera dessa former av samarbete blir lojalitet och tillit mycket viktigt för att detta ska kunna fungera. Ett tredje skäl till varför formell kontroll är svårare att använda sig av, menar Bijlsma-Frankema & Costa (2005), är svårigheten att etablera och upprätthålla formella avtal och kontrakt. Detta menar de beror på en hög takt av teknisk utveckling samt svårigheter vid samarbete mellan olika rättssystem.

Vi kommer i följande avsnitt ta upp tre teorier som närmare beskriver kontrollen mellan en franchisegivare och en franchisetagare, hur den kan se ut, vilka problem som kan uppstå, hur dessa kan lösas, samt hur beroendet mellan dem fungerar. Detta kommer att förklaras genom agentteorin, marknadskanalsteorin och resursberoendeteorin.

### 3.1.1 Agentteorin

Agentteorin används, enligt Jensen & Meckling (1976), för att beskriva och undersöka förhållandet mellan två parter, principalen (huvudmannen) och agenten. De menar att principalen representerar individer, eller en grupp av individer, som delegerar till en person (agenten) att utföra ett arbete eller en service till förmån för dem. Detta betyder att principalen överlåter ett visst ansvar och befogenhet att ta beslut till agenten (Jensen & Meckling, 1976). Denna teori kan, enligt bland annat Doherty & Quinn (1999), appliceras på ett franchiseförhållande där franchisegivaren representerar principalen och franchisetagaren är agenten. Det är, enligt Falbe & Welsh (1998) och Kaufmann (1996), den mest använda teorin inom franchiselitteraturen. Agentteorin är således ett sätt för att se hur franchisegivaren på bästa sätt ska kunna kontrollera sina franchisetagare (Vázquez, 2008).

Agentteorins fokus ligger i att bestämma det effektivaste kontraktet för att lyckas kontrollera förhållandet mellan principalen och agenten (Eisenhardt, 1989), samt att övervaka effektiviteten (Shane, 1996b). Detta givet att egenskaperna hos de involverade parterna och det faktum att omgivningens osäkerhet, samt kostnader för att erhålla information gör det omöjligt för principalen att kontrollera agenten helt (Eisenhardt, 1989; Bergen et al, 1992). Eisenhardt (1989) menar att det är viktigt att justera incitamenten för både principal och agent så att båda parterna söker och vill uppnå samma mål och resultat. Bergen et al (1992) menar vidare att det är viktigt att tänka på vad som menas med ett effektivt kontrakt då de flesta agentmodeller definierar effektivitet enbart ur principalens synvinkel då de anses som den dominanta delen i relationen. Enligt honom innebär ett effektivt kontrakt således ett kontrakt som enbart tar hänsyn till principalen och ser till att denne får ut bästa möjliga resultat.

Ett grundläggande problem i denna teori är att principalen och agenten inte alltid har samma mål ("moral hazard"). Detta innebär en stor risk då det kan leda till att egenintressen tar över, vilket i sin tur resulterar i att agenten agerar emot principalens direktiv. Detta påverkar organisationen negativt och det uppkommer en konflikt i kontraktet dem emellan (Eisenhardt, 1985). Till exempel kan en franchisetagares största intresse ligga i att maximera vinsten, medans franchisegivarens största angelägenhet ligger i att stärka och skydda varumärket (Pizanti & Lerner, 2003). Teorin tar även upp ett ytterligare problem ("adverse selection"), som beskriver hur agenten anses ha ett övertag då denna har daglig kontakt med den lokala marknaden och har således mer detaljerad information än vad han ibland visar. Principalen har i sin tur oftast inte tillgång till denna typ av information, och även om så skulle vara fallet, inte kunskapen att kunna tolka den på rätt sätt (Doherty & Quinn, 1999).

För att således förhindra att agenten inte handlar på principalens bekostnad måste, enligt Jensen & Meckling (1976), principalen implementera effektiva sätt för att kontrollera franchisetagarens beteende. Antingen kan han, genom avtal, införa tvingande regler som styr agentens beteende, ett formellt kontrakt, eller så kan han övervaka agenten (Jensen & Meckling, 1976). Hopkinson & Hogarth-Scott (1999) anser dock att övervakning inte är möjlig då en hög grad av självstyre förekommer. De menar att detta skulle medföra alldeles för höga övervakningskostnader. Frazer (2001) menar vidare att en av de största anledningarna till att franchisegivare slutar med franchising är på grund av svårigheterna att kunna övervaka sina franchisetagare. Istället förelår Hopkinson & Hogarth-Scott (1999) att principalen erbjuder belöningar eller andra sorters incitament för att få ut ett önskat beteende av agenten. Dessa problem är dock något som löses genom att använda sig utav franchising (Eisenhardt, 1985).

*“Offering ownership allocation as compensation to the franchisee rather than fixed compensation to a salaried manager solves the two agency problems”.*

*Pizanti & Lerner (2003, s.134)*

Kritiker hävdar dock att agentteorin är begränsad då den inte behandlar den komplexa relationen som existerar inom franchising (Elango & Fried, 1997).

*“The basic relationship can be set down in a long-term contract, but actual relations between franchisor–franchisee are likely to undergo short-term changes.”*

*Pizanti & Lerner (2003, s.136)*

De menar att teorin misslyckas med att spegla den dynamiska relation mellan franchisegivare och franchisetagare då man inte ser till franchisetagarnas roll (Pizanti & Lerner, 2003) utan, som nämnts tidigare, hela tiden strävar efter att franchisegivaren (principalen) ska få ut bästa möjliga resultat (Bergen et al, 1992). De menar vidare att man inte kan ignorera det viktiga samspelet mellan de båda parterna eller bortse från de sociala aspekter som hör till (Baucus et al, 1996). För att överkomma dessa begränsningar rekommenderar Eisenhardt (1989) och Sharma (1997) att man kombinerar agentteorin med andra kompletterande teorier.

### 3.1.2 Marknadskanalsteorin

För att lyckas överkomma problemen med agentteorin, det vill säga lyckas med att upprätta formella kontrakt samt övervakning av agenten förespråkar teorin en tvingande typ av styrning (coercive power) (Jensen & Meckling, 1976). I franchisesammanhang innebär den att man med hjälp av olika övervakningssystem och varningar försöker säkerställa en strikt tillämpning av franchiseavtalet samt att skydda varumärket (Quinn & Doherty, 2000).

Som tidigare nämnts är det dock ofta förekommande att franchiserelationen är utav en mer komplex och dynamisk karaktär (Elango och Fried, 1997). Dessa komplexa relationer beskrivs bättre genom användning av marknadskanalsteorin (marketing channel theory) och resursberoendeteorin (resource dependency theory) (Paik & Choi, 2007). Marknadskanalsteorin förespråkar, till skillnad från agentteorin, en användning av icke tvingande styrning (Doherty & Quinn, 1999). Denna styrning erhålls genom olika typer av stödverksamhet från franchisegivarens sida och handlar om styrning genom övertalning och exempel, snarare än genom varningar (Quinn & Doherty, 2000). Fulop & Forward (1997) menar att det finns flera olika typer av icke tvingande styrningsmedel för att påverka franchisetagaren att verka i enlighet med franchisegivarens riktlinjer. De tar upp exempel som utbildningsprogram, support, assistans samt en regelbunden kommunikation med franchisetagare.

Flera forskare har undersökt området maktbalansen mellan en franchisegivare och en franchisetagare (Frazer et al, 2007). Till motsats mot vissa tidigare studier inom franchising (Hunt & Nevin, 1975) beskriver Fulop & Forward (1997) hur erfarenhet av franchising har visat på att styrning genom övertalning och exempel (icke tvingande), snarare än genom hot och påföljder (tvingande), har större sannolikhet att leda till en likformighet av mål mellan franchisegivare och franchisetagare. Stern & El-Ansary (1992) tar även upp risken med att använda sig av tvingande styrning och menar att det kan få en motverkande effekt då möjligheten finns att franchisetagare börjar använda sig av samma typ av makt tillbaka. Lusch (1976) påvisar i sin studie att icke tvingande styrning resulterade i en minskning av konflikter till skillnad från tvingande styrning som förvärrade problemen.

Quinn & Doherty (2000) anser vidare att litteraturen har fastställt att användandet av icke tvingande styrning, som till exempel support, är lättare och fungerar bättre för att använda sig av för att påverka franchisetagares beteende och öka kontrollen. De menar att användandet av en icke tvingande styrning, på en nationell nivå, sannolikt kommer att leda till en

tillfredsställelse (satisfaction) hos franchisetagare, vilket i sin tur leder till att de blir lättare att kontrollera. I vilken utsträckning icke tvingande styrning kan användas inom internationell franchising är dock oklart (Quinn & Doherty, 2000). En icke tvingande typ av styrning kan även leda till ett bättre samarbete mellan de båda parterna (Elango & Fried, 1997). Franchisetagare visade sig vara mer samarbetsvilliga när de uppfattade sig själva som en del av beslutsstrukturen och när osäkerhet om framgång för deras verksamhet minskades tack vare stöd från franchisegivaren (Guiltinan et al, 1980). Vidare menar Gilliland & Bello (2002) att ömsesidiga förväntningar på en rättvis behandling kan motivera båda parterna till ett bättre samarbete och på så sätt når man ett effektivt sätt att stärka kontrollen. Detta ömsesidiga samspel är dock något som beskrivs bättre genom en tillämpning av den tidigare nämnda resursberoendeteorin.

### 3.1.3 Resursberoendeteorin

*“It is the fact of the organization's dependence on the environment that makes the external constraint and control of organizational behavior both possible and almost inevitable”*

*Pfeffer & Salancik (1978, s.43)*

Resursberoende teorin menar på att organisationer är beroende av omgivningen för att överleva, enligt Pfeffer & Salancik (1978). Författarna menar vidare att detta beroende oftast tar formen av relationer mellan den egna verksamheten och andra organisationer. På grund av det faktum att organisationer varken är självstyrda eller självständiga behöver de resurser för att överleva, dessa resurser finns oftast att hitta hos andra organisationer, menar Pfeffer & Salancik (1978). De fortsätter förklara att varje parts förmåga att arrangera fördelaktiga överenskommelser påverkas vidare av balansen av resurser mellan parterna. Det kan innebära problem i form av att båda parter blir beroende av varandra, vilket i sin tur betyder att ett resursberoende kan ses som ett maktredskap från bådars sidor för att erhålla en viss kontroll över den andra. De organisationer som kontrollerar de viktigaste resurserna eller som kan minska andra organisationers risker har den största makten (Pfeffer & Salancik, 1978). Davis & Cobb (2009) beskriver detta förhållande på följande sätt:

*“The power of A over B comes from control of resources that B values and that are not available elsewhere. In this account, power and dependence are simply the obverse of each other: B is dependent on A to the degree*

*that A has power over B. Further, power is not zero-sum, as A and B can each have power over each other, making them interdependent.”*

*Davis & Cobb (2009, s.6)*

Resursberoendeteorin kan enligt Elango & Fried (1997) användas som en teoretisk bas för att förklara varför företag väljer att använda sig av franchising, och kan enligt Paik & Choi (2007) tillämpas inom detta område på olika sätt. Till exempel bidrar både franchisegivare och franchisetagare till framgångar inom verksamheten (Peterson & Dant, 1990; Stanworth, 1995), och behöver således varandra för att uppnå ömsesidiga vinster (Paik & Choi, 2007). Franchisegivare behöver, till exempel, kapital och mänskliga resurser för att utvidga sin verksamhet och växa sig starkare. När det gäller utökning av verksamheten måste då franchisegivaren lita på franchisetagarens kunskap om den lokala marknaden (Sashi & Karuppur, 2002). Franchisetagare, å andra sidan, behöver ett starkt varumärke samt en färdig och beprövad affärsidé för att försäkra sig om framgång. Franchisetagarens ekonomiska beroende av franchisegivaren har även visat sig leda till minskade konflikter, vilket vanligtvis leder till att franchisetagaren uppför sig enligt franchisegivarens förväntningar (Lewis & Lambert, 1991). Elango & Fried (1997) menar att desto mer beroendet av franchisegivaren ökar, vad det än kan vara, desto mer ökar makten som franchisegivaren får över franchisetagaren. Men eftersom båda är beroende av varandra, har varje part således en viss grad av makt i relationen.

## **3.2 Relation**

*“Building a successful franchise relationship from the beginning by choosing the right partner through to the everyday communication with that partner via the functional areas of the business is also pivotal to control.”*

*Doherty & Alexander (2006, s.1305)*

Ett franchisesystems förmåga att lyckas med relationen till franchisetagarna avgörs, som tidigare nämnts, till stor del av franchisegivarens förmåga att lösa, eller åtminstone minska, konflikter beträffande makt och kontroll, samt att gynna en samarbetsvillig miljö. Den personliga relationen mellan franchisegivaren och franchisetagare, samt hur den bedrivs och upprätthålls, är därför avgörande (Mendelsohn, 1992). Mycket av den litteratur som finns har

därför ägnat sig åt den komplexa relationen mellan franchisegivare och franchisetagare (Fulop & Forward, 1997).

Enligt Morgan & Hunt (1994) föreslår relationslitteraturen att långvariga relationer karakteriseras av faktorer som förtroende mellan de båda parterna och engagemanget till en pågående relation. De menar att dessa faktorer är otroligt viktiga eftersom de uppmuntrar båda parterna att bibehålla relationen samt att jobba mot gemensamma fördelar. Tidigare litteratur och modeller har även identifierat en tredje faktor för att beskriva kvalitén i relationen och det är graden av tillfredsställelse (Dwyer et al, 1987). För att franchisegivaren ska kunna nå en framgång i relationsutbytet med franchisetagarna är det även viktigt att veta hur relationen ser ut, detta beskrivs genom det psykologiska klimatet (Strutton et al, 1993).

### **3.2.1 Förtroende**

Förtroende (trust) definieras enligt Narus & Anderson (1986) som “the customer’s firm belief that another company will perform actions that will result in positive outcomes for the firm as well as not take unexpected actions that would result in negative outcomes for the firm”. Scheer & Stern (1992) definierar förtroende som “a belief that the partner will fulfill its obligations and perform actions that will benefit the firm’s long-term interests”. Förtroende innebär att varje part kommer att agera i den andras intresse, vilket är något som underlättar det sociala utbytet i en relation (Anderson & Narus, 1990). Till exempel misstolkas ibland franchisetagare sin franchisegivares motiv till vissa beslut, vilket ofta leder till ett minskat förtroende (Harmon & Griffiths, 2008). I organisatoriska sammanhang minskar ett starkt förtroende uppkomsten av dessa konflikter och det är genom att hjälpa individer att förstå och tro på ledningens avsikter och beteenden (Mishra & Spreitzer, 1998). Men för att lyckas med att minska dessa konflikter i relationen mellan en franchisegivare och en franchisetagare, och samtidigt bygga upp ett gemensamt förtroende för varandra, menar Anderson & Narus (1990) att det är viktigt med kommunikation. Författarna menar vidare att ett förtroende hos de båda parterna leder till en ökad säkerhet i tron att din partners handlingar kommer att medföra positiva resultat, vilket i sin tur leder till en högre tillfredsställelse. Tre av de viktigaste konsekvenserna som ett förtroende medför är således tillfredsställelse, engagemang och viljan av att stanna kvar i relationen (Morgan & Hunt, 1994). Ifall förtroende inte existerar mellan parterna kommer relationen efter ett tag att leda till missnöje och dåliga resultat (Gundlach et al, 1995). Förtroende mellan parterna är därför en mycket viktig faktor för relationens framgång (Anderson & Narus, 1990).

### 3.2.2 Engagemang

*“Although trust makes the development of social exchange relationships possible, it is commitment that bonds the two parties together in the long-term”*

*Colquitt et al. (2002, s.18)*

För att förtroende ska få någon effekt på relationen måste det påverka beteenden och attityder hos de båda parterna, speciellt genom engagemang till relationen (Harmon & Griffiths, 2008). Engagemang (commitment) definieras som en önskan att utveckla en stabil relation (Jap & Ganesan, 2000) eller som Morgan & Hunt (1994) uttrycker sig, “an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it”. Morgan & Hunt (1994) menar att engagemang är en nyckelfaktor för att lyckas uppnå långsiktiga relationer, eftersom det enligt Söllner (1999) minskar risker och förbättrar resultatet av relationsutbytet. Franchisetagare som litar och tror på att deras franchisegivare agerar i deras bästa intresse kommer sannolikt att känna sig mindre oroad i det vardagliga arbetet (Harmon & Griffiths, 2008). Vidare menar Harmon & Griffiths (2008) att relationens osäkerhet kommer att minska ifall franchisetagaren känner att franchisegivaren är öppen och ärlig.

Blankenburg et al (1999) anser att ett ömsesidigt engagemang kännetecknas av gemensamma mål, incitament och avtalsmässiga åtaganden. Ifall båda parterna är engagerade får de således lättare att nå sina gemensamma mål vilket i sin tur resulterar i att båda blir tillfredställda (Mohr & Spekman, 1994).

