



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2015

Sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse — en studie på svenska franchisegivare

Författare

Sebastian Martinsson

Andreas Walberg

Handledare

Anna Brattström

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse – en studie på svenska franchisegivare

Seminariedatum: 2015-05-26

Kurs: FEKN90, Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 högskolepoäng (ECTS)

Författare: Sebastian Martinsson och Andreas Walberg

Handledare: Anna Brattström

Nyckelord: Kontroll, Förtroende, Målöverensstämmelse, Franchising

Syfte: Syftet med uppsatsen är att studera och dra slutsatser kring sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse i franchisesamarbeten. För att kunna bidra med en tydligare bild kring problemställningen studerar vi begreppen på en mer specificerad nivå än vad tidigare gjorts med förhoppningen att tillföra slutsatser som franchisegivare kan dra nytta av i framtiden.

Metod: Med hjälp av semi-strukturerade intervjuer har en kvalitativ studie genomförts med en abduktiv ansats. De studerade företagen har delats upp i tre grupper varefter likheter och skillnader inom och mellan grupperna analyserats genom kodning.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsens teoretiska referensram utgörs av befintliga teorier kring resultatkontroll, beteendekontroll, kompetensförtroende, goodwillförtroende samt målöverensstämmelse.

Empiri: Empirin grundar sig i en datainsamling baserad på åtta semi-strukturerade intervjuer. Samtliga respondenter är franchisegivare verksamma på den svenska marknaden. Empirin har med grund i studiens teoretiska ramverk delats upp i fem delar varefter företagen, efter uppdelning i grupper, presenterats var för sig.

Slutsatser: Utifrån återkoppling till studiens syfte och tentativa konklusioner har vi funnit ett samband som inte tidigare slagits fast, att förtroende påverkar kontroll snarare än tvärtom. Utövande av resultatkontroll har visat sig vara positivt för målöverensstämmelse medan utövande av beteendekontroll har visat sig ha en negativ påverkan. Vidare har vi kunnat dra slutsatsen att sambandet mellan begreppen föder en process som i helhet avspeglar hur målöverensstämmelsen ser ut i en franchisekedja. Processen, som delvis består av målbestämmelse, berör den kontinuerliga relationen mellan parterna i kedjan genom vilken förtroende och målöverensstämmelse parallellt ökar.

ABSTRACT

Title: The relationship between control, trust and goal congruence – a study on Swedish franchisors

Seminar date: 2015-05-26

Course: FEKN90, Degree Project, Master of Science in Business and Economics, 30 ECTS

Authors: Sebastian Martinsson and Andreas Walberg

Advisor: Anna Brattström

Key words: Control, Trust, Goal Congruence, Franchising

Purpose: The purpose of the thesis is to study and draw conclusions regarding the relationship between control, trust and goal congruence in franchise collaborations. To contribute with a clearer picture regarding our problematization, we are studying the concepts on a more specified level than what previous researchers have done. We hope to contribute with conclusions that could support and help franchisors with strategic decisions in the future.

Methodology: Based on an abductive research approach and with the usage of semi-structured interviews a qualitative study has been conducted. The companies that has been interviewed has been divided into three groups after which the similarities and differences within and between the groups has been analyzed through encoding.

Theoretical perspectives: The teoretical framework in the thesis consist of existing theories regarding output control, behavior control, competence trust, goodwill trust and goal congruence.

Empirical foundation: The empirical material is based on eight semi-structured interviews. All respondents are franchisors operating on the Swedish market. Based on the theoretical framework we have divided the empirical foundation to five parts after which each company has been presented within their respective group.

Conclusions: Through reconnecting to the purpose and tentative conclusions we have found a link that previously has not been established, that trust influence control rather than the contrary. The use of output control has shown to be positive for goal congruence while the use of behavior control has shown to have a negative effect. Further we draw the conclusion that the link between the three head concepts, control, trust and goal congruence creates a bigger and more important process. The process, partly consisting of goal setting, touches the ongoing relationship between the franchisor and the franchisees through which trust and goal congruence collaterally improve.

FÖRORD

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till vår handledare Anna Brattström för goda råd och kritisk granskning. Vi vill även tacka våra respondenter ute bland franchiseföretagen som har ställt upp på att bli intervjuade. Sist men inte minst vill vi passa på att tacka Svenska Franchiseföreningen för det goda samarbetet under uppsatsens gång.