### 3.2.3 Tillfredställelse

Dickey et al (2008) beskriver tillfredställelse som i vilken utsträckning en franchisetagare är nöjd med sin franchisegivare, eftersom det påverkar hans eller hennes roll i franchiseorganisationen. Franchisegivaren uppmanas att maximera franchisetagarens tillfredställelse då denna tillfredställelse tillhandahåller ett incitament för franchisetagaren att följa de uppsatta målen (Elango & Fried, 1997). En tillfredställelse med franchisegivaren har vidare en positiv inverkan på prestationsförmågan (Dickey et al, 2008). Till exempel har tillfredställda franchisetagare en större sannolikhet att bli mer lönsamma än icke tillfredställda (Morrison, 1996). Elango & Fried (1997) menar dock att det är viktigt att inte spendera för



mycket tid och pengar på att försöka tillfredställa sina franchisetagare då risken finns att faktorer som tillväxt och lönsamhet förbises.

Forskare har vidare försökt undersöka hur en franchisetagare blir tillfredställd (Hunt & Nevin, 1975). Resultat av Lewis och Lambert (1991) visar att franchisetagare är tillfredställda om de känner att verksamhetens framgång beror på franchisegivaren. Vidare har en tillfredsställelse hos franchisetagare relaterats till deras uppfattning om kvaliteten på samspelet med franchisegivaren, kvaliteten på de operativa stöd som erbjuds, belöningssystemets utformande samt självständigheten och rättvisan i relationsförhållandet (Elango & Fried, 1997).

### **3.2.4 Psykologiska Klimatet**

Strutton et al (1993) menar att en franchisegivares framgång i relationsutbytet med sina franchisetagare delvis beror på deras förmåga att kontrollera friktionen mellan dem. Denna typ av friktion kan beskrivas som det psykologiska klimatet.

Det psykologiska klimatet definieras som en upplevelsebaserad och flerdimensionell tankekonstruktion (construct) som delas och representeras av medlemmar inom hela organisationen (Koys & DeCotiis, 1991). Enligt Strutton et al (1993) har det vidare bevisat sig vara ett effektivt verktyg för att mäta individuella beteenden inom en organisation. Det psykologiska klimatet har traditionellt uppmätts med hjälp av fyra faktorer; individuell autonomi (självständighet), hänsyn och omtanke (consideration), belöningssystem (reward orientation) och ledarskapsstilar (Strutton et al, 1993). Koys & DeCotiis (1991) anser dock att dessa fyra inte riktigt räcker till för att beskriva relationen mellan en franchisegivare och en franchisetagare utan föreslår istället sex stycken olika dimensioner; autonomi, rättvisa, påtryckning, innovation, sammanhållning och erkännande, vilka kommer att beskrivas vidare.

Autonomidimensionen kan beskrivas som ett relationsutbyte mellan en franchisegivare och en franchisetagare (Koys & DeCotiis, 1991). Detta kan mätas genom graden av tillsyn hos en franchisegivare samt hans förmåga att delegera ett individuellt ansvar till franchisetagaren (Joyce & Slocum, 1984). Strutton et al (1993) menar att behoven hos franchisetagare förmodligen är mer tillfredställda om autonomin mellan parterna är hög. De menar vidare att autonomi tenderar till att utveckla en känsla av säkerhet hos franchisetagare vilket bidrar till ett mer stabiliserat samarbete.

*"The franchisor must be securing in his/her belief in my abilities to grant me this freedom and therefore I should also be secure".*

*Strutton et al (1993, s.209)*

Rättvisa ser till neutraliteten i en franchisegivares belöningsystem samt förmågan att ge alla franchisetagare samma möjligheter (James & Sells, 1981). För att lyckas hålla rättvisan på en hög nivå är det viktigt för franchisegivaren att fastställa rimliga mål för sina franchisetagare samt att inte favorisera vissa parter (Strutton et al, 1993). För att ett rättvist psykologiskt klimat ska kunna existera menar Strutton et al (1993) vidare att det är viktigt att tänka på att båda parter erbjuder lika mycket rättvisa i utbyte.

Påtryckningar är ytterligare en dimension som kan påverka det psykologiska klimatet både positivt och negativt. De-Charms (1968) menar att en person som upplever för stor press förmodligen inte kommer att bete sig som vanligt. Dennes känsla av valfrihet ersätts istället med en känsla av tvång, även om de stöder det uppsatta målet. Det psykologiska klimatet kan då skadas och individer (franchisetagare) är, enligt Deci & Richard (1987), mindre benägna att tro på sina överordnade (franchisegivare). Det är därför viktigt för franchisegivare att hålla påtryckningar på en stabil nivå, kräva en rimlig mängd arbete inom en rimlig tidsram samt att erbjuda en avslappnad arbetsmiljö för sina medarbetare och franchisetagare (Strutton et al, 1993).

Innovationsdimensionen beskriver enligt Strutton et al (1993) en franchisegivares förmåga att vara flexibel och ständigt erbjuda sina franchisetagare utmaningar för att förbättra etablerade arbetsätt. För att hålla innovationen på en så hög nivå som möjligt är det viktigt att franchisetagaren verkligen känner att de uppmuntras till att utveckla idéer och hitta egna lösningar och vägar kring gamla problem (Strutton et al, 1993).

Erkännande är förknippat med en franchisegivares förmåga att skapa en medvetenhet om franchisetagares nivåer av ansträngningar och framgångar, menar Strutton et al (1993). De forstsätter att förklara att denna dimension erbjuder stärkta känslor av samhörighet, förtroende och säkerhet samtidigt som den får franchisetagare att må bra. Strutton et al (1993) påpekar att det därför är viktigt för en franchisegivare att inte bara se till misstag, utan att komma ihåg att uppmärksamma och ständigt kommentera på goda prestationer och arbete.

Strutton et al, (1993) förklarar sammanhållning som samarbetet hos en grupp och menar att det beskriver känslan av samhörighet i relationen mellan en franchisegivare och en

franchisetagare. För att lyckas hålla sammanhållningen hög inom en organisation anser de att det är viktigt att visa ett personligt intresse i varandra och visa laganda. Oavsett om det är din franchisegivare, din franchisetagare eller en medarbetare är det lika viktigt att alla kommer överens och hjälper varandra när det behövs. Ett bra psykologiskt klimat, där samarbete och laganda har varit utmärkande faktorer kan det, enligt Strutton et al (1993), kopplas till situationer där franchisetagare har visat en hög grad av sammanhållning. Gross (1954) menar vidare att människor som arbetar i grupper med en bra sammanhållning får ett positivare synsätt och är mer tillfredställda än medlemmar i en grupp utan sammanhållning.

### **3.3 Kommunikation**

*“Communication represents a key element in developing and maintaining good relationships in channels such as franchising”*

*Anderson & Narus (1990, s.562)*

Kommunikationen är en viktig faktor för att utveckla och behålla en god relation (Meek et al, 2011). Samtidigt är en franchisegivares ansträngningar till att förbättra relationen och förhållandet med sina franchisetagare inte effektiva om det inte existerar en bra kommunikationsvägar mellan dem (Mendelsohn, 1992). En implementering av ett effektivt kommunikationssystem i en organisation är, enligt Davis (2004), en utmaning för företaget. Han menar att det är maktbalansen mellan franchisegivaren och franchisetagare som gör att kommunikationen inom franchiseorganisationen är så komplicerat att införa.

Kommunikationen är en tvåvägskonversation vilket är viktigt att inte glömma bort (Mendelsohn, 1992; Davis, 2004; Meek et al, 2011). Mendelsohn (1992) menar att franchisegivaren inte kan veta vad som oroar och bekymrar franchisetagaren om inte denne öppnar upp sig och uttrycker sina åsikter. Han menar vidare att franchisetagaren, å andra sidan, inte kan agera och svara franchisegivaren ifall franchisegivaren inte har uttryckt sin synpunkt på ett klart och tydligt sätt. Det är således en utmaning för franchisegivaren att förmedla ut relevant information till samtliga franchisetagare och samtidigt skapa en öppen kommunikation som inkluderar samtliga berörda (Davis, 2004). Mendelsohn (1992) fortsätter att förklara vikten av att kommunikationen ut till franchisetagarna är konstruktiv, med mål att lösa båda parter problem, så att inte kommunikationen sköts och baseras på fientliga ståndpunkter. Skulle detta inträffa så menar han att det istället leder till en försämring i relationen och franchiseorganisationen till slut blir kontraproduktiv.

När en relation har inletts är det kommunikationen mellan franchisegivaren och franchisetagaren som kommer att influera franchisetagarens engagemang enligt Meek et al (2011). Han fortsätter med att ju bättre kommunikationen blir, desto mer kommer nivån av engagemang att förbättras. Gassenheime (1996) menar att kommunikation även är direkt relaterat till tillfredsställelse och prestationsförmåga, vilket innebär att en mindre fungerande kommunikation således leder till en lägre tillfredsställelse och en sämre prestationsförmåga. Det finns en rad olika kommunikationsvägar att välja mellan för att kommunicera. Mendelsohn (1992) tar upp personlig kontakt, skriftlig kommunikation, franchisemöten och franchisegrupperingar.

### **3.3.1 Personlig kontakt**

Personlig kontakt mellan franchisegivaren och franchisetagaren är viktigt för en hållbar relation (Mendelsohn, 1992). Oavsett om franchisetagaren är framgångsrik eller inte så är den personliga dialogen alltid viktig och får inte glömmas bort eller försummas. Det håller även Davis (2004) med om och han menar att det är viktigt att använda sig av ett öppet nätverk där franchisegivaren och franchisetagare kan kommunicera personligen för att öka samarbetet.

Mendelsohn (1992) trycker vidare på vikten av att framgång och olika typer av input uppmärksammas och beröms, då det är vanligt att franchisetagare har förslag och idéer på lösningar som kan hjälpa franchisegivaren vid exempelvis framtagningen av nya produkter. Han menar även att det är viktigt att franchisegivaren visar varje franchisetagare att de är speciella och viktiga för franchisegivaren samt att de har en personlig kontakt med franchisetagaren. Det är viktigt att franchisetagaren känner att dennes åsikter är av betydelse samt att franchisegivaren visar att han bryr sig om franchisetagaren, dennes problem och framgång.

### **3.3.2 Skriftlig kommunikation**

Enligt Mendelsohn (1992) är det dock vanligare att kommunikationen sker på ett skriftligt sätt. Han menar att då den skriftliga kommunikationen är opersonligare än den muntliga kontakten, är det lättare att det uppkommer missförstånd. Det är därför viktigt att tänka på hur man formulerar sig för att lyckas förmedla det rätta budskapet (Mendelsohn, 1992). Om franchisetagaren skulle missuppfatta den skrivna kommunikationen kan det vara svårt för franchisegivaren att upptäcka det innan franchisetagaren svarar med irriterande reaktioner.

### **3.3.3 Franchisemöten**

Mendelsohn (1992) förespråkar möten där samtliga franchisetagare är närvarande och Davis (2004) menar att franchisemöten är en viktig del för en fungerande kommunikation inom franchiseorganisationen. Mendelsohn (1992) menar att möten kan vara effektivt för att franchisegivaren ska kunna hålla kontakten med franchisetagarna och deras känslor, tvivel, idéer samt klagomål. Regelbundna möten där möjligheter finns för diskussioner och samråd förbättrar kommunikationen (Davis, 2004). Franchisetagare kräver att bli informerade om vad som är på gång (Mendelsohn, 1992) och när de känner sig delaktiga i beslutsprocessen och har en möjlighet att influera, kommer de att mer entusiastiskt stödja franchisegivarens idéer och initiativ (Davis, 2004). Franchisetagarna kräver även att bli informerade om vilka nya idéer som ska introduceras, vad som bearbetas, vilken marknadsföring som ska genomföras och så vidare, och enligt Mendelsohn (1992) ges det via franchisemötena.

En ökad delaktighet från franchisetagarnas sida leder till att kommunikationen och förståelsen mellan franchisegivaren och franchisetagarna förbättras, vilket innebär ett ökat samarbete för att uppnå de gemensamma målen (Davis, 2004). Samtidigt är det värdefullt för franchisegivaren att få franchisetagarnas idéer och förslag då det kan vara ett positivt bidrag till verksamhetens utveckling.

### **3.3.4 Franchisegrupperingar**

Enligt Mendelsohn (1992) kännetecknas franchisegrupperingar av att franchisetagarna går ihop sig på grund av en frustration och ett missnöje över franchisegivaren. Han menar att det måste undvikas till varje pris. En kontinuerlig kommunikation reducerar eventuella konflikter som kan uppstå mellan franchisegivaren och franchisetagare (Meek et al, 2011). Om den typen av gruppering ändå skulle uppstå innebär det, enligt Mendelsohn (1992), att franchisegivaren har misslyckats med kommunikationen till franchisetagarna eller att de inte tagit till sig av franchisetagarnas idéer. Det kan även bero på att de inte varit tillräckligt stödjande, inte uppdaterat utbudet efter hur marknaden förändrats, inte bevarat gruppkänslan och förtroendet mellan franchisegivaren och franchisetagaren eller i någon utsträckning inte fullföljt sin skyldighet gentemot franchisetagarna.

Skulle grupperingen ovan uppkomma innebär det, enligt Mendelsohn (1992), att franchisegivaren utsätts för en enorm press, vilket kan leda till en nedbrytning av hela franchisesystemet. För att lösa det problemet kan franchisetagarna försöka leda tillbaka franchisegivaren till vad de anser är det rätta sättet att styra verksamheten på, men det kan

vara svårt att genomföra. I och med denna gruppering kommer båda parter att drabbas av en försämring i den personliga relationen, förtroendet och framförallt rent ekonomiskt. I det här läget har många franchisetagare tappat entusiasmen vilket i sin tur kan leda till tvister mellan franchisetagarna då de ofta har olika åsikter kring hur de ska lösa problemet. (Mendelsohn, 1992)

## 4 Empiri

---

*I det här kapitlet presenteras det insamlade materialet från de intervjuer som genomförts. Kapitlet inleds med en generell bild av det valda franchiseföretaget. Därefter kommer en presentation av franchisegivarens åsikter kring deras relation till franchisetagarna och hur de ser på kontrollen. Kapitlet avslutas med franchisetagarnas åsikter, hur de ser på relationen till franchisegivaren samt hur de ser på den kontroll som bedrivs. För att läsaren ska få en tydligare bild av hur vi har uppfattat franchisetagarna som personer så inleds varje nytt avsnitt med en beskrivning av butiken.*

---

### 4.1 Allmänt om Tshirt Store

Tshirt Store grundades 2006 och uppkom på grund av marknadens standardiserade utbud av kläder. Tshirt Store erbjuder idag en mångfald av designade produkter med fokus på t-shirts och god kvalitet. År 2008 öppnades de två första franchisade butikerna i Eskilstuna och Köpenhamn, på grund av att detta ansågs vara det smidigaste sättet att växa som företag (tshirtstore.com).

Kraven för att få starta en Tshirt Store butik är dels att franchisetagaren har en god ekonomi, men den avgörande faktorn är butiksläget. Johan Mooe, delägare i Tshirt Store, menar att hela konceptet hänger på att läget i staden är optimalt och det fungerar bäst i städer som är större än 100'000 invånare. Eftersom de inriktar sig på en populärkulturell målgrupp som föredrar unika stilar och design innebär det att de har en liten målgrupp som bäst nås i större städer (Johan Graffner, VD för Tshirt Store). Han fortsätter vidare med att det är viktigt att de franchisetagare som vill öppna en Tshirt Store butik verkligen brinner för konceptet och för vad Tshirt Store står för. De efterfrågar personlighetstyper som har erfarenhet av butiksdrift, är säljorienterade och sociala, med ett stort kontaktnät i staden. Johan Mooe menar att detta också innebär att huvudkontoret (franchisegivaren) inte behöver lägga lika mycket energi på att coacha och stödja butikerna.

Kontakten med franchisetagarna sker oftast via information i veckomejl. Två gånger per år har de franchisemöten som är obligatoriska för samtliga franchisetagare då de går igenom hur verksamheten har sett ut den senaste tiden. Här tas det upp generella problem samt diskuteras

förbättringar av verksamheten. Utöver de två mötena har de även fyra designmöten som franchisetagarna kan delta i om de önskar. (Johan Graffner, VD Tshirt Store, 2011)

## 4.2 Franchisegivarnas åsikter

### 4.2.1 Kontrollen över franchisetagarna

Huvudkontoret ger riktlinjer till franchisetagarna snarare än sätter regler. De menar att det är viktigt att få in franchisetagarna på rätt spår från början och därefter göra kontinuerliga uppföljningar av hur de följer de riktlinjer som satts. Deras strategi är att ha en nära kontakt med franchisetagarna för att på så sätt kunna kontrollera dem bättre. De har även en butikshandbok som beskriver till exempel hur kläderna ska vara vikta, hur inredningen kan se ut med mera. Huvudkontoret kallar butikshandboken för regler men säger samtidigt att det efterföljs olika beroende på franchisetagarnas erfarenheter av butiksverksamhet. De har även säljcoacher som åker runt till butikerna minst en gång per år för att kontrollera hur det ser ut, hur de bemöter kunderna och allmänt iakttar hur de arbetar. Säljcoacherna har en checklista över olika saker och det som inte efterföljs skall åtgärdas inom en viss tid. I vissa fall har åtgärderna inte genomförts inom den utsatta tiden och då har huvudkontoret gett franchisetagaren mer tid på sig att rätta till felen. Huvudkontoret känner dock att de ibland har varit för snälla och gett mer chanser än vad som bör vara rimligt. De känner att de behöver bli mycket hårdare mot de franchisetagare som inte efterföljer deras uppmaningar. De tillägger att:

*”Man har ju alltid hört skräckexempel inom branscher där det har blivit krig mellan franchisegivaren och franchisetagare. De tar in andra produkter och det blir bara kalabalik. Dit har vi som tur var inte nått och ska förhoppningsvis inte nå dit heller”*

*Johan Mooe, delägare, Tshirt Store (2011)*

Franchisetagarna ges en viss frihet när det kommer till hur butiken ska styras och vid val av utbud, men det är då främst Tshirt Stores eget märke. Huvudkontoret hoppas att franchisetagarna känner att de har den här friheten och vågar uttrycka sina åsikter i hur konceptet ska se ut och hur verksamheten ska styras. De menar också att det är extremt viktigt att ta in så mycket information som möjligt från franchisetagarna och att lyssna på vad som efterfrågas i de olika städerna. I vissa städer efterfrågas det till exempel korta shorts samtidigt



som det i andra städer efterfrågas längre shorts. När franchisetagarna känner att de är delaktiga i beslutsprocessen menar huvudkontoret att de lättare kan sälja produkterna eftersom de själva varit med och tagit fram dem. Det här bidrar till att klyftan mellan franchisegivare och franchisetagare blir mindre, men samtidigt är det en svår balansgång. Ges franchisetagarna för mycket frihet i beslutsprocessen kan detta i sin tur leda till att de går ifrån konceptet. Det här informationsflödet menar dock huvudkontoret att de blivit mycket bättre på den senaste tiden tack vare de obligatoriska franchisemötena, samtidigt som de har infört ett forum på Facebook där alla franchisetagare ges möjlighet till att diskutera sina åsikter kring franchisingkedjan samt får möjligheten att dagligen hålla kontakt med andra franchisetagare via den inbyggda chatten.

De styr butikerna olika beroende på vilka personer som äger de olika butikerna. De har två typer av personligheter bland franchisetagarna. Dels har de "eldsjälarna" som brinner för konceptet och är mer intresserade av att verksamheten precis går runt snarare än att gå med vinst eftersom de lever för att stå i butiken och förmedla Tshirt Stores koncept. Dessa befinner sig för tillfället enbart på den nationella marknaden, det vill säga endast i Sverige. Huvudkontoret menar att dessa typer av franchisetagare ska styras med en mjukare hand och att huvudkontoret ska vara där som stöd och inte peka med hela handen och ge direktiv. Den andra typen av personlighet är de som fokuserar på en vinstdrivande verksamhet och som inte lägger lika stor vikt vid att leva sig in i konceptet. Huvudkontoret styr den här typen av franchisetagare mer hårt och får lägga ner mycket energi på att förklara konceptet och förmedla varumärket. De är hårda på hur butiken ska skötas, hur de ska bemöta kunderna, vilken sorts personal de ska ha med mera. Dessa typer av franchisetagare befinner sig, i dagens läge, på den internationella marknaden.

Huvudkontoret tror att de inte skulle vinna så mycket på att ha en hård styrning med tanke på att franchisetagarna föredrar det faktum att de kan styra mycket själva och vara kreativa. Huvudkontoret anser dock att de måste bli hårdare än vad de har varit tidigare. När kedjan var ung hade de inte resurser att kontrollera så mycket som de hade önskat eftersom att de inte hade tid att följa upp butikernas verksamhet. Vissa franchisetagare kunde känna sig bortglömda då ingen från huvudkontoret visade intresse genom att komma och besöka nyöppnade butiker. Nu har de däremot, som nämndes ovan, börjat med systematiska besök av säljcoacher i butikerna i ett försök att kontrollera att butiken följer de riktlinjer som är uppsatta. Men då Tshirt Store fortfarande är ett litet företag har de varken tid eller resurser till att genomföra dessa besök mer än en till två gånger per år. De menar därför att det nästan är

omöjligt att ha koll på hur franchisetagarna sköter sina butiker och om de går över gränsen för vad som ligger inom riktlinjerna.

*”När det funkar bra med franchisingen, då är det verkligen det bästa av båda världar. Vi kan koncentrera oss på att fullända vårt koncept och sortiment och franchisetagarna kan koncentrera sig på att verkligen sälja mycket i sin butik och marknadsföra den lokalt.”*

*Johan Graffner, VD, Tshirt Store (2011)*

Det stöd som huvudkontoret erbjuder franchisetagarna är förutom framtagning av produkter och varuleveranser även hjälp med saker som till exempel inredning och skyltning. De uppmuntrar även butikerna att hitta sin lokala prägel och att söka lokalt samarbete. Exempel på det kan vara att skapa ett samarbete med lokala nattklubbar, få kontakt med lokala designers, skapa events för den lokala befolkningen och liknande. Huvudkontoret hjälper även till med att anordna events samt att trycka upp t-shirts med lokal design för den specifika butiken.

Huvudkontoret anser att de har etablerat en grund för stöd till franchisetagarna men de har fortfarande ambitionen att strukturera upp det mycket bättre. De menar, till exempel, att de skulle kunna bli mycket bättre på att framhäva hur det går för de olika butikerna, exempelvis via mejl varje månad, och uppmärksamma goda exempel. De funderar även på att införa någon form av belöning till den mest framgångsrika butiken den perioden. Samtidigt poängterar de än en gång hur litet företaget är och att det finns en begränsning av resurser för att kunna genomföra alla idéer och tankar om förändring. Deras vision är att när företaget växer och de kan få mer stordriftsfördelar ska de anställa personer som bara koncentrerar sig på kommunikationen med franchisetagarna.

#### **4.2.2 Relationen till franchisetagarna**

Relationen mellan huvudkontoret och franchisetagarna är nära och personlig, vilket mycket beror på att de fortfarande är ett så pass litet företag. Johan Mooe säger att det kanske är konstigt att de har en personlig relation när de endast träffas omkring fyra gånger per år, men han menar att det kan ha och göra med den regelbundna kontakten med franchisetagarna i form av mejl och telefonsamtal.

Huvudkontoret har ett personligt intresse i samtliga butiker. De gör allt för att det ska gå bra för franchisetagarna, dels för att huvudkontoret är beroende av dem, men också dels för att de har en personlig kontakt med franchisetagarna.

*”Vissa butiker går det tungt för och då lider man med dem. Ser man att de har gjort en dålig vecka så vill man göra allt för att nästa vecka ska bli bättre.”*

*Johan Mooe, delägare, Tshirt Store (2011)*

Ibland kan det vara svårt att få franchisetagarna att förstå att huvudkontoret har deras bästa intresse i fokus. När franchisetagarna sitter i pressade situationer kan de uppleva att de inte får den support de behöver. Då kan till exempel huvudkontoret motivera till att franchisetagarna ska producera lokala tryck på grund av att de vet att det skapar en bra stämning i staden, vilket leder till ökad försäljning. Det kan uppfattas som om huvudkontoret tar den lätta vägen ut och lämnar hela ansvaret åt franchisetagaren, men från huvudkontorets sida så lägger de ner en hel del tid och pengar för att producera det lokala trycket, som egentligen är en förlust för huvudkontoret.

*”Även om man säger att det bara är för att hjälpa till så vet jag inte om det alltid går fram, alla tolkar sådant där väldigt olika. I pressade situationer så agerar ju folk väldigt olika också.”*

*Johan Mooe, delägare, Tshirt Store (2011)*

Huvudkontoret anser inte att de jobbar med någon direkt strategi för att motivera franchisetagarna för tillfället men de har ambitioner att införa en del interna tävlingar mellan butikerna i framtiden.

*”Vi vill att alla franchisetagare ska interagera hårt, pusha och tävla med varandra i försäljningen för att få upp den rätta andan.”*

*Johan Graffner, VD, Tshirt Store (2011)*

De har även, som tidigare nämnts, nyligen startat en intern grupp på facebook, som alla inom franchisekedjan har tillgång till. Där kan samtliga franchisetagare kommunicera med varandra samt med franchisegivaren, ge varandra idéer och komma med inspiration vad gäller butikens

utseende, skyltning, inredning, tryck, events med mera. Det har inte bara bidragit till att inspirationen har ökat utan även till att de har kommit varandra närmre då de exempelvis hjälps åt att lösa vardagliga problem. Det har även hjälpt huvudkontoret att få en insyn i det dagliga arbetet och lättare upptäcka eventuellt missnöje. En risk med detta forum är att franchisetagarna går ihop mot huvudkontoret, vilket de är medvetna om. De ser det dock inte som något problem eftersom de menar på att ”alla sitter i samma båt”.

## 4.3 Franchisetagarnas åsikter

### 4.3.1 Åsikter från Butik A

Franchisetagaren för Butik A (kallas här Person A) har varit verksam i nästan två år och har ingen erfarenhet av butik sedan tidigare.

Butiken ligger i ett relativt stort köpcenter och har en liten men väldisponerad yta. Den inger en känsla av rent och fräscht. Det finns inget direkt personalrum vilket gör att personalen är ständigt iakttagen. Känslan av att det är en t-shirt butik går inte att undgå då utbudet av t-shirts utgör den markant största delen av produkterna.

#### *Åsikter om huvudkontoret*

Franchisetagaren är väl medveten om att Tshirt Store är ett ungt företag och att de ständigt jobbar på att förbättra sig inom alla områden. Samtidigt inser Person A att de är nybörjare och att det saknas ett tydligt ledarskap och en uttalad strategi. Det är en del konstiga beslut som fattas som franchisetagaren inte kan hålla med om. Han har svårt för att lita på huvudkontoret när det kommer till att ta tag i saker och att genomföra det inom den tidsperioden som de anger sig att följa. Person A får känslan av att de använder franchisetagarnas idéer och uttrycker det som om det är huvudkontorets egna idéer, vilket bidrar till att hans tillit till huvudkontoret är låg.

#### *Kontrollen*

Enlig Person A är det svårt att säga hur kontrollen över franchisetagarna ska ske och hur relationen ska se ut. Han menar att det är individuellt och att franchisegivaren troligtvis har olika förhållningssätt till franchisetagarna beroende på vilket typ av personlighet franchisetagarna har.

*”Har du en anställd som alltid tar ansvar och löser situationen när problemen uppstår utan att fråga chefen, då ger man den personen mer*

*ansvar, man kontrollerar inte den personen. Medan andra kanske behöver ett stöd i form av kontroll för att veta vilka vägar man ska gå in i.”*

*Person A*

I och med att det ser ut som det gör idag i företaget så hade Person A dock uppskattat mer kontroll. Person A anser vidare att franchisetagarna behöver bli mer kontrollerade då kedjan är så pass ung och fortfarande befinner sig i utvecklingsfasen och betonar samtidigt att kontroll bör ses som ett sorts stöd när det uppstår komplicerade situationer.

Person A menar att huvudkontoret säger sig bedriva en hård kontroll men att de egentligen styr efter en relativt obefintlig kontroll. Han anser att franchisetagarna inte får någon direkt feedback på vad de gör och fyller samtidigt i att det troligtvis har mycket att göra med att Tshirt Store är en så pass ny kedja vilket innebär att alla lär sig av misstagen med tiden. De strategier som behöver implementeras i företaget sätts idag till stor del av franchisetagarna då de kommer med krav och idéer på hur butikerna bör skötas.

*”Det blir ingen riktig feedback på det vi gör och det är mycket för att det är en nyuppstartad kedja, alla lär sig allt eftersom. Strategier fastställs av franchisetagarna, eftersom de ställer krav som franchisegivaren i sin tur måste efterfölja.”*

*Person A*

När det handlar om att komma med idéer till förändring anser Person A att huvudkontoret står för en hel del av idéerna, och implementeringen av dem sker utifrån vad huvudkontoret anser vara relevant.

Person A anser att huvudkontoret har den största rollen när det kommer till det slutgiltiga beslutsfattandet. Han förstår bakgrunden till att huvudkontoret har den rollen eftersom de behöver hålla ihop kedjan och se till att samtliga butiker jobbar efter samma strategi. Det finns dock ett problem i det hela och det är att vissa beslut som fattas är, enligt honom, ologiska och har inte med verksamheten och dess verklighet att göra.

*”De måste hålla ihop kedjan och det förstår jag, samtidigt är det många beslut som är helt ologiska, som saknar strategi.”*

*Person A*

Ett exempel på ologiska beslut som Person A tar upp handlar om den viktiga aspekten när det gäller att ta in ett externt märke till butiken. Han anser att det är viktigt med ett externt märke eftersom försäljning av t-shirts i Skandinavien är så pass säsongsbetonat, vilket innebär att det finns ett behov av försäljning av till exempel byxor och långärmade tröjor då det är lågsäsong för t-shirts. Han har haft många diskussioner med andra franchisetagare och alla kommer de fram till hur viktigt det är med ett externt märke. Huvudkontoret har dock alltid ställt sig emot ett externt märke eftersom att det skulle kunna skada kedjan och det kan Person A ha förståelse för, men samtidigt lever varje butik på gränsen till att gå runt varje år vilket visar på behovet av en ökad försäljning. Han berättar hur en av franchisetagarna i stort sätt tvingade fram ett godkännande från huvudkontoret vad gäller intagandet av ett externt märke, eftersom behovet var så enormt stort.

Det externa märket som togs fram går inte att sälja i vissa av franchisetagarnas butiker, däribland Butik A, då märket redan säljs hos konkurrerande aktörer i närheten. Men eftersom Butik A har ett stort behov av ett externt märke tog Person A fram ett annat märke och ordnade med all planering för intagandet av det nya märket. Han näst intill övertalade huvudkontoret att det nya märket var det han skulle ta in och tydliggjorde även för huvudkontoret att om andra butiker använder sig av externa märken så bör möjligheten till externa märken finnas för samtliga butiker, vilket gjorde att huvudkontoret fick lov att godkänna det.

Person A menar att det här exemplet symboliserar hur huvudkontoret agerar inför förändringar. Franchisetagarnas förslag och idéer på förändringar blir gång på gång avfärdade, men när franchisetagarna har drivit på frågan under en längre period blir huvudkontoret pressade till att ta tag i förslagen och genomföra en förändring.

*”Det är ganska illustrativt för dem, det händer ingenting och sen är beskedet ’nej’ fram tills att de blir pressade till att göra någonting. Det är på grund av att vi driver på så hårt.”*

*Person A*

### *Relationen*

Person A anser att relationen till huvudkontoret är inkonsekvent. Med det menar han att huvudkontoret engagerar sig i franchisetagarna relativt oregelbundet med mer eller mindre engagemang under olika perioder.

*”Jag skulle nog säga att den är ganska inkonsekvent på något sätt. Det är ryckvisa insatser, punktinsatser, helheten är lite skakig kan man säga.”*

*Person A*

Person A tycker att relationen har gått upp och ner sedan första butiken öppnades. Kring mötena som är två gånger per år blir relationen bättre då alla problem ventileras och funderingar kring verksamheten diskuteras, men däremellan sjunker den på grund av att Person A har en känsla av att inte bli hörd och få feedback på sina åsikter och idéer. Person A har svårt att lita på huvudkontoret när det till exempel gäller att få de leveranser som lovats. Relationen blir inte bättre av att huvudkontoret inte kan erkänna sina misstag.

*”Som jag ser på det, när jag har varit med dem i två år, så känns det som att de är mer nybörjare än vad jag är. Det är många konstiga beslut, det saknas en uttalad strategi och ett tydligt ledarskap.”*

*Person A*

Person A efterfrågar en tydlig strategi som efterföljs på ett ordentligt sätt. Franchisetagaren tar upp ett exempel hur det har gått till när nya produkter skall testas. I detta fall var det uttalat att det endast var en butik som skulle gå igenom en testperiod för att se ifall produkten var lämplig eller ej. När sedan huvudkontoret märkte att den sålde bra tog de även in denna produkt till deras egen butik på Götgatan, utan att franchisetagarna blev informerade om detta.