Lund, 18 maj 2015

Sebastian Martinsson

Andreas Walberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problematisering.....	7
1.3 Syfte.....	9
1.4 Avgränsning.....	9
2. Litteraturgenomgång	10
2.1 Kontroll.....	10
2.2 Formell och informell kontroll	10
2.2.1 Formell kontroll	10
2.2.2 Informell kontroll	15
2.3 Förtroende	15
2.3.1 Goodwill- och kompetensförtroende.....	17
2.4 Kontroll och förtroende.....	17
2.5 Målöverensstämmelse	19
2.6 Tentativa konklusioner.....	21
3. Metod	26
3.1 Forskningsdesign	26
3.2 Forskningsinstrument.....	27
3.3 Tillvägagångsätt.....	29
3.4 Urval.....	30
3.4.1 Val av empiri.....	30
3.4.2 Population.....	32
3.4.3 Urval av respondenter	33
3.4.4 Kritik mot urval	37
3.5 Dataanalys	38
3.6 Reliabilitet och validitet	39
3.6.1 Intern reliabilitet.....	39
3.6.2 Extern reliabilitet.....	39
3.6.3 Intern validitet	40
3.6.4 Extern validitet	40
4. Empiri	41
4.1 Resultatkontroll	41
4.2 Beteendekontroll.....	47
4.3 Kompetensförtroende.....	52
4.4 Goodwillförtroende.....	55
4.5 Målöverensstämmelse	59
5. Analys	66
5.1 Grupp 1	66
5.2 Grupp 2	69
5.3 Grupp 3	73
5.4 Analys av likheter och skillnader mellan grupperna.....	77
6. Slutsatser och diskussion	79
6.1 Återkoppling till tentativa konklusioner.....	79
6.2 Återkoppling till syfte.....	82
6.3 Förslag till vidare forskning	83
7. Referenser	84
8. Appendix	91
8.1 Intervjuguide.....	91

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer studiens bakgrund presenteras. Det följs av en problematisering som resulterar i uppsatsens frågeställning och syfte.

1.1 Bakgrund

På dagens marknad ställs det allt högre krav på organisationer och deras förmåga att ta snabba och effektiva strategiska beslut. Besluten måste kunna tas under allt mer föränderliga omständigheter med ökad osäkerhet och större risk närvarande. Konsumenters krav på produkter och tjänsters kvalitet och effektivitet har nått nya höjder och företag måste göra tuffa avvägningar för att försöka nå fortsatta framgångar (Bijlsma-Frankema & Koopman, 2004). Det har vidare lett till att ett centralt problem som präglar många organisationer är de strategiska beslut som kretsar kring kontroll, där kontroll ses som en mekanism genom vilken överordnade styr underordnade för att framgångsrikt uppnå organisationens mål (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). De flesta företag är övertygade om olika kontrollstrategiers inverkan för att säkerställa bra resultat samtidigt som en allt mer turbulent och oförutsägbar marknad har lett till att många företag upplever att det blir allt svårare att behålla kontrollen i affärsrelationer (Mishra, 1996; Pfeffer, 1978). Det har även visat sig att graden av kontroll i en organisation har stor inverkan på vilken nivå av förtroende som finns mellan parterna. Flertalet författare argumenterar för vikten av förtroende i en affärsrelation då det ökar parternas benägenhet att samarbeta och utbyta information med varandra (Gambetta, 1988; Currall & Judge, 1995; Smith & Barclay, 1997). Hög grad av förtroende minskar målkonflikten i en affärsrelation (Ouchi, 1979) medan låg målkonflikt innebär att det finns en betydande grad av målöverensstämmelse, vilket är av största vikt för framgångsrika organisationer (Samaddar, Nargundkar & Daley, 2004). Målöverensstämmelse beskrivs av Jap (1999) som graden av positiva förväntningar som vardera part i ett samarbete har på att de gemensamt bestämda målen uppnås, efter att parterna har etablerat en förståelse för den andra partens egenskaper. När det råder målöverensstämmelse inom eller mellan organisationer blir parterna mer villiga att dela med sig av strategiskt viktig information vilket gör det lättare att uppnå mål som är gemensamt fördelaktiga (Dyer & Singh, 1998).