*”Så länge man har en uttalad strategi hur man ska göra, så tror jag att alla franchisetagare accepterar det. Men har man ingen uttalad strategi utan bara säger nej hela tiden får vi, franchisetagare, driva på så hårt att de tillslut inte har någon valmöjlighet. Det handlar om ledarskap och strategiutveckling. Det är viktigt att tala tydligt och se till så att alla vet vilken strategi man jobbar efter. Det funkar inte att bara svara nej.”*

*Person A*

Chatten på Facebook är något som uppskattas av Person A. När frågor dyker upp hos franchisetagarna och om de behöver tips eller idéer från andra franchisetagare är de besvarade inom 24 timmar av samtliga butiker på grund av att alla är ständigt uppkopplade.

”

*Det går inte att jämföra med något annat medium.”*

*Person A*

Problem som kan uppkomma med andra kommunikationsvägar försvinner i och med facebook-chatten, som till exempel borttappade mejl, sena svar eller mejl som inte ens läses.

Person A anser att det inte direkt finns några uppsatta mål för franchisetagarna från huvudkontoret, men han nämner ett projekt som huvudkontoret inledde nyligen vilket innebär att samtliga butiker ska höja omsättningen med 15 % det här året. Den form av stöd som huvudkontoret ger till franchisetagarna för att de ska lyckas uppnå det utsatta målet är att åka runt till butikerna och ge idéer till hur butikerna ska utnyttja sin butiksyta maximalt för att kunna uppnå bästa försäljning. Person A tycker att det är bra att de infört projektet men anser att målet är självklart och att han ständigt eftersträvar en ökad omsättning.

*”De åker runt och pratar med oss om hur man kan utveckla butiksytan. Det är jättebra att de gör det, men jag tycker samtidigt att det redan är givet. Det är det jag jobbar med varje dag.”*

*Person A*

Person A poängterar att det är viktigt att som franchisetagare vara medveten om allt som faktiskt huvudkontoret tar tag i och genomför. Han säger också att det, som franchisetagare, är lätt att känna att huvudkontoret inte lyssnar och inte reagerar tillräckligt snabbt på de förändringar och idéer som franchisetagarna kommer med. Då är det bra att se det i perspektiv och tänka på det som faktiskt har genomförts hittills. Samtidigt efterfrågar han en tydligare kommunikation från huvudkontoret om hur det går med bearbetningsprocessen och vad som hittills genomförts.

*”Det är viktigt att man får veta vilka förändringar som faktiskt har skett... det är bättre att kommunicera ut vad som har genomförts.”*

*Person A*

Han menar också att om det dyker upp en viktig fråga som huvudkontoret inte har svar på för tillfället, då är det viktigt att vara ärlig och meddela det till samtliga franchisetagare. Framförallt är det viktigt att huvudkontoret meddelar en tidsplan för hur lång tid det kan ta



innan ett svar kan ges. Vid vissa tillfällen har huvudkontoret meddelat hur lång tid det kan ta att komma med ett svar, men problemet är då att huvudkontoret aldrig håller den tidsramen.

*”Om de sätter en tidsram är det en tid de nästan aldrig håller. Då blir det en ren frustration. De har till och med glömt bort det och sen kommit på att det inte hände något med det, och då litar man inte riktigt på att huvudkontoret tar tag i de sakerna.”*

*Person A*

### **4.3.2 Åsikter från Butik B**

Franchisetagaren för Butik B (kallas här för Person B) har lång erfarenhet som butiksbiträde och har ett brinnande intresse för Tshirt Store's koncept.

Butiken ligger mitt i ett köpcentrum i centrum av staden och är omringat av en hel del likartade butiker. Det är en medelstor butik i förhållande till Tshirt Store butikerna som vi har besökt. Fokus ligger på t-shirts men det finns även en del byxor och accessoarer.

#### *Åsikter om huvudkontoret*

Under den första tiden som franchisetagare kände Person B att huvudkontoret var frånvarande och inte hade någon uppfattning om vad franchisetagare faktiskt gjorde. Hon kände även att huvudkontoret inte hade någon erfarenhet eller förståelse för hur det var att stå i butik. De i Butik B kände även att de inte visste vad huvudkontoret gjorde och hur de arbetade. Det resulterade i en distans mellan butiken och huvudkontoret som inte kändes bra, vilket även hölls med från andra franchisetagare. Det var först när Person B fick en privat kontakt med huvudkontoret som det skedde en förändring av distansen dem emellan. Även införandet av två obligatoriska möten per år för samtliga franchisetagare skapade en mindre distans mellan henne och franchisetagarna. Det blev då mer tydligt hur viktigt det var att huvudkontoret hade förståelse för hur butikerna bedrevs och vilka problem som kunde uppstå. Person B menar att det även var bra att huvudkontoret fick insikten om att butikerna i småstäderna inte kunde bedrivas på samma sätt som huvudkontorets egen butik i Stockholm eftersom invånare i olika städer efterfrågar olika saker.

Franchisemötena, som för tillfället hålls två gånger per år, är enligt Person B uppskattat av samtliga franchisetagare. Genom att alla är med och fattar beslut och kommer fram till saker tillsammans, innebär det att franchisetagarna inte kan lägga skulden på huvudkontoret om det tagits felaktiga beslut.

*”Om vi får produkter som vi inte haft någon åsikt om, kan vi kommentera och ha synpunkter, men om vi varit med i beslutsprocessen kan vi inte skylla på något.”*

*Person B*

Person B kan känna att huvudkontoret ofta får skulden för saker som går snett eller som tar längre tid än väntat.

*”Många gånger är huvudkontoret väldigt utsatta känner jag, men det kanske är för att jag har en mycket större inblick än vad de andra har.”*

*Person B*

Trots att det har blivit förbättring i kommunikationen tack vare två obligatoriska möten per år kan Person B känna att möten med samtliga franchisetagare närvarande inte kan ske för ofta. Det kan samtidigt vara svårt för samtliga franchisetagare att närvara på flera möten per år då butikerna ligger så pass geografiskt spridda och en del butiker ligger långt ifrån Stockholm, där mötena hålls.

*”Det underlättar med så mycket kontakt som är möjligt att få.”*

*Person B*

Två personer från huvudkontoret åker regelbundet runt till butikerna i Sverige för att dels kontrollera att allt sköts som det ska men även för att komma med idéer och ge stöd. Person B menar att det är ytterligare ett tillfälle till att kunna kommunicera med huvudkontoret och meddela tankar och idéer som uppkommer dagligen.

Forumet på Facebook, som inte har funnits tidigare, är även ett substitut till mötena och är väl bemött av franchisetagarna eftersom det inte finns möjlighet att träffas så ofta som det behövs och efterfrågas. Chatten på forumet underlättar för franchisetagarna att ventilera sina idéer och få snabba svar från de andra butikerna. Det är svårt för huvudkontoret att följa allt som skrivs på forumet, men samtidigt är huvudkontoret tydliga med att viktiga aspekter ska ställas direkt till dem via mejl eller på telefon. Person B tycker att huvudkontoret är bra på att ta till sig de åsikter och funderingar som franchisetagarna har.

Det fungerar bra med kommunikationen från franchisetagarna till huvudkontoret. Problem och funderingar tas alltid upp med huvudkontoret men ibland har franchisetagarna svårt att

förstå att det kan ta några månader innan det är löst. Problemet med det är att kommunikationen från huvudkontoret till franchisetagarna inte fungerar lika bra. De är mindre bra på att kommunicera ut hur lång tid saker kan ta att lösa och hur det går för huvudkontoret i processen till att lösa det.

*”Det är den ena vägen som fungerar, att franchisetagarna uttrycker sina problem till huvudkontoret. Det är den andra vägen som inte fungerar bra, och det märker man också när folk gaddar ihop sig och blir irriterade. Jag kan bli frustrerad för jag vet ju att huvudkontoret jobbar så himla hårt. Hade alla haft den insikten som jag har hade det inte varit samma sak.”*

*Person B*

### *Kontrollen*

Huvudkontoret har inte den kontrollen som de skulle kunna ha eftersom Tshirt Store fortfarande är ett litet företag. Person B menar att huvudkontoret är beroende av att samtliga butiker går med vinst och att de inte har råd att lägga ner butiker. Samtidigt menar hon att huvudkontoret ändå har kontroll över vad som händer i butikerna eftersom kedjan är så pass liten.

Den sortens kontroll som huvudkontoret använder beskriver Person B som en form av stödjande kontroll snarare än hårdare kontroll. Enligt honom behöver inte huvudkontoret bli hårdare i sin kontroll utan hon menar att något som bör förbättras är franchisetagarnas vetskap om vad huvudkontoret faktiskt gör. Person B tar än en gång upp exemplet om försenad leverans då ilska uppstår från franchisetagarna eftersom de inte har någon vetskap om varför leveransen blir försenad och lägger då skulden på huvudkontoret. Hon saknar kommunikationen mellan franchisetagare och huvudkontoret, men även förståelsen från franchisetagarnas sida.

*”... om det inte kommer en leverans till exempel så blir folk skitförbannade, men då vet inte folk vad som har gjorts för att det ska komma i tid. Så det handlar väl mer om att folk inte har kommunikationen, att folk inte förstår varandra snarare än att man gör fel.”*

*Person B*

Angående leveransen är leveranserna av t-shirts från Turkiet och Syrien och butikerna är extremt känsliga för att få leveransen i tid. Känsligheten bottnar i att de har leveranser en gång i veckan och att produkterna är säsonsberoende. Person B tar upp ett exempel på försenad leverans som uppstod för ett år sedan. Förseningen berodde på många faktorer och huvudkontoret var inte tydliga med anledningen till förseningen vilket gjorde att franchisetagarna blev irriterade och började skylla på varandra och på huvudkontoret. Hon menar att franchisetagarna i allmänhet visar en liten förståelse för huvudkontorets små möjligheter att kunna påverka sena leveranser och en dålig kommunikation gör det inte bättre.

*”Oftast så kan inköp skriva på forumet på Facebook att veckans leverans kommer sent. Men förra året fanns inte Facebook så då ringde de bara eller mejlade. Men det var verkligen kaos, ju mer tiden gick, desto mer arga blev folk. Så får det verkligen inte bli igen.”*

*Person B*

Kontrollen över varumärket och vad som skulle erbjudas till kunderna sköttes fullt ut av huvudkontoret tidigare och franchisetagarna hade endast möjlighet att påverka de produkter som var från Tshirt Stores eget märke. Enligt Person B har det förändrats med tiden och idag har franchisetagarna möjlighet att påverka både Tshirt Stores märke men även de externa märkena.

*”Det finns ju ett regelverk att vi till exempel inte ska ta in externa märken eller att vi inte ska ha något i butiken som inte säljs någon annan stans. Uppenbarligen är det förhandlingsbart.”*

*Person B*

När det första gången blev aktuellt att ta in ett externt märke till butiken var Person B till en början skeptisk och det var även andra franchisetagare. Idag har samtliga butiker någon form av externa märken och det har, enligt honom, fungerat bra hittills. Beslutet av externa märken ligger först och främst hos huvudkontoret, men samtidigt har vissa franchisetagare nästan tvingat fram ett godkännande på grund av att butiken ligger på gränsen till att gå runt med verksamheten.

Utöver kontrollen av sortimentet har franchisetagarna stora friheter vad gäller att inreda butik och skyltfönster. Trots att samtliga butiker använder sig av samma sorts inredning ser

butikerna helt olika ut, beroende på hur franchisetagaren inreder just sin butik. Enligt Person B är huvudkontoret bra på att uppmuntra till att ta egna initiativ kring inredning och även till att ha event i butiken.

Stödet från huvudkontoret har förbättrats med tiden och ett exempel på det är att huvudkontoret åker runt till butikerna någon gång per år. Det fungerar som ett stöd i form av att ge tips till förbättringar och att komma med nya idéer.

*”De åker runt till butikerna för att optimera. Det är ett projekt som har startats nu som inte var regelbundet innan. Det är en väldigt bra insats”.*

*Person B*

Andra former av stöd kan vara när en franchisetagare ska ha ett event i butiken, då kan huvudkontoret komma med idéer för hur de kan lägga upp eventet, bidra med kontakter till sponsorer, få rekvisita i samband med eventet och så vidare. Hjälpen från huvudkontoret kan ta olika lång tid beroende på vem franchisetagarna pratar med och hur akut det är. När det bara handlar om att bolla idéer säger Person B att det bara är att ringa till huvudkontoret.

Person B nämner än en gång forumet på Facebook vilket fungerar som ett stödjande redskap mellan franchisegivaren och franchisetagarna. Där delar de med sig av idéer till event, skyltning, tryck med mera

Det finns inga direkt uttalade mål från huvudkontoret enligt Person B. Huvudkontoret ser till att samtliga butiker kan gå med vinst och ger extra stöd till de butiker som är på gränsen till inte överleva. Det finns ett projekt som kallas för ”projekt 15 %”, vilket innebär att öka omsättningen med 15 %. Annars sätts samtliga mål för butiken av franchisetagarna själva och huvudkontoret har inget med de målen att göra. Det är upp till franchisetagarna att följa upp de målen.

*”Jag känner inte att det finns några uttalade mål. Nu är det mer att man ska få varje butik att gå bra och kunna ta ut lite vinst.”*

*Person B*

Motivationen till att driva verksamheten kommer från både franchisetagarna själva och huvudkontoret. Som Person B uttrycker det så handlar den största delen av motivationen om att överleva året ut. Det är viktigt att få fram den unika produkten som många kunder vill ha,

vilket kommer resultera i ökad försäljning. Huvudkontoret bidrar med motivation genom att hitta inspiration från mässor för att sedan förmedla det till franchisetagarna. Hon ger förslag på hur huvudkontoret skulle kunna öka motivationen gentemot franchisetagarna genom att exempelvis anordna interna tävlingar mellan butikerna.

### *Relationen*

Relationen till huvudkontoret är lite speciell för Person B jämfört med andra franchisetagare med tanke på den privata kontakten som hon har till huvudkontoret. Innan denna privata kontakt uppkom, var relationen betydligt svagare och butiken kändes isolerad från huvudkontoret. Kontakten skedde sällan och Person B kände att huvudkontoret egentligen inte visste hur det gick för Butik B. Relationen och kontakten har dock förbättrats med tiden tack vare forumet på Facebook, där det sker en daglig kontakt med både huvudkontoret och andra franchisetagare.

Huvudkontoret upprätthåller relationen till franchisetagarna genom veckomejl då information ges kring de senaste förändringarna och vad som är på gång. Ett annat sätt att hålla kontakten med franchisetagarna är genom de butiksbesök som franchisegivaren gör ett par gånger om året. Men eftersom Person B har en speciell relation till huvudkontoret resulterar det i att hon inte har något behov av att höra av sig lika ofta som kanske andra franchisetagare gör.

*”Jag hör ju av mig om det är någonting, sen så har vi ju en personlig relation med de på kontoret. Jag vet ju att de andra franchisetagarna hör av sig i en större utsträckning än vad jag gör.”*

*Person B*

Lojaliteten till huvudkontoret är på en god nivå för franchisetagarna i Butik B och det är mycket tack vare den goda relationen mellan dem. Person B vet att andra franchisetagare inte tycker att relationen till huvudkontoret är lika, vilket även resulterar i att deras förtroende till huvudkontoret inte är så bra som den kunde ha varit. Person B tror att andra franchisetagare anser att huvudkontoret ofta gör saker för egen vinnings skull och inte ser till franchisetagarnas bästa. I och med att hon har så pass nära relation till huvudkontoret vet hon att huvudkontoret har franchisetagarnas bästa som första prioritet.

Person B skulle beskriva relationen till huvudkontoret som informell och det är mycket på grund av att det fortfarande är en liten kedja. Tack vare forumet på Facebook blir konversationerna vardagliga vilket gör att relationen blir mer vänskaplig. Hon menar att det är

viktigt att huvudkontoret engagerar sig i franchisetagarna och visar sitt intresse så att de inte känner sig bortglömda och isolerade från huvudkontoret.

*”Det är viktigt för oss franchisetagare att inte känna oss isolerade, men det har huvudkontoret som sagt blivit bättre på.”*

*Person B*

Relationen till andra franchisetagare är generellt mycket god och det är en bra stämning på mötena. Person B har bättre relation till de franchisetagare som delar samma åsikter och skillnaden mellan olika åsikter har ökat den senaste tiden. När hon öppnade butiken levde Tshirt Store efter ett visst koncept men i och med att franchisetagare har fått mer insyn och kontroll över sortimentet så har konceptet i vissa aspekter förändrats till något som inte gillas av honom.

*”Jag kan känna att jag inte riktigt står för allt och inte riktigt tycker att kanske konceptet är på väg åt rätt håll alla gånger, och det är ju på grund av franchisetagarnas insatser. De som tycker att det är positivt med den här förändringen, det är klart att jag inte har bra relation till dessa.”*

*Person B*

### **4.3.3 Åsikter från Butik C**

Franchisetagaren i Butik C (kallas här för Person C) har god erfarenhet i butik och har även varit butikschef innan han bestämde sig för att bli franchisetagare.