Den föränderliga marknaden har inneburit att företag i allt större utsträckning väljer att ingå i inter-organisatoriska samarbeten för att hantera den ökade pressen på kvalitet, flexibilitet och innovation (Bijlsma-Frankema & Koopman, 2004). Marknadens utveckling har ökat kraven

på ömsesidigt förtroende, engagemang och målöverensstämmelse (Powell, 1990). Inter-organisatoriska relationer kännetecknas av att två skilda organisationer ingår avtal om att samarbeta med varandra och exempel kan vara strategiska allianser, joint ventures eller franchisesamarbeten (Dekker, 2004). Organisationer som ingår i affärsrelationer tenderar att känna sig mer självsäkra i ett samarbete desto mer kontroll de känner att de har över sin partner (Beamish, 1988; Sohn, 1994).

En populär form av inter-organisatoriska relationer är franchisesamarbeten som innebär att en franchisegivare licensierar ut ett affärssystem med tillhörande varumärke till franchisetagare som för detta betalar en avgift. Avgiften är vanligtvis först en större engångssumma och sedan en bestämd andel av omsättningen (Norton, 1988). En franchiserelation karaktäriseras av att båda parter är beroende av varandra, legalt, ekonomiskt och operationellt, vilket ökar betydelsen av förtroende och överenskommelse inom relationen (Wright & Grace, 2011). Företag vänder sig till franchising när behovet av att uppnå skalfördelar pressar de till att expandera mer än vad som är möjligt med det egna kapitalet. Franchising tillåter då franchisegivaren att använda franchisetagarens ledaregenskaper och kapital för att få verksamheten att växa snabbare (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Franchisegivarna har kontroll över sina franchisetagare då det är de som kontrollerar varumärket och utformar franchisekontrakten (Storholm & Scheuing, 1994). Franchisegivaren kan välja att ha full kontroll över vilka produkter som ska säljas, till vilket pris, vilka öppettider butiken ska ha, de anställdas arbetsförhållanden, försäkringar samt vem som ska ha hand om butikens revision. En av franchisegivares största utmaningar är att hitta en balans mellan att nå hög målöverensstämmelse och att samtidigt inte motarbeta franchisetagarnas ambition (Davies, Lassar, Manolis, Prince & Winsor, 2009).

1.2 Problematisering

I samarbeten mellan organisationer är det enligt Das och Teng (1998) ofta en relativt låg grad av målöverensstämmelse. De förespråkar vikten av formell kontroll, med användning av resultatkontroll, för att öka målöverensstämmelsen (Das & Teng, 1998). Samtidigt sägs det att en hög användning av formell kontroll minskar förtroendet i ett affärssamarbete (Inkpen & Currall, 1997; Leifer & Mills, 1996). Enligt Ouchi (1979) innebär lågt förtroende en ökad målkonflikt vilket betyder att målöverensstämmelsen minskar.

Här finner vi en motsättning i teorin. Formell kontroll sägs öka målöverensstämmelse men samtidigt sägs det minska förtroendet vilket i sin tur ökar målkonflikten. Ökad målkonflikt innebär minskad målöverensstämmelse.

Det leder oss till uppsatsens frågeställning: *Hur ser sambandet ut mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse i inter-organisatoriska samarbeten?*

Das och Teng (1998) hävdar att tidigare teori kring förhållandet mellan kontroll och förtroende är ofullständigt. En del menar att kontroll och förtroende agerar som substitut till varandra medan andra menar att de är komplement till varandra. Verbieren, Cools & Van Den Abbeele (2008) påstår att det vore intressant att undersöka den komplexa dynamiken mellan förtroende och kontroll ur en franchisesynpunkt. Trots att det råder konsensus kring att låg målöverensstämmelse är skadligt inom en franchisekedja så menar Davies et al. (2009) att befintliga studier erbjuder otillräcklig förståelse inom teorin för de nyckelfaktorer som påverkar målöverensstämmelse. Det leder till att vi är speciellt intresserade av att fylla denna kunskapslucka. Vi hävdar att franchising är ett ypperligt fenomen att studera för att undersöka den motsättning vi funnit i befintlig teori. Tidigare har författare studerat vilken roll som förtroende spelar för utfallet i en franchisekedja och bland annat menat att förtroende är vitalt för en hög målöverensstämmelse (Davies et al., 2009). Combs & Castrogiovanni (2004) hävdar att den teoretiska mångfalden i tidigare studier i ämnet är relativt smal vilket kan öppna för applicering av nya teorier för att bredda kunskapen kring franchising som fenomen.