Butik C ligger i en galleria och har en relativt stor butiksyta jämfört med de andra butikerna som har besökts och intervjuats. Det är en städad känsla som möter en när man kliver in i butiken och den stora ytan har disponerats väl med olika varianter av inredning samtidigt som den inger känslan av att vara rymlig. Det finns t-shirts längs med två av väggarna men den resterande ytan fylls med byxor, långärmade tröjor, skjortor och accessoarer vilket gör att butiken inte känns som en t-shirt butik till grunden. Vi uppmärksammade även en del reaskyltar för kläder som det inte var rea på i någon av de andra butikerna som besöktes.

#### *Åsikter om huvudkontoret*

Person C har en näst intill daglig kontakt med huvudkontoret. Det är främst telefonsamtal som han använder sig av för att kommunicera med huvudkontoret då han anser att mejl inte fungerar lika bra och tar för lång tid innan svar fås. Huvudkontoret använder sig främst av

informationsmejl för att kommunicera med honom. När det kommer till kommunikationen mellan Person C och andra franchisetagare anser han att forumet på Facebook bidrar till en god relation och gör att även de kan hålla en daglig kontakt.

Person C ser till att alltid få svar på sina frågor och funderingar. Om ingen svarar när han ringer ser han till att ringa till samtliga på huvudkontoret tills någon svarar eller ringer tillbaka. Han poängterar även att det är en liten kedja under uppbyggnad vilket innebär att företaget ständigt lär sig av sina misstag och förbättras med tiden.

*”Jag har vissa som jag alltid ringer runt till, tills någon svarar. Svarar ingen så brukar jag få ett samtal tillbaka lite senare. Men det är viktigt. Man ska tänka att det är en kedja som är under uppbyggnad, det är nytt.”*

*Person C*

I dagens läge har de två franchisemöten per år då samtliga franchisetagare och huvudkontoret närvarande. Person C berättar att de ska försöka ha fyra möten per år vilket han tycker är lagom.

#### *Kontrollen*

Person C känner att han har mycket att säga till om när det kommer till sortimentet och hur butiken ska drivas, vilket han ser som en fördel trots att det är ett franchisekoncept. Han har många års erfarenhet inom butiksverksamhet vilket gör att han vet hur en butik bedrivs på bästa sätt och känner därmed inget behov av att styras av huvudkontoret. Det finns även begränsningar för vad som kan genomföras i butiken eftersom det finns ett visst koncept som de ska bedriva, vilket han är fullt medveten om.

*”Man kan inte sväva ut hur mycket som helst i butiken för det är ju ändå som sagt en franchisingkedja.”*

*Person C*

Huvudkontoret styr efter konceptet till viss grad, men franchisetagarna har mycket att säga till om. De förslag som Person C har kommit med för förändring ligger till grunden för att få butiken att bli vinstdrivande. Ett exempel som han tar upp är att det inte fanns långärmade tröjor inom Tshirt Stores eget märke, och det har han tillsammans med andra drivit igenom. Han har själv även drivit igenom att det ska finnas externa märken i butiken eftersom det inte går att bli vinstdrivande på enbart t-shirts i ett land som Sverige då sommarsäsongen är så



pass kort. Huvudkontoret lyssnade inte på honom till en början vilket gjorde att han fick driva på förslaget en tid innan han fick respons.

Person C menar att det är farligt om huvudkontoret styr för hårt och att verksamheten blir för kontrollerad. Han medger att vissa butiker är hårdare styrda än andra men tillägger att samtliga franchisetagare ska kunna styra sin egen butik som de vill så länge det sker inom rimliga ramar.

En form av stöd som Person C anser att huvudkontoret gör bra är att all leverans sker via huvudkontoret. När det kommer till att huvudkontoret åker ut till butikerna och ger personligt stöd under en dag anser han att det inte är nödvändigt för honom. De finns där om han behöver hjälpen men känner att han vill sköta sin butik på egen hand så mycket som möjligt. Han vet vad som är bäst för butiken och känner inget direkt behov av stöd från huvudkontoret. Det har uppstått irritationer hos honom när han anser att huvudkontoret inte sköter den leverans som han efterfrågar. Huvudkontoret har alltid en förklaring till varför det blev fel i leveransen, men det är inte alltid som förklaringen är en bra förklaring.

*”Ibland så är det så att det inte har funkat med varuleveranser och då blir man förbannad. Medans när det rullar på då är det som vanligt. Då tänker man inte så mycket på det.”*

*Person C*

Person C sätter upp sina egna mål i butiken som han anser passar för deras verksamhet. Han är inte medveten om några mål från huvudkontorets sida men antar att det säkert finns någon form av uppsatta mål. Huvudkontoret har heller inte någon uppföljning av butiken mer än att de skickar ut siffror på månadens försäljningar. Han menar att de siffrorna inte direkt är någon uppföljning av hur det faktiskt går för just hans butik utan de är snarare en sorts jämförelse med hur det går med hans butik i förhållande till de andra butikerna. På ett sätt skulle han önska att han fick någon form av uppföljning från huvudkontoret, samtidigt som han vet vad hans siffror innebär.

Huvudkontoret bidrar inte direkt till någon motivation hos franchisegivarna och det är något som Person C saknar. Han förstår att de vill att det ska gå bra för samtliga butiker men samtidigt tycker han att huvudkontoret kan bli bättre på att visa det och bidra med någon form av motivation.

Det stöd som huvudkontoret ger i form av att åka ut till butikerna och kommer med idéer samt förslag till att förbättra butiken tycker han är bra, men menar att det inte får ske mer än en till två gånger per år. Person C anser att huvudkontoret inte har så mycket att bidra med i den frågan utan anser att det intressanta är att få se hur andra butiker gör och istället få tips och idéer från de som sitter i samma situation som han själv.

#### *Relationen*

Person C känner att han alltid kan säga vad han känner till huvudkontoret, även om det kanske inte är så omtyckt. Han menar att butiken är trots allt hans egen och det är upp till honom att se till att den går bra. Eftersom det är han som vet vad som behövs i just den staden så är det upp till honom att berätta det för huvudkontoret och se till att det genomförs i hans butik.

*”Det är ju min butik så därför säger jag vad jag tycker och tänker, vad som behövs och vad som inte behövs för att det ska funka.”*

*Person C*

Person C kan förstå att allt det som han skulle vilja förändra eller genomföra inte är möjligt att få godkänt på från huvudkontoret. Alla butiker har sina egna önskemål och åsikter om hur deras butiker ska styras, men samtidigt ska alla butiker följa samma koncept i viss utsträckning och det är där som huvudkontoret går in och leder alla åt samma riktning. Han kan ibland känna att huvudkontoret inte lyssnar på hans idéer och förslag men förstår samtidigt det har att göra med att det är ett visst koncept som alla butiker ska följa.

*”Jag kan förstå det på ett sätt att de ibland inte lyssnar för det är ändå ett antal butiker och alla har åsikter men alla åsikter är inte genomförbara.”*

*Person C*

I vissa situationer kan Person C känna att huvudkontoret inte går ut med information och berättar vad som är på gång och vad som ska genomföras. Han hör kontinuerligt av sig till huvudkontoret för att försäkra sig om att han vet vad som ska genomföras och vilka projekt som huvudkontoret jobbar med. Han menar att det hade underlättat om huvudkontoret informerade samtliga franchisetagare om vad de arbetade med och hade en öppnare kommunikation med vad som ska genomföras inom verksamheten.

*”Om man ringer och säger att ’nu behöver vi det här och det här’, då kanske de säger att ’ja vi har tänkt på det’, gå ut med information istället.”*

*'Det här gör vi, det här är på gång, den här produkten blir försenad' och så vidare. Ju mer information desto bättre.'*

*Person C*

Person C föreslår att huvudkontoret kan gå ut med den här informationen via mejl eller på facebookforumet eftersom att alla franchisetagare är inne på forumet dagligen och ser allt som skrivs ner där. Samtidigt skulle han inte uppskatta om de hörde av sig för ofta till just hans butik. Han tycker att relationen ska hålla en professionell nivå och undvika en för nära vänskaplig relation.

Förtroendet till huvudkontoret är bra, Person C litar på vad de gör och han tror även att de litar på honom. Han menar samtidigt att han inte har något annat val än att lita på huvudkontoret.

*"Jag utgår från att de gör det de ska eller gör sitt bästa."*

*Person C*

Person C:s relation till franchisetagarna är lite olika. De som har samma åsikter och värderingar som honom kommer han bättre överens med. De pratar mycket om olika idéer och han känner att de har en god relation till varandra. Han menar att det är givande att dela idéer med de personer som sitter i samma sits som han själv.

#### **4.3.4 Åsikter från Butik D**

Franchisetagaren för Butik D (kallas här Person D) har ingen erfarenhet som butiksbiträde sedan tidigare men har ett stort kontaktnät i staden. Butiken är nyöppnad och försäljningen har gått bra redan från första dagen.

Butik D ligger i en liten galleria mitt i staden på en av shopping gatorna. Det är en relativt liten butik och det uppkommer en känsla av trängsel inne i butiken. Samtliga ytor är väldisponerade och det är inte bara t-shirts i sortimentet, men samtidigt märks det att huvudutbudet är just t-shirts. Det är en ung personal som välkomnar med en personlig gest och stämningen är avslappnad.

##### *Åsikter om huvudkontoret*

Person D har fått ett bra bemötande från huvudkontoret och har även fått mycket stöd i samband med nyöppnandet. Huvudkontoret har funnits med från första början och han har

haft kontakt med dem nästan dagligen. De hörs per telefon minst en gång i veckan och huvudkontoret är alltid inne på forumet på Facebook och informerar om hur försäljningen går, ger tips till förbättringar och försäljningsknep.

*”De har varit riktigt hjälpsamma, de har hjälpt oss med riktigt mycket.  
Från öppning fram till idag.”*

*Person D*

Person D känner inte att det finns något behov till att utöka kommunikationen eller förbättra den. Det enda han påpekar är att det kan vara svårt att få tag på VD:n för Tshirt Store men tillägger samtidigt att alla frågor som han har till honom kan han även ställa till de andra på huvudkontoret.

Han tycker även att det finns en god kontakt mellan franchisetagarna tack vara forumet på Facebook. Där hjälper de varandra med idéer och tips till hur något skulle kunna göras bättre. Han är positivt inställd till att kommunikationen fungerar så bra och jämför det med andra franchiseverksamheter där det inte alls fungerar bra.

*”Man har kontakt med dem varje dag genom ett låst forum på Facebook där alla skriver hur dagen har varit, hur det har gått, hur mycket man har sålt. Det ger inspiration, man hjälper varandra. Så jag tycker att kommunikationen med både huvudkontoret och de andra franchisetagarna fungerar bra.”*

*Person D*

### *Kontrollen*

Person D anser att franchisegivaren har en bra kontroll över hur det går för butiken när det kommer till försäljning, vilka varor som går bra och vilka varor som behöver fokuseras på.

*”Ser de att en butik har sålt dåligt någon vecka så uppmanar de bara att försäljningen måste upp och ger förslag på vad vi kan göra för att öka den.”*

*Person D*

Person D känner att han har mycket att säga till om vad gäller verksamheten för hans butik. Vid öppningen kom huvudkontoret med en hel del förslag och tips och om han inte höll med

om just de idéerna kunde han komma med andra förslag och diskutera fram en annan lösning utan problem. Han säger också att om han vill ändra något i butiken ska han alltid höra av sig till huvudkontoret för att få godkännande. Hittills har han aldrig fått ett nej och han känner att han har stor frihet i att styra hur han vill ha det i sin butik. Produkter och designen på olika tröjor publicerar huvudkontoret på Facebook forumet där samtliga franchisetagare har en möjlighet att tycka till och komma med förslag. Han tycker att huvudkontoret är bra på att ta till sig av vad franchisetagarna har att säga.

Stödet har varit optimalt ända sedan öppningsdagen och så fort Person D har behövt hjälp eller haft funderingar över något har det alltid funnits någon till hands på huvudkontoret. Han menar att huvudkontoret gör sitt yttersta för att se till att det går bra för butiken. Han har en exempelvis fått hjälp med allt ifrån inredning och val av sortiment till att rita hela butiksytan. Det är hela tiden huvudkontoret som har erbjudit sig att hjälpa till, utan att han har behövt fråga efter något specifikt.

*”Det är dem som har erbjudit sig. Vi visste ju inte om det från början. Så dem sa det, ’vi ritar upp hela butiksytan, vi hjälper er med inredningen’.”*

*Person D*

Det finns inga direkt uppsatta mål från huvudkontoret, inte som Person D är medveten om i alla fall. Det finns en butiksmanual men han känner att den endast skulle vara till hjälp om det går dåligt för butiken. Så länge hans sätt att styra butiken fungerar bra så går han efter sin egen känsla.

Person D har inte märkt av något incitament system från huvudkontorets sida men tror att det säkert finns någon form av motivationsstrategi. Den enda motivation som butiken har är utformad av honom och är till för att motivera de anställda till att sälja mer.

### *Relationen*

Person D känner att han kommer bra överens med huvudkontoret och de känns samarbetsvilliga i alla aspekter. Relationen till huvudkontoret beskriver Person D som vänskaplig och öppen.

*”Tshirt Store känns som våra vänner, de är snälla, öppna och hjälper oss med allt. Är det någonting så kan vi bara ringa så försöker de hjälpa oss så bra som möjligt.”*

*Person D*

Han förstår också att huvudkontoret inte har råd att göra sig ovänner med någon av franchisetagarna eftersom de är ett så pass nystartat företag och att de vill växa varje år med fler butiker. De har ett behov av att ha en god kontakt med franchisetagarna och hålla den på en vänskaplig nivå.

*”Hittills har de skött kontakten riktigt bra vilket är viktigt för dem eftersom de vill bli internationella. Blir de ovänner med mig till exempel, då blir det inte bra.”*

*Person D*

# 5 Analys

---

*Det här kapitlet innehåller en analys och en diskussion kring den empiriska undersökningen som gjorts med hjälp av den valda teorin. Kapitlet börjar med två avsnitt där empiri och teori ställs mot varandra för att få en bättre förståelse för hur kontrollen och relationen ser ut i det valda företaget. Analysen mynnar sedan ut i en sammanfattning av det analyserade materialet för att i den avslutande diskussionen försöka besvara studiens syfte närmare.*

---

## 5.1 Kontroll

Utifrån det empiriska materialet har vi kunnat konstatera att Tshirt Store's organisation är uppbyggt av nära relationer mellan franchisegivaren och franchisetagarna samt att strategin för att kontrollera dem är att ha en nära kontakt med lojalitet till varandra, vilket tyder på en socialt baserad kontroll (Vázquez, 2008). Franchisegivarna använder riktlinjer istället för regler och riktlinjerna fungerar som ett stöd till franchisetagarna. Det går i linje med den informella kontrollen som, enligt Jagd (2010), är en annan benämning för den socialt baserade kontrollen. En organisation som använder riktlinjer som stöd tyder på att franchisetagarna har ett självstyre och det styrks även av empirin som visar på att franchisegivaren ger franchisetagarna frihet att styra sina butiker. Bijlsma-Frankema & Costa (2005) menar att informell styrning är bäst lämpad i den sortens organisationer som har ett behov av att vara flexibla i en förändrande marknad och där arbetsrelationerna är lösare och mer avlägsna. De menar även att en formell kontroll är svårt att applicera som styrmedel när relationer och samarbete är viktiga aspekter inom dagens föränderliga.

Det är omöjligt för franchisegivaren att fullt ut kontrollera franchisetagarna (Eisenhardt, 1989) och ett problem som kan uppstå är det som agentteorin kallar för "moral hazard" (Eisenhardt, 1985). Problemet innebär att franchisegivaren och franchisetagarna inte alltid går efter samma mål och, enligt Eisenhardt (1985), kan då egenintressen uppkomma. Han menar vidare att egenintresset resulterar i att franchisetagaren går emot franchisegivaren och en konflikt i kontraktet kan uppstå. Det empiriska materialet visar på att det saknas mål inom organisationen och egenintressen har kunnat konstateras eftersom att franchisetagarna visar tendenser på att de agerar efter eget intresse genom att tvinga igenom förändringar som de själva anser behövs för deras butiker, trots att franchisegivaren från början varit emot det.

Exempel på det är genomförandet av ett externmärke och egna initiativ vad gäller rea av varor.

Ett sätt att förhindra ”moral hazard”-problemet är att använda en formell styrning, med övervakning och tvingande regler (Jensen & Meckling, 1979). En typ av övervakning som franchisegivaren Tshirt Store använder sig av är säljcoacher, som åker runt till butikerna två gånger om året för att kontrollera att konceptet och de riktlinjer de satt upp efterföljs. Eftersom Tshirt Store fortfarande är ett ungt företag menar franchisegivaren att de varken har tid eller resurser till att genomföra fler besök per år, och menar således att det nästan är omöjligt att kontrollera om franchisetagarna går utanför riktlinjernas gränser. Det går i linje med den teorin som använts i studien och den säger att övervakning i organisationer med hög grad av självstyre inte är möjligt eftersom det skulle medföra för höga övervakningskostnader i en litet företag (Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999). Franchisegivaren säger samtidigt att de inte vill använda en hård styrning, även om de hade de resurser som skulle ha krävts.