Det går att konstatera att affärsrelationen mellan en franchisegivare och en franchisetagare är en väldigt komplicerad affärsförbindelse som styrs av omfattande avtal och faktorer där båda parter är beroende av varandra legalt, ekonomiskt och operationellt (Wright & Grace, 2011). En franchiserelation är komplex med olika målbilder bland franchisegivare och franchisetagare. Målöverensstämmelse mellan franchisegivare och franchisetagare ökar enligt Baucus, Baucus och Human (1996) franchisekedjans prestation och konkurrenskraft. Formell kontroll är viktigt för att formalisera processer, vilket kan vara värdefullt för franchisekedjor men samtidigt ökar det enligt befintlig teori risken för lägre målöverensstämmelse. Därför anser vi det intressant och relevant att studera hur kontroll hänger ihop med förtroende och målöverensstämmelse i franchisekedjor.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att studera och dra slutsatser kring sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse i franchisesamarbeten.

Tidigare studier har tittat mer generellt på begreppen kontroll och förtroende vid analys av sambandet mellan dem. Fokus har i de studierna genomgående varit på båda parter i relationen. I vår studie kommer vi bidra med en tydligare bild kring problemställningen genom att vi studerar begreppen på en mer specificerad nivå samt att vi valt att enbart studera franchisegivarens perspektiv. Genom att finna samband är målet att tillföra slutsatser som franchisegivare kan dra nytta av vid strategiska beslutsfattanden i framtiden.

1.4 Avgränsning

Das och Teng (2001) föreslår ett teoretiskt ramverk där de utifrån tidigare studier ger ett förslag på hur formell kontroll, uppdelat i resultat- och beteendekontroll, bör vara relaterat till förtroende, uppdelat i goodwill- och kompetensförtroende, samt risk i affärssamarbeten. Utöver deras tankar kring sambandet mellan kontroll och förtroende så har tidigare forskare inte valt att dela upp formell kontroll och förtroende vid studier av sambandet. Utifrån denna uppsats problematisering avser vi att studera den kunskapslucka som vi funnit i motsättningen i teorin. För att studera den närmare väljer vi att dela upp formell kontroll i resultat- och beteendekontroll samt förtroende i goodwill- och kompetensförtroende. Vi hävdar att det ger möjligheter att finna samband på en djupare teoretisk nivå för att därmed kunna tillföra nya insikter och kunna besvara uppsatsens frågeställning.

2. Litteraturgenomgång

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för våra studier kring sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse. En grundlig genomgång av begreppen resulterar i uppsatsens tentativa konklusioner.

2.1 Kontroll

Kontroll har beskrivits som en process som styr organisationers medlemmars beteende för att uppnå organisationens mål (Bradach & Eccles, 1989; Cardinal, Sitkin, & Long, 2004; Das & Teng, 2001). Flamholtz, Das och Tsui (1985) redogör för kontroll som en mekanism genom vilken överordnade styr underordnade för att framgångsrikt uppnå organisationens mål. Ouchi (1977) förklarar kontroll som en process där organisationer kombinerat övervakar och utvärderar arbetsinsatser. Observationer av beteende och resultatet av beteendet ligger till grund för hur kontroll utövas över en arbetsstyrka. Das och Teng (1998) menar att kontroll består av tre grundpelare som samspelar. Samtidigt som det är ett organisatoriskt upplägg, är det också en process som reglerar beteende likväl som det är ett organisatoriskt utfall. Das och Teng (1998) beskriver vidare syftet med att använda sig av olika kontrollformer, där meningen med kontrollmekanismer grundar sig i att försöka uppnå en tillräcklig nivå av kontroll inom en relation. Genom etableringen av kontrollmekanismer blir det då mer förutsägbart vilka mål en organisation vill uppnå. Meningen med kontroll är således att formalisera aktiviteter för att uppnå förväntade mål (Sitkin, Sutcliffe, & Schroeder, 1994).

2.2 Formell och informell kontroll

I litteraturen åsyftas vanligtvis två olika ansatser till kontroll. Den ena ansatsen, formell kontroll, fokuserar på etablering och användning av formella regler och procedurer för att övervaka prestationer. Den andra ansatsen, informell eller social kontroll, betonar vikten av värderingar, organisationskultur och intern målsättning för att uppnå önskvärda resultat (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007).

2.2.1 Formell kontroll

Formell kontroll inriktar sig på att genom regler och procedurer säkerställa att anställda genomför sitt arbete och att utfallet blir som önskat. Det görs genom tillgång till kunskap kring vilka beteenden och prestationer som krävs för framgång alternativt tillgång till mätbara

variabler genom vilka resultatet kan analyseras på individnivå (Ouchi, 1979; Das & Teng, 2001). Det innebär således att en förutsättning för formell kontroll är att arbetsuppgifterna ska vara antingen förutsägbara eller möjliga att med precision mäta. Så är inte alltid fallet i dagens organisationer som ofta kan präglas av dynamiska processer som kännetecknas av hög osäkerhet och tvetydighet (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Das och Teng (2001) hävdar att om det inte går att specificera varken beteende eller resultat i början av en process kommer inte formell kontroll kunna utföras på ett önskvärt sätt.

Enligt Das och Teng (1998) består grunden i formell kontroll av kontraktsevenliga förpliktelser och strukturella avtal, inkluderat regler och bestämmelser. Formell kontroll är i synnerhet relevant inom olika sorters partnerskap och allianser, på grund av att det ofta finns en brist på målöverensstämmelse.

Formell kontroll bestäms vanligtvis av graden av formalisering eller graden av övervakning mellan individer i affärsrelationer. Övervakning avgränsas som handlingar utförda av en part för att samla information om en annan parts prestation. Det är en viktig del av formell kontroll då det ger den övervakande parten möjlighet att upptäcka avvikelser i processer (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Enligt Wilkins och Ouchi (1983) kan det vara svårt att med formell kontroll säkerställa överensstämmelse mellan individens mål och organisationens mål. Detta eftersom att samtidigt som regler och rutiner minskar risken för att en organisations medarbetare inte gör vad de ska så minskar även deras frihet vilket kan innebära att målöverensstämmelsen minskar.

2.2.1.1 Formalisering

Formalisering kan beskrivas som graden av skrivna regler, procedurer och instruktioner som medarbetarna ska följa (Adler & Borys, 1996). Graden av formalisering är väldigt olika beroende på bransch och företag men i en studie av Marsden, Cook och Knoke (1994) visade det sig att upp till 80 procent av alla anställda har nedskrivna regler och procedurer att följa i sitt arbete. Vlaar, Van Den Bosch & Volberda (2007) föreslår, i betraktande av formell kontroll, att högre grad av formalisering leder till att parter i en relation har lättare att tolka varandras beteende. Formalisering kan användas som en kontrollfunktion som gör det lättare för anställda att veta vad som ska slutföras. Formalisering bistår då med att skapa gemensamma förväntningar och hjälper parterna att definiera och komma överens om kontrollen kring aktiviteter och vilka resultat de vill få ut (Mayer & Argyres, 2004).

Adler och Borys (1996) har studerat hur olika grader av kontroll, i form av formalisering av arbete, påverkar anställdas förmåga att utföra sina uppgifter. Tidigare studier visade att formalisering, genom regler och procedurer som styrde anställdas samtliga aktiviteter, ökade de anställdas frånvaro och benägenhet att sluta medan det minskade innovationsviljan och arbetstillfredsställelsen (Rousseau, 1978).