”Moral hazard”-problemet kan då förhindras med en mer informell strategi som innebär att franchisegivaren erbjuder belöningar eller andra sorters incitament till franchisetagarna, för att kunna kontrollera deras beteende och undvika att franchisetagarna går emot dem (Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999). Den empiriska undersökningen visar på att det saknas incitament och till viss del utsatta mål för franchisetagarna och samtidigt efterfrågar samtliga franchisetagare någon form av incitament. Vissa av franchisetagarna tar upp projekt 15 % som ett mål, men säger samtidigt att det målet inte fyller någon funktion eftersom det är ett självklart mål.

När övervakning inte är aktuellt på grund av höga övervakningskostnader och när det är en avsaknad av incitament i en komplex organisation ser vi risken med att franchisetagarna går emot franchisegivaren, eftersom franchisegivaren inte har en möjlighet att kontrollera franchisetagarna (Eisenhardt, 1985). Empirin visar på, som tidigare nämnts, att franchisetagarna redan har börjat gå sin egen väg och det finns tendenser till att de går emot franchisegivaren då de tvingar fram sin vilja av förändringar i butikerna. Person C menar att han vet vad som är bäst för sin butik och trots att han får ett nej från franchisegivarna ser han ändå till att genomföra förändringen. När det inte finns resurser och heller inte viljan från franchisegivaren att styra hårt med formella regler och övervakning, menar teorin som sagt att incitament är alternativet till att kontrollera beteendet hos franchisetagarna (Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999). När incitament inte är etablerat inom organisationen och när empirin



visar på att franchisetagarna till viss mån går emot franchisegivaren, finns det en annan teori som tar upp ett alternativ till incitament som styrmedel vilket är marknadskanalsteorin.

Marknadskanalsteorin förespråkar att franchisegivaren använder stöd och en kontinuerlig kommunikation för att erhålla kontroll över franchisetagarna och de kan då även påverka dem att följa de utsatta riktlinjerna (Quinn & Doherty, 2000). Tshirt Store använder forumet på Facebook som ett stöd åt franchisetagarna och även säljcoacherna kan ses som ett stöd. Facebookforumet är mycket uppskattat av samtliga franchisetagare och förutom att det fungera som ett stöd är det även ett sätt för franchisegivaren att kontrollera franchisetagarna, genom att exempelvis få en insyn i vilka diskussioner som förs samt att upptäcka missnöjen etc.

Forumet bidrar även till en regelbunden kommunikation vilket, enligt Fulop & Forward (1997), är viktigt om franchisetagarnas beteende ska kunna kontrolleras genom en icke tvingande styrning. Kommunikationen på forumet är främst mellan franchisetagarna, men även franchisegivaren är aktiv på forumet. Franchisetagarna menar att kommunikationen fungerar bra mellan dem på forumet och de anser även att franchisegivaren är bra på att ta till sig deras idéer de kommer med. Franchisetagarna är även bra på att förmedla sina åsikter till franchisegivaren, men utanför forumet finns det brister i kommunikationen. Person B menar att den brister när det kommer till att franchisegivaren ska förmedla tillbaka information till franchisetagarna och franchisetagarna efterfrågar feedback från franchisegivaren om vad som är på gång och vilka beslut som tas. Det saknas därmed en tvåvägskommunikation. Enligt Mendelsohn (1992) ska kommunikationen ske båda vägar och då det empiriska materialet tyder på att franchisetagarna är på väg att gå emot franchisegivaren kan det ifrågasättas vad det innebär att kontrollera över franchisetagarnas beteende inte fungerar fullt ut. Då den icke tvingande styrningen förespråkar stöd och en regelbunden kommunikation (Quinn & Doherty, 2000) kan det i empirin utläsas att en avsaknad av kommunikation kan innebära att kontrollen över franchisetagarnas beteende tappas till viss del.

Då det empiriska materialet visar på att franchisetagarna går emot franchisegivaren, genom att de tvingar fram sina önskade beslut, finns det tendenser till utnyttjande av en maktposition. Inom franchiseorganisationen har båda parter ett beroende av varandra och det kan resultera i att en av parterna använder beroendet som ett maktredskap mot den andre (Pfeffer & Salancik, 1987). Eftersom Tshirt Store är ett så pass nystartat företag har franchisegivaren inte råd att förlora franchisetagarna, vilket innebär att de inte kan sätta sig emot franchisetagarna

så mycket som de kanske önskar. Det empiriska materialet visar då på att franchisetagarna till viss del utnyttjar franchisegivarens sats och därmed går emot dem. Franchisetagarna sitter inne med mer information om marknaden eftersom de har den dagliga kontakten med kunderna (Doherty & Quinn, 1999) och till exempel med argumentet att det finns ett behov av ett externt märke i butiken kan de tvinga igenom den förändringen, trots att de till en början fått ett nej från franchisegivaren. Ett annat exempel som tyder på att franchisetagarna har börjat gå emot franchisegivaren är, som redan nämnts, att Person C rear ut varor efter eget bevåg, och stämmer inte av med franchisegivaren om det är godkänt. Brister i den icke tvingande styrningen som ska styra franchisetagarnas beteende kan vara anledningen till att franchisetagarna utnyttjar sin maktposition, vilket visar på vikten av en regelbunden kommunikation, gemensamma mål, incitament och ett stöd för att inte tappa kontrollen över beteendet.

## **5.2 Relation**

### **5.2.1 Förtroende**

Anderson & Narus (1990) menar att ett högt förtroende mellan de båda parterna i en relation underlättar det sociala utbytet då varje part kommer att agera i den andras intresse. Detta är något som vi anser att franchisegivaren, fallföretaget Tshirt Store, har och känner för sina franchisetagare. Eftersom vi, som tidigare nämnt, anser att de använder sig av en mer informell, icke tvingande kontroll, betyder detta att de måste lita på att franchisetagarna följer de anvisningar och regelverk som finns och således har ett högt förtroende för dem. När vi däremot frågade franchisetagarna om deras förtroende för franchisegivaren uppstod det delade meningar.

Person A uppfattade att det ibland togs en del, med hans ord uttryckt, konstiga beslut, vilket i hans fall hade medfört ett reducerat förtroende och problem med att lita på franchisegivaren. Harmon & Griffiths (2008) tar upp detta som ett vanligt förekommande problem och menar på att orsaken till detta minskade förtroende, på grund av vissa beslut hos franchisegivaren, beror på att franchisetagaren misstolkar orsaken till det. Person A kände även att franchisegivaren ibland tog franchisetagarnas idéer och uttryckte det som att det var deras egna vilket även detta hade bidragit till ett minskat förtroende. De övriga franchisetagare som intervjuades menade, å andra sidan, att förtroendet för franchisegivaren låg på en hög nivå då de ansåg sig ha en god relation mellan varandra. Person C menade även att han utgick från att

franchisegivaren gjorde sitt bästa vilket går hand i hand med Scheer & Stern's (1992) definition av förtroende, "a belief that the partner will fulfill its obligations and perform actions that will benefit the firm's long-term interests".

Enligt Anderson & Narus (1990) är kommunikationen otroligt viktig för att minska konflikter och bygga upp ett gemensamt förtroende för varandra. En anledning till att person A kände en saknad i förtroendet för franchisegivaren anser vi således beror på en brist i kommunikationen mellan de båda parterna. De beslut som Person A uppfattade som konstiga kanske i själva verket var helt befogade av Tshirt Store då ingen av de andra intervjuade franchisetagarna uppfattat problem med konstiga beslut. Davis (2004) menar att det är en stor utmaning för franchisegivaren att lyckas förmedla ut relevant information till samtliga franchisetagare. Vi drar därför slutsatsen att Person A har, som Harmon & Griffiths (2008) uttrycker sig, misstolkat orsaken till vissa av franchisegivarens beslut vilket lett till att de uppfattats som konstiga. Vidare tyder detta på att ett problem med ett minskat förtroende skulle kunna lösas genom en starkare dialog och en bättre kommunikation mellan de båda parterna.

### **5.2.2 Engagemang**

Jap & Ganesan (2000) definerar engagemang som en önskan att utveckla en stabil relation vilket vi kan se tydliga spår av hos franchisegivaren. Då Tshirt Store fortfarande är en liten franchisekedja anser de sig själva besitta en nära och personlig relation till sina franchisetagare. Två till fyra gånger per år har de franchisemöten, där alla franchisetagare samlas för att informera om hur verksamheten fungerar, uppföljning av försäljning, planering inför framtiden samt låta franchisetagare få komma till tals och uttrycka sina åsikter och idéer. Detta går i linje med Mendelsohn (1992) som menar att franchisemöten är ett effektivt sätt för att lyckas hålla kontakten med franchisetagarna samt att få en inblick över deras känslor, idéer, tvivel samt klagomål. Davis (2004) menar även att detta är ett bra sätt för att förbättra kommunikationen. Meek et al (2011) anser vidare att ju bättre kommunikationen blir, desto mer kommer nivån av engagemang att förbättras. Detta visar således att franchisemöten tyder på ett visat engagemang och en önskan från franchisegivarens sida att bygga på en stabil relation som i sin tur visar på att de agerar för franchisetagarnas bästa intresse.

Harmon & Griffiths (2008) menar att franchisetagare som tror på att franchisegivaren agerar i deras bästa intresse kommer att känna en minskad oro i det vardagliga arbetet. Samtliga franchisetagare såg på franchisemötena som något positivt då de kände att distansen mellan

dem hade minskat och att det gav dem chansen att vara ännu mer involverad i beslutsprocessen och påverka, vilket Mendelsohn (1992) menar är något som är viktigt för en franchisegivare att tänka på. Samtidigt menar franchisetagarna att även om det har förbättrats så efterfrågar de att få vara med mer deltagande i besluten som tas. När en franchisetagare känner sig delaktig i beslutsprocessen kommer de att mer entusiastiskt stödja franchisegivarens idéer och initiativ (Davis, 2004). Det här går att knyta till Person B som anser att franchisetagarna inte kan lägga skulden på franchisegivaren ifall de får vara med och bestämma under beslutsprocessen.

Person A ansåg att franchisemötena var bra och bidrog till att relationen mellan dem steg under mötena, då alla fick chansen att ventilera sina åsikter. Men samtidigt menade han att relationen sjönk kraftigt under tiden där emellan på grund av känslan av att inte bli hörd, vilket i sin tur lett till att han anser att engagemanget hos franchisegivaren är orregelbunden och relationen är inkonsekvent. Detta visar återigen på en brist i kommunikationen mellan Person A och franchisegivaren. Enligt Mendelsohn (1992) är det viktigt för franchisetagaren att känna att dennes åsikter är av betydelse och känna en känsla av att franchisegivaren bryr sig om honom. Tidigare forskning (Nathan, 2009) trycker även på vikten av ett konstant underhåll av relationen för att hålla den på en hög nivå, vilket det empiriska materialet visar brister på och det visar i sin tur på betydelsen av kommunikation mellan båda parter.

*”...franchisee needs and attitudes change over time and the franchise relationship is always a “work in progress” needing constant maintenance.”*

*Nathan (2009, s.35)*

Detta är dock något som franchisegivaren har försökt lösa genom, som tidigare nämnts, systematiska besök av franchisetagarna. Dessa besök är dels för att kontrollera att de uppsatta riktlinjerna efterföljs, men även för att få en bättre kontakt med franchisetagarna och se hur deras vardag fungerar. Säljcoacherna kommer med idéer och förslag på exempelvis inredning och franchisetagarna får chansen att säga sitt på en personligare nivå än exempelvis genom ett mail, vilket Mendelsohn (1992) menar är ett opersonligt och svårt sätt att få fram det rätta budskapet på. Även detta ansågs som något positivt från franchisetagarna, vilket i vår mening tyder på en ytterligare vilja av engagemang från franchisegivarens sida och ett sätt att stärka relationen på.

Person C menade vidare att trots att han ansåg franchisegivarens besök som nyttiga, så skulle han hellre föredra att besöka eller få besök av andra franchisetagare då han ansåg det mer givande att dela idéer och tips med personer som sitter i samma sits som han själv. Det går här att se tendenser av en ”vi-mot-dem”-känsla, vilket vi tror skulle kunna minskas om franchisetagarna fick chansen att vara mer delaktiga i denna process, till exempel genom att besöka andra franchisetagares butiker. Enligt Davis (2004) leder en känsla av ökad delaktighet från franchisetagarnas sida till att förståelsen och kommunikationen mellan parterna förbättras, vilket i sin tur ökar samarbetet för att uppnå de gemensamma målen. Vi menar därför att detta förslag är något som skulle uppskattas av franchisetagare och kunna hjälpa båda parterna att uppnå ett ömsesidigt engagemang.

För att engagemang ska bidra till en bättre relation krävs det att det visas från båda parter, det vill säga att det existerar ett ömsesidigt engagemang (Harmon & Griffiths, 2008). Ett ömsesidigt engagemang kännetecknas, enligt Blankenburg et al (1999), av faktorer som gemensamma mål och incitament. Då både franchisetagarna och franchisegivaren ansåg att det i dagens läge varken fanns incitament eller specifika mål, förutom det självklara att sälja så mycket som möjligt och följa affärskonceptet, kan det ifrågasättas ifall det verkligen existerar ett ömsesidigt engagemang inom Tshirt Store. Det empiriska och teoretiska materialet visar dock att, trots avsaknaden av gemensamma mål och incitament inom fallföretaget, existerar det ett ömsesidigt engagemang, vilket vi försökt bevisa i ovanstående text. Vi drar därför slutsatsen att gemensamma mål och incitament inte är det enda som kännetecknar ett ömsesidigt engagemang utan det går även att uppnå på andra sätt så som exempelvis en ökad känsla av delaktighet i olika processer.

### **5.2.3 Tillfredställelse**

Dickey et al (2008) beskriver graden av tillfredställelse som i vilken utsträckning en franchisetagare är nöjd med sin franchisegivare. Utifrån det empiriska materialet kan det utläsas att nästan alla franchisetagare är nöjda med Tshirt Store som franchisegivare, vilket i sin tur betyder att de känner en viss grad av tillfredställelse. Detta grundar vi till största del på att Person B, C, och D, som tidigare nämnts, ansåg sig besitta ett starkt förtroende för franchisegivaren. Vidare bidrar ett förtroende för franchisegivaren, enligt Morgan & Hunt (1994), till en känsla av tillfredställelse samt en vilja av att stanna kvar i relationen. Person B, C och D ansåg att relationen med franchisegivaren var öppen och vänskaplig, mycket tack vare det nystartade forumet på Facebook. Person D menade vidare att han kom mycket bra

överens med franchisegivaren och att de var samarbetsvilliga i alla aspekter. Det går att knyta till Elango & Fried (1997) som menar att tillfredsställelse hos franchisetagare kan relateras till deras uppfattning om kvaliteten på samspelet med franchisegivaren.

Person A, å andra sidan, kände ett visst missnöje med Tshirt Store som franchisegivare. Mycket av detta grundades på en känsla av att hans idéer och förslag ständigt blev nekade, vilket i sin tur resulterade i att han fick tvinga fram förändringar. Detta går återigen att tolka som en brist i kommunikationen, då det som tidigare nämnts är otroligt viktigt för en franchisetagare att känna sig hörd för att kommunikationen ska fungera (Mendelsohn, 1992). Utifrån detta sett går det att dra slutsatsen att Person A's tillfredsställelse till franchisegivaren är på en låg nivå. Detta styrks även av Gassenheime, 1996, som menar att en mindre fungerande kommunikation leder till en lägre tillfredsställelse.

#### **5.2.4 Psykologiska klimatet**

Elango & Fried (1997) antyder att graden av självständighet samt rättvisan i en relation har en positiv inverkan på tillfredsställelsen. Detta går att koppla till Strutton et al (1993) då dessa faktorer ingår i det han kallar för det psykologiska klimatet. För att nå framgång i en relation är det, enligt dem, exempelvis otroligt viktigt för en franchisegivare att ge alla franchisetagare samma möjligheter och få dem att känna sig rättvist behandlade. Person A tog upp det och menade att franchisegivarens egen butik i Stockholm ofta får fördelar gentemot andra butiker. Även fast det vid ett specifikt tillfälle var uttalat att det bara var en butik som skulle gå igenom en tesperiod av en ny vara, och då inte butiken i Stockholm, så slutade det med att franchisegivaren ändå tog in varan i sin egen butik, utan franchisetagarnas vetskap. Detta tyder på att Person A känner sig orättvist behandlad vilket visar ytterligare ett exempel på att Person A inte känner sig tillräckligt tillfredställd.

Strutton et al (1993) menar att en framgång i relationsutbytet även beror på franchisegivarens förmåga att delegera ansvar och låta franchisetagarna få en känsla av självständighet. Som tidigare identifierats är att Tshirt Store använder sig av en informell kontroll och det innebär att franchisetagarna har en hög grad av självständighet, vilket styrks av franchisetagarna. En hög grad av självständighet bidrar vidare till att franchisetagarna, i de flesta fall, känner en högre grad av tillfredsställelse (Strutton et al, 1993; Elango & Fried, 1997). Det här styrker vad som tidigare sagts, det vill säga det faktum att samtliga franchisetagare förutom Person A känner sig tillfredställda. Anledningen till att Person A känner en låg grad tillfredsställelse kan grundas i att han efterfrågar en hårdare typ av styrning från franchisegivaren och således en

minskad självständighet. För att kunna erhålla en hög grad av tillfredställelse visar det empiriska materialet på att det är viktigt att franchisegivaren använder en kommunikation med franchisetagarna för att kunna få en uppfattning om vilket form av styrning som efterfrågas.

Franchisegivaren anser vidare att de har ett personligt intresse i alla butiker, dels för att de vill att det ska gå så bra för dem som möjligt, men även för att de anser sig ha en personlig kontakt med sina franchisetagare. Detta är något som enligt Strutton et al (1993) kännetecknar dimensionen sammanhållning och är mycket viktigt för att upprätthålla relationen till sina franchisetagare. De flesta franchisetagare uppfattade dock inte att franchisegivaren visade något personligt intresse i just dem. Den enda som påpekade detta var Person D som menade att det kändes som om franchisegivaren var deras vänner, vilket i vår mening kan tolkas som ett personligt intresse. Då Person D's butik är den butik som är senast tillkommen av de intervjuade franchisetagarna, och förhållandevis nystartad, ställer vi oss frågan ifall det personliga intresset beror på att Person D befinner sig i startfasen. Vi hänvisar här återigen till tidigare litteratur (Nathan, 2009) som menar att den första fasen i ett franchiseförhållande karaktäriseras av en hög tillfredställelse, optimism och en glädje av att vara franchisetagare, vilket det i detta fall går att se tydligt hos Person D. Ju längre tiden går förändras detta beteende dock mot det negativa, givet att inget händer för att upprätthålla relationen. Vi påpekar därför igen vikten av ett konstant underhåll av relationen, inte bara i början av den, för att det inte ska uppstå problem, exempelvis genom ett visat personligt intresse.

Strutton et al (1993) menar vidare att relationens framgång även beror på dimensioner som påtryckningar, innovation och erkännande. Påtryckningar innebär att franchisegivaren inte får sätta för stor press på sina franchisetagare vilket av det empiriska materialet går att utläsa att så inte är fallet inom Tshirt Store. När det kommer till innovation så menar Strutton et al (1993) att det är viktigt att uppmuntra franchisetagarna att utveckla egna idéer och erbjuda utmaningar för att förbättra etablerade arbetssätt. Detta är något som vi tydligt kan se att franchisegivaren gör då de gärna uppmuntrar sina franchisetagare att hitta sin lokala prägel och söka lokala samarbeten. Det empiriska materialet visar även att forumet på Facebook starkt har bidragit till att franchisetagare har fått det lättare att uttrycka nya idéer vilket i alla franchisetagares fall har lett till en stärkt relation mellan dem samt till franchisegivaren.

Den sista dimensionen, erkännande, är enligt Strutton et al (1993) förknippat med en franchisegivers förmåga att uppmärksamma och ständigt kommentera på goda prestationer

och arbete. Detta är något som franchisegivaren erkände sig vara dålig på och saknades även av alla franchisetagare. Empirin tyder dock på att saknaden av denna dimension inte hade någon stor påverkan på relationen i en negativ aspekt. Franchisetagarna önskade mer motivation men menade samtidigt att en saknad av motivation inte försämrade relationen. Det är snarare så att det är något som franchisegivare skulle kunna använda sig av för att stärka relationen.

### **5.3 Sammanfattning av analysen**

För att kunna använda en icke tvingande styrning samt en informell kontroll, vilket är dels vad både franchisegivaren och franchisetagarna önskar och dels är det enda alternativt då en formell kontroll är för kostsamt, ska stödet, kommunikationen och incitament vara etablerad (Quinn & Doherty, 2000; Fulop & Forward, 1997). En intressant aspekt är således om det räcker med att använda sig av stöd för att den informella kontrollen ska fungera, eller om incitamentet och en kommunikation även är en viktig del för att upprätthålla kontrollen.

En fungerande icke tvingande styrning leder till tillfredsställelse och det leder i sin tur till att det blir lättare att utöva kontroll (Quinn & Doherty, 2000). Studien visar på att franchisetagarna har börjat gå sin egen väg och följer inte fullt ut de riktlinjer som finns uppsatta, vilket tyder på att det finns brister i den icke tvingande styrningen. Bristerna som har identifierats är att det inte finns några uppsatta mål eller incitament som kan styra deras beteende, samt att kommunikationen brister. Det blir då svårt att styra franchisetagarnas beteende, vilket visas genom att franchisetagarna utnyttjar sin maktposition gentemot franchisegivaren och har börjat gå sin egen väg. Eftersom att det är en avsaknad av uppsatta mål och incitament blir följderna att franchisetagarna skapar sina egna mål, vilket studien styrker, och genom att franchisetagarnas mål då skiljer sig från franchisegivarens uppstår ”moral hazard” (Eisenhardt, 1985). Slutsatserna kan då dras till att om franchisegivaren ska ha en fungerande kontroll över franchisetagarna är det viktigt att det finns både ett stöd, incitament samt en kommunikation för att undvika att franchisetagarna går sin egen väg och att franchisegivaren tappar kontrollen över beteendet.

Det teoretiska och det empiriska materialet visar på att relationen mellan franchisegivaren och de intervjuade franchisetagarna överlag ligger på en bra nivå. Detta grundas på det faktum att det finns ett förtroende och ett ömsesidigt engagemang hos nästan alla franchisetagare, vilket karakteriserar en god relation enligt Morgan & Hunt (1994). Som Anderson & Narus (1990)



och Mohr & Spekman (1994) menar så leder ett förtroende och ett ömsesidigt engagemang i sin tur vidare till en tillfredsställelse hos franchisetagarna, vilket även styrks av empirin, dock inte från en av franchisetagarna. Det psykologiska klimatet visar även det på att det råder en god relation på nästan alla plan. Studien visar att en känsla av självständighet hos franchisetagarna har varit en stor bidragande faktor till den goda relationen då det har lett till en ökad tillfredsställelse.

Det var en franchisetagare som inte ansåg sig ha någon bra relation till franchisegivaren, vilket tydligt gick att se i avsaknaden på de ovan nämnda faktorerna. Det är dock svårt att se någon tydlig koppling till varför just denna franchisetagare inte trivdes med relationen. Studien visar på att alla de intervjuade franchisetagarna är av olika personligheter med olika erfarenheter, vilket innebär att de har olika syn på hur organisationen ska bedrivas. Det är således svårt för en franchisegivare att besvara samtliga franchisetagares önsknings och göra alla till lags. I det här fallet efterfrågade den missnöjda franchisetagaren en hårdare kontroll och en minskad självständighet. Detta kan vara en av anledningarna till att han inte ansåg sig trivas med relationen då fallföretaget, i dagens läge, bedriver en friare typ av kontroll med mycket självständighet. Studien visar även på att missnöjet från franchisetagaren kan bero på den bristande kommunikationen som råder mellan honom och franchisegivaren. Det här var dock något som nästan alla franchisetagare efterfrågade vilket gör det svårt att härleda till just den här franchisetagaren. Det går vidare att tyda att de franchisetagare som har en näst intill daglig kontakt med franchisegivaren kände sig nöjda med relationen medan den franchisetagare som inte hade lika bra kontakt var han som visade känsla av missnöje, vilket även här tyder på vikten av kommunikation för att känna sig tillfredställd.

## **5.4 Avslutande diskussion**

Kontroll och övervakning över franchisetagare är den mest grundläggande och centrala aspekt för att lyckas bedriva en franchiseorganisation (Mukherjee, 2003). Mendelsohn (1992) menar samtidigt att den personliga relationen mellan franchisegivare och franchisetagare är avgörande för om franchiseorganisationen kommer att lyckas eller inte. Som vi kan se är både kontroll och relation två mycket viktiga faktorer för att en franchiseorganisation ska kunna fungera. Frågan vi då ställer oss är; går det att bedriva dessa två faktorer på ett bra sätt samtidigt, utan att den andra faktorn blir lidande?

Studien visar att den rådande kontrollen inom fallföretaget är bristande i vissa avseenden. Franchisegivaren har inte kontroll på franchisetagarnas beteende fullt ut och vi kan även se tendenser till att franchisetagarna ibland gör lite som de själva önskar. Studien visar vidare på att relationen mellan franchisegivare och franchisetagare ligger på en bra nivå i nästan alla fall. Självständigheten hos franchisetagarna är hög vilket innebär att de har mycket frihet att göra som de själva anser.

Vi kan utifrån det konstatera att relationen ligger på en bra nivå, men att det finns brister i kontrollen. Det går således att dra slutsatsen att det existerar en paradox mellan kontrollen och relationen i franchiseorganisationen. Då både kontroll och relation är två centrala faktorer inom en franchiseorganisation blir det därmed viktigt att se till så att båda faktorerna fungerar. Frågan blir då hur franchisegivaren ska kunna hantera denna paradox.

När en organisation bedriver en icke tvingande styrning är det viktigt att kommunikationen fungerar för att lyckas behålla kontrollen (Fulop & Forward, 1997). Kommunikationen kan, enligt Meek et al, 2011, även vara den viktigaste faktorn för att kunna upprätthålla en god relation. Detta innebär att det finns en gemensam faktor som både kontroll och relation är i stort behov av för att kunna fungera på ett bra sätt. Studien visar vidare på att kommunikationen mellan franchisegivaren och franchisetagarna, genomgående är bristande inom organisationen. Genom en förbättrad kommunikation skulle franchisegivaren exempelvis få det lättare att kontrollera franchisetagarnas beteende och på så sätt undvika att franchisetagarna går emot dem på grund av tappad kontroll (Mendelsohn, 1992). En förbättrad kommunikation skapar även möjligheten för franchisegivaren att uppfatta vilken typ av styrning som franchisetagarna önskar, vilket i sin tur skulle leda till en ökad tillfredsställelse. Detta skulle i vidare innebära att franchisegivaren skulle kunna behålla relationen på en hög nivå samtidigt som de bedriver en fungerande kontroll. Utifrån detta drar vi således slutsatsen att en hantering, av paradoxen mellan relation och kontroll i en franchiseorganisation, underlättas genom en ökad och förbättrad kommunikation.

Davis (2004) menar att det är viktigt att använda sig av ett öppet nätverk där franchisegivare och franchisetagare kan kommunicera personligen med varandra för att på så sätt öka samarbetet. Detta kan kopplas till det nystartade forumet på Facebook. Studien visar vidare på att detta forum var det ända stället, förutom franchisemötena, där kommunikationen faktiskt fungerade bra mellan alla inblandade parter. Alla franchisetagare får på detta forum dagligen chansen att komma med åsikter och hjälpa varandra med vardagliga problem, till skillnad från

franchisemöten som bara sker några gånger per år. De har således fått en större inverkan och en känsla av delaktighet, vilket enligt Davis (2004) dels bidrar till en ökad kommunikation men även en ökad förståelse mellan franchisegivaren och franchisetagarna, och det leder i sin tur till ett bättre samarbete.

Under intervjuerna framkom det att samtliga franchisetagare såg på forumet som något positivt som stärkte relationen och bidrog till en daglig kontakt med andra franchisetagare. Utifrån franchisegivarens perspektiv så bidrar forumet vidare med en förenkling av den nödvändiga tvåvägskommunikationen. Det ger även franchisegivaren en ökad kontroll över franchisetagarna då det ger dem en chans att få en insyn i vilka diskussioner som förs och således får det lättare att upptäcka eventuella missnöjen.

Utifrån detta går det att tyda att facebookforumet förenklar och behandlar problem med kontroll, relation och kommunikation. Ett slutet forum på Facebook är således ett bra exempel på ett sätt som, enligt oss, skulle kunna underlätta för franchisegivare vid hantering av denna paradox.

## 6 Slutsats

---

*Nedan presenteras studiens syfte, resultat samt egna dragna slutsatser. Kapitlet innehåller även förslag till framtida studier inom området.*

---

Syftet med denna studie har varit att utveckla tidigare forskning inom området franchising för att empiriskt belysa paradoxen mellan kontroll och relation i en franchiseorganisation. Baserat på detta ämnade studien vidare till att bidra till en ökad förståelse för hur en franchisegivare skulle kunna hantera denna paradox.

Den här studien har empiriskt belyst och visat på att det existerar en paradox mellan kontroll och relation inom en franchisingorganisation. Vidare indikerar både teorin och studien på att både kontroll och relation är starkt beroende av en fungerande kommunikation för att vara lyckad. Då studien visar att kommunikationen mellan franchisegivaren och franchisetagarna genomgående är en bristande del inom den valda organisationen, har slutsatsen dragits att en hantering av denna paradox skulle kunna underlättas genom en således ökad och förbättrad kommunikation mellan de inblandade parterna.

Vidare tyder tidigare forskning på att en implementering av ett effektivt kommunikationssystem i en organisation kan vara en utmaning för företaget. Studien visar att det nystartade forumet på Facebook är det enda stället, förutom franchisemöten, där kommunikationen faktiskt fungerar bra och ses som något mycket positivt utifrån båda parter perspektiv. Forumet bidrar till en bättre relation samtidigt som det är ett sätt för franchisegivaren att kontrollera franchisetagarna på, utan att det upplevs som styrande. Franchisetagarna kan uttrycka sig fritt och franchisegivaren får det lättare att upptäcka eventuella missnöjen. Sociala nätverk är samtidigt både lätt och näst intill gratis att införa, vilket alltid är positivt.

Studien föreslår därmed att sociala nätverk, exempelvis ett enkelt forum på Facebook, kan förbättra kommunikationen inom en franchisingorganisation och således vara en vardaglig lösning för franchisegivare vid hantering av en paradox mellan kontroll och relation.

## 6.1 Vidare studier

Då den här studien har utgått från ett kvalitativt synsätt med endast ett fallföretag som grund för det empiriska materialet skulle det vara intressant att undersöka hur resultatet skulle bli med ett större antal franchiseföretag som grund. Skulle paradoxen gå att urskilja på ett tydligare sätt eller skulle den inte gå att upptäcka alls? Det skulle även vara intressant att se hur resultatet skulle bli ifall en kvantitativ studie hade genomförts, med exempelvis en frågeenkät, då det förmodligen hade blivit lättare att nå ut till flera franchisetagare och således gett en mer generell bild av hur det ser ut.

Vidare skulle det vara intressant att undersöka hur paradoxen ser ut på ett internationellt plan där kontrollen över franchisetagare, enligt teorier, måste vara av en hårdare karaktär och där relationen kanske inte är en lika viktig faktor. Skulle kommunikationen underlätta problemet även där, eller finns det någon annan, mer central faktor?

Till slut vill vi återigen peka på vikten av sociala nätverk vid hantering av en rådande paradox, och möjligheten av att undersöka det vidare.

# 7 Referenser

## 7.1 Tryckta källor

- Anderson, J.C. & Narus, J.A. 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *The Journal of Marketing*, vol. 54, no. 1, pp. 42-58.
- Axberg, C. 1993, *Franchising - en handbok*, Liber-Hermods AB.
- Baucus, D.A., Baucus, M.S. & Human, S.E. 1996, "Consensus in Franchise Organizations - A Cooperative Arrangement Among Entrepreneurs", vol. 11, no. 5.
- Bergen, M., Dutta, S. & Walker, O.C., Jr. 1992, "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related", *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 3, pp. 1-24.
- Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A.C. 2005, "Understanding the trust-control nexus", *International Sociology*, vol. 20, no. 3, pp. 259-282+393.
- Blankenburg, H.D., Eriksson, K. & Johanson, J. 1999, "Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships", *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 5, pp. 467-486.
- Bradach, J.L. 1998, , *Franchise organizations* [Homepage of Harvard Business School Press], [Online].
- Brickley, J.A., Dark, F.H. & Weisbach, M.S. 1991, "An Agency Perspective on Franchising", *FM: The Journal of the Financial Management Association*, vol. 20, no. 1, pp. 27-35.
- Bryman, A. 2008, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB, Malmö.
- Bryman, A. & Bell, E. 2005, *Företagsekonomiska metoder*, Författarna och Liber AB, Malmö.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A. & Jackson, C.L. 2002, "Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, vol. 55, no. 1, pp. 83-109.
- Costa, A.C. & Bijlsma-Frankema, K. 2007, "Trust and control interrelations: New perspectives on the trust-control nexus", *Group and Organization Management*, vol. 32, no. 4, pp. 392-406.
- Davis, G.F. & Cobb, J.A. 2009, "Resource Dependence Theory: Past and Future", .
- DeCharms, R. 1968, "Personal Causation - The Internal Affective Determinants of Behavior " , .
- Deci, E.L. & Richard, M.R. 1987, "The Support of Autonomy and the Control of Behavior", vol. 53, no. Dec, pp. 1024-1037.
- Dickey, M.H., Harrison McKnight, D. & George, J.F. 2008, "The role of trust in franchise organizations", vol. 15, no. 3, pp. 251-282.

- Doherty, A.M. & Alexander, N. 2006, "Power and control in international retail franchising", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 11, pp. 1292-1316.
- Doherty, A.M. & Quinn, B. 1999, "International retail franchising: an agency theory perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 27, no. 6, pp. 224-237.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. 1987, "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, no. 2, pp. 11-27.
- Eisenhardt, K.M. 1991, "Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 3, pp. 620-627.
- Eisenhardt, K.M. 1989, "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 57-74.
- Eisenhardt, K.M. 1985, "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, vol. 31, no. 2, pp. 134-149.
- Elango, B. & Fried, V.H. 1997, "Franchising Research - A Literature Review and Synthesis", vol. 35, no. 3, pp. 68-81.
- Engström, A., Fernlund, A., Ottoson, M., Edvardsson, G. & Brodén, P. 2005, *Franchising i praktiken*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Etgar, M. 1979, "Sources and Types of Intrachannel Conflict", *Journal of Retailing*, vol. 55, no. 1, pp. 61.
- Falbe, C.M. & Welsh, D.H.B. 1998, "NAFTA and Franchising - A Comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics Associated with Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico and the United States", vol. 13, no. 2, pp. 151-171.
- Felstead, A. 1993, *The Corporate Paradox: Power and Control in the Business Franchise*, Paperback and Hardback.
- Frazer, L. 2001, "Why Franchisors Discontinue Franchising but Continue Operating", vol. 19, no. 4, pp. 47-62.
- Frazer, L., Merrilees, B. & Wright, O. 2007, vol. 23, no. 9/10, pp. 1037-1054.
- Fulop, C. & Foward, J. 1997, "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives", *Service Industries Journal*, vol. 17, no. 4, pp. 603-625.
- Gassenheimer, J.B., Baucus, D.B. & Baucus, M.S. 1996, "Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures", *Journal of Business Research*, vol. 36, no. 1, pp. 67-79.
- Gilje, N. & Grimen, H. 2007, *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*, MediaPrint i Uddevalla AB, Uddevalla.

- Gilliland, D.I. & Bello, D.C. 2002, "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 1, pp. 24-43.
- Gross, E. 1954, "Primary Functions of the Small Group", vol. 60, no. July, pp. 24-30.
- Guiltinan, J.P., Rejab, I.B. & Rodgers, W.C. 1980, "Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel", *Journal of Retailing*, vol. 56, no. 3, pp. 41.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. & Mentzer, J.T. 1995, "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 1, pp. 78.
- Harmon, T.R. & Griffiths, M.A. 2008, "Franchisee perceived relationship value", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, no. 4, pp. 256-263.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. 1996, *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, TANO A.S. Oslo.
- Hopkinson, G.C. & Hogarth-Scott, S. 1999, "Franchise relationship quality: micro-economic explanations", *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 9, pp. 827-843.
- Hunt, S.D. & Nevin, J.R. 1975, "Tying agreements in franchising", vol. 39, no. July.
- Jacobsen, D.I. 2007, *Förståelse, beskrivning och förklaring - Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*, Narayana Press, Danmark.
- Jagd, S. 2010, "Balancing trust and control in organizations: towards a process perspective", *Society and Business Review*, vol. 5, no. 3, pp. 259-269.
- James, L.R. & Saul, B.S. 1981, "Psychological Climate - Theoretical Perspectives and Empirical Research", , pp. 231-269.
- Jap, S.D. & Ganesan, S. 2000, "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, no. 2, pp. pp. 227-245.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. 1976, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305-360.
- Joyce, W.F. & Slocum, J.W., Jr. 1984, "Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 27, no. 4, pp. 721-742.
- Kaufmann, P.J. & Dant, R.P. 1999, "Franchising and the domain of entrepreneurship research", *Journal of Business Venturing*, vol. 14, no. 1, pp. 5-16.
- Kaufmann, P.J. 1996, "The State of Research in Franchising", vol. 1, no. 1, pp. 4-7.
- Koys, D.J. & Thomas, A.D. 1991, "Inductive Measures of Psychological Climate ", vol. 44, no. Mars, pp. 265-285.
- Kvale, S. 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, , Lund.



- Lewis, M.C. & Lambert, D.M. 1991, "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction", *Journal of Retailing*, vol. 67, no. 2, pp. 205.
- Lundahl, U. & Skärvad P-H. 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.
- Lusch, R.F. 1976, "Sources of power - Their impact on intrachannel conflict", vol. XIII, pp. 382-290.
- Meek, W.R., Davis-Sramek, B., Baucus, M.S. & Germain, R.N. 2011, "Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to Leave", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 35, no. 3, pp. 559-581.
- Mendelsohn, M. 1992, *The guide to franchising* Redwood Books, Trowbridge, Great Britian.
- Merriam, S.B. 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, , Lund.
- Michael, S.C. 2002, "Can a franchise chain coordinate?", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no. 4, pp. 325-341.
- Michael, S.C. 2000, "The effect of organizational form on quality: the case of franchising", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 43, no. 3, pp. 295-318.
- Michael, S.C. 1999, "Do Franchised Chains Advertise Enough?", *Journal of Retailing*, vol. 75, no. 4, pp. 461.
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. 1998, "Explaining how Survivors Respond to Downsizing: the Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 567-588.
- Mohr, J. & Spekman, R. 1994, "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 2, pp. pp. 135-152.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, pp. 20.
- Morrison, K.A. 1996, "An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, no. 3, pp. 27-41.
- Mukherjee, A. 2003, "Franchise management: a model of service-quality interactions", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, no. 3, pp. 325-344.
- Narus, J.A. & Anderson, J.C. 1986, "Industrial distributor selling: The roles of outside and inside sales", *Industrial Marketing Management*, vol. 15, no. 1, pp. 55-62.
- Nathan, G. 2009, "Engineering healthy franchise relationship", American Bar Association, , 14-16 october.
- Paik, Y. & Choi, D.Y. 2007, "Study between Domestic and International Franchising Control, Autonomy and Collaboration in the Fast Food Industry - A Comparative Study between Domestic and International Franchising", vol. 25, pp. 539.

- Peterson, A. & Dant, R.P. 1990, "Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise", *Journal of Small Business Management*, vol. 28, no. 3, pp. 46-61.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Pizanti, I. & Lerner, M. 2003, "Examining Control and Autonomy in the Franchisor-franchisee Relationship", vol. 21, no. 2, pp. 131–59.
- Quinn, B. & Doherty, A.M. 2000, "Power and control in international retail franchising – Evidence from theory and practice", *International Marketing Review*, vol. 17, no. 4, pp. 354-372.
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. 2004, *Att skriva en bra uppsats*, Liber AB, Lund.
- Sashi, C.M. & Karuppur, D.P. 2002, "Franchising in global markets: towards a conceptual framework", *International Marketing Review*, vol. 19, no. 5, pp. 499-524.
- Scheer, L.K. & Stern, L.W. 1992, "The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude toward the Influencer", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, no. 1, pp. pp. 128-142.
- Shane, S.A. 1996b, "Why Franchise Companies Expand Overseas?", vol. 11, no. 2, pp. 73–88.
- Sharma, A. 1997, "Professional as Agent - Knowledge Asymmetry in Agency Exchange", vol. 22, no. 3, pp. 758–798.
- Söllner, A. 1999, "Asymmetrical Commitment in Business Relationships", *Journal of Business Research*, vol. 46, no. 3, pp. 219-233.
- Stanworth, C. & Stanworth, J. 1995, "The self-employed without employees--autonomous or atypical?", *Industrial Relations Journal*, vol. 26, no. 3, pp. 221.
- Stern, L.W. & El-Ansary, A. 1992, *Marketing Channels*, New Jersey: Prentice- Hall.
- Strutton, D.P. & Lumpkin, R.J. 1993, "The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Strategies in Franchise Relationships", vol. 21, no. 3, pp. 207-215.
- Strutton, D., Pelton, L.E. & Lumpkin, J.R. 1995, "Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity", *Journal of Business Research*, vol. 34, no. 2, pp. 81-91.
- Vazquez, L. 2008, "The choice of control devices in franchise chains", *Service Industries Journal*, vol. 28, no. 9, pp. 1277-1291.
- Yin, R.K. 2009, *Case study research - design and methods*, SAGE Publications, London.
- Yuan, L., Xie, E., Hock-Hai, T. & Peng, M.W. 2010, "Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships", *Journal of Operations Management*, vol. 28, no. 4, pp. 333-344.

## 7.2 Elektroniska källor

Entrepreneur, 2004

Should You Franchise Your Business? Hämtad: 2011-04-27

Från:

<http://www.entrepreneur.com/franchises/franchisingyourbusinesscolumnistmarksiebert/article71886.html>

Franchising.com (a)

The Basics of Franchising. Hämtad 2011-04-11

Från: [http://www.franchising.com/guides/what\\_is\\_franchising\\_the\\_basics.html](http://www.franchising.com/guides/what_is_franchising_the_basics.html)

Franchising.com (b)

Why Choose Franchising? Hämtad 2011-04-11

Från: [http://www.franchising.com/articles/why\\_choose\\_franchising.html](http://www.franchising.com/articles/why_choose_franchising.html)

NE.se, Nationalencyklopedin, 2011

Sökord: Kontroll. Hämtat: 2011-04-27

Från: <http://www.ne.se/sok/kontroll?type=NE>

Tshirtstoreonline.com

Om Tshirt Store. Hämtad: 2011-04-27

Från: <http://www.tshirtstoreonline.com/sv/info/about>

# 8 Bilaga

## 8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide, Franchisegivaren

### GENERELLT OM BUTIKEN

- Kan ni berätta för oss om Tshirt Store?
  - Hur uppkom konceptet?
  - Vad är speciellt med Tshirt Store?
- Hur kom det sig att ni valde att använda er av franchising?
  - Vad känner ni att ni får ut av era franchisetagare?
  - Vad tror ni franchisetagare får ut av franchiseavtalet?
  - Var detta tanken från början?
  - Tycker ni att franchising fungerar bra?
  - Hade ni velat ändra något?

### ÅSIKTER KRING FRANCHISETAGARNA

- Hur ofta träffar ni franchisetagarna?
  - I vilka sammanhang ses ni?
- Erbjuder ni dem något stöd?
  - Vad erbjuder ni för stöd? (support, assistans, hjälper till, svarar på frågor?)
- Känner ni att de är samarbetsvilliga?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut i olika situationer mellan er och franchisetagarna?
  - Är det någon del som ni tar mer/mindre ansvar i?
  - Har det någon gång hänt att en franchisetagare har missbrukat sitt ansvar?

### KONTROLL

- På vilket sätt ser ni att det existerar någon form av kontroll inom företaget?
- Hur skulle ni beskriva den typen av kontroll som ni har över franchisetagarna?
  - Stödjande/Friare, Hårdare/Tvingande, alt en blandning?
  - Tror ni att franchisetagarna känner sig nöjda med den typen av kontroll ni har?
- Hur ser deltagandet ut i beslutsprocessen?
  - Tar ni mycket/lite beslut tillsammans med franchisetagarna?

- Är det något som ni tar mer/mindre beslut inom?
- Mer/mindre kontroll över olika butiker?
  - Ser kontrollen lika ut över samtliga butiker?
  - I så fall, hur kommer det sig att det är så?
- Hur ser ni på lojaliteten mellan er och franchisetagarna?
- Använder ni er av regler för att uppnå önskvärt resultat?
  - Har ni någon form av övervakning? I vilken utsträckning?
- Hur ser motivationen ut till franchisetagarna?
  - Använder ni någon form av belöningssystem?
- Har ni någon form av mål utsatta för franchisetagarna?
  - Anser ni att ni och franchisetagarna jobbar mot samma mål?
    - I så fall, hur kommer det sig?
  - Om franchisetagare inte följer uppsatta mål, hur hanterar ni det?
- Har ni fått avbryta ett kontrakt med en franchisetagare?
  - I så fall, hur kom det sig? Hur löste ni det?

## RELATION

- I allmänhet, hur ser relationen ut till franchisetagarna?
  - Hur jobbar ni för att upprätthålla relationen?
  - Skiljer sig relationen åt till olika franchisetagare?
    - I så fall, beror det på längre relationer? Geografiska aspekter? Hur ofta ni ses?
- Vilken grad av självständighet anser ni att franchisetagarna har för sina butiker?
  - Hur ser graden av ansvar ut hos franchisetagarna?
  - Vilken form av frihet har de?
- Anser ni att samtliga franchisetagare ges samma möjligheter?
  - Om inte, hur kommer det sig?
- Hur ser den dagliga kontakten ut med franchisetagarna? (Om det finns en daglig kontakt)
- Känner ni att franchisetagarna tar/kan ta egna initiativ och komma med egna förslag och lösningar?
  - Uppmuntrar ni det i någon utsträckning?
  - I vilka lägen kan de ta egna initiativ?

- Hur ser samarbetet ut mellan er och franchisetagarna?
  - Är ni nöjda med den? Eller kan den på något sätt förbättras?
  - Kommer ni överens med franchisetagarna?
    - Exempel
  - Känner ni att det finns någon form av laganda inom franchiseorganisationen?
- Finns det någon form av belöning för bra arbete?
  - I så fall, hur ser det ut?
- Hur ser förtroendet ut mellan er och franchisetagarna?
  - Känner ni att någon agerar i andras intresse?
- Hur ser ni på engagemangen från er och franchisetagarnas sida?

## ÖVRIGT

- Önskar ni tillägga något?
- Hur skulle ni sammanfatta relationen och kontrollen?

## 8.2 Bilaga 2 – Intervjuguide, Franchisetagarna

### ALLMÄNT OM BUTIKEN

- När öppnades den?
- Varför valde du att starta just Franchising?
- Varför valde du öppna en butik inom Tshirt Store konceptet?
- Har du ägt en franchisebutik tidigare?

### ÅSIKTER OM FRANCHISEGIVARNA

- Kan du beskriva hur du uppfattar samarbetet med franchisegivaren?
- Hur ofta träffar du franchisegivaren?
  - I vilka sammanhang?
  - Är det lagom mycket → önskar du mer/mindre?
- I vilken typ av frågor vänder du dig på eget initiativ till franchisegivaren för stöd?
  - Hur fungerar feedbacken från dem?
  - Finns det något du skulle önska fungerade annorlunda? Vad?
- Hur är ansvaret uppdelat mellan franchisetagare?
  - Vem ansvarar för vad?

- Exempel
- Hur upplever du att denna ansvarsfördelning fungerar?
  - Alltså: Är det jämt fördelat? Tar båda sitt ansvar? På vilket sätt? Finns det brister?

## MÅL

- Vilka mål har du med butiken? Långsiktiga/Kortsiktiga
- Vilka mål har du/franchisegivaren kommit fram till? Vilka är gemensamt framtagna?
- Har franchisegivaren någon form av uppföljning av din verksamhet?  
(För att se till att ni följer de mål och ansvar ni har)
  - Exempel
  - Hur fungerar der?
  - Känns den sortens övervakning bra?
  - Skulle du vilja ändra på något?
- Om gemensamma mål inte följs från franchisegivarens sida, vad gör du då?
  - Exempel
- Har du någon gång funderat på att inte fortsätta med franchising för Tshirt Store?
  - Hur kommer det sig?
  - På vilka grunder?
  - Exempel

## KONTROLL

- Vilken sorts kontroll har franchisegivaren över din butik?
  - Hur skulle du beskriva den?
    - Stödjande/Friare
    - Hårdare/Tvingande
    - En blandning
  - Känner du dig nöjd med den sortens kontroll?
- Vilka sorts regler har franchisegivaren för att kontrollera?
- Känner du att det finns en lojalitet mellan dig och franchisegivaren?
  - Exempel

## MOTIVATION

- Hur motiverar franchisetagaren er till att...
  - ... ta initiativ
  - ... följa mål
  - ... allmänt äga Tshirt Store konceptet

## RELATION

- Allmänt, hur tycker du att er relation är?
  - Fungerar det bra?
  - Önskar du ändra på något?
- Vad/Hur gör ni för att upprätthålla en bra relation?
  - Hur tycker du att franchisegivaren gör för att upprätthålla den?
  - Skulle de kunna göra på något annat sätt?
- SJÄLVSTÄNDIGHET
  - Känner du att du har en viss grad av självständighet?
    - Exempel
  - Hur mycket styr ni själva?
    - Exempel
  - Fungerar det bra?
  - Önskar du ändra på något?
- RÄTTVISA
  - Anser du att samtliga butiker ges samma möjligheter?

## AVSLUTNING

- Är det något du vill tillägga som du känner att du inte fått sagt?