Adler och Borys (1996) presenterar två sedan tidigare motsägande synsätt angående utfall av formalisering. Det negativa synsättet, med hård formalisering, sägs minska kreativitet, skapa missnöjdhet och överlag minska motivationen hos de anställda. Det positiva synsättet hävdar att formalisering tillhandahåller guidning och klargör vem som har ansvar för vad, vilket argumenteras medföra mer effektiva medarbetare. Om ökad formalisering minskar de anställdas engagemang och skapar missnöje, bör det innebära att det begränsar innovationsviljan då hög grad av formalisering minskar motivationen att tillföra till processer som inte ingår i rutinarbetet. En mer positiv syn på hur formalisering kan påverka baseras på antagandet att arbete kan vara självuppfyllande. Om de anställda delar en gemensam målbild med organisationen är de mer benägna att välkomna en viss grad av formalisering för att öka effektiviteten. Med det antagandet kommer de anställda att gå med på att följa instruktioner då de är övertygade om att arbetet går framåt med den delade målbilden som grund (Adler & Borys, 1996). Studier har visat att formalisering kan minska risken för konflikter då varje anställd har en klarare bild av vem som har ansvar för vad och därför kan fokusera på sitt arbete (Jackson & Schuler, 1985).

2.2.1.2 Tvingande och möjliggörande formalisering

Utifrån sin studie har Adler och Borys (1996) gjort skillnad på två typer av formalisering; formalisering som formats för att möjliggöra för anställda att lyckas utföra sina arbetsuppgifter mer effektivt, samt formalisering som designats för att tvinga fram ansträngning och medgörlighet.

Tvingande formalisering går att hänvisa till den toppstyrda, mekaniska organisationen som fokuserar på centralisering och planering. Vid tvingande formalisering specificeras regler med målet att skapa ett felfritt system där alla möjliga problem redan har en förutbestämd lösning som systemet hanterar automatiskt, med begränsad möjlighet för de anställda att agera. Bland annat maktasymmetri mellan chefer och anställda tillåter chefer att spela en dominant roll vid bestämmande av grad av formalisering. Desto mer maktasymmetri, desto lättare är det för ledningen att införa en tvingande typ av formalisering. Med ökande makt, kunskap och

resurser hos de anställda ökar sannolikheten för en mer möjliggörande typ av formalisering (Adler & Borys, 1996).

Möjliggörande formalisering kan liknas vid den organiska, mottagliga organisationen i vilken det utgås från att de anställda tillgodosätts med kunskapen för att agera självständigt. Det innebär att den formella strukturen på systemet inte måste vara felfri utan organisationen förlitar sig på att de anställda effektivt hanterar de problem som uppkommer. Denna typ av formalisering innehåller mindre regler och förknippas med mer flexibilitet. Möjliggörande formalisering hjälper enligt Adler och Borys (1996) anställda att utföra sitt jobb mer effektivt och ökar deras engagemang. Beroende på uppgiftens relevans för den anställde och givet att den anställde har relevant kunskap, har det visat sig att gemensam inblandning vid formande av procedurer har en positiv effekt på utfallet. När det inte råder målöverensstämmelse mellan arbetsgivare och de anställda så är den möjliggörande typen av formalisering enligt Adler och Borys (1996) inte tillgänglig för implementering. De menar att de anställda måste kunna identifiera sig med företaget och dess mål för att kunna ges utrymme att handla utanför ramarna.

Vilken typ av formalisering, möjliggörande eller tvingande, som föredras beror enligt Adler och Borys (1996) till stor del på kontexten kring företaget, det vill säga vilken bransch företaget verkar i, vilka förutsättningar som finns och vilken typ av organisationsstruktur som råder.

2.2.1.3 Resultat- och beteendekontroll

Den formella kontrollmekanismen är uppdelad i två grupper; resultatkontroll och beteendekontroll (Ouchi, 1979). Resultatkontroll fokuserar på mätning och utvärdering av resultat medan beteendekontroll baseras på detaljstyrning och personlig övervakning.

Resultatkontroll används i högre utsträckning när en överordnad ser ett behov i att tillhandahålla underlag för vem som gjort vad i en process. För att kunna göra detta måste det finnas ett pålitligt sätt att mäta prestationer på (Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1977). Das och Teng (1996) hävdar att resultatkontroll kan minska sannolikheten för och konsekvenserna av att gemensamma mål i ett affärssamarbete inte uppnås. Inom resultatkontroll spelar målbestämmelse en viktig roll genom att det är en mekanism för att bestämma riktning för de processer som skall genomföras, klargöra ömsesidiga förväntningar samt öka målöverensstämmelsen hos de berörda parterna (Das & Teng, 1998). Eftersom

målbestämmelseprocessen tenderar att skapa konsensus mellan två parter, så minskar den också motivet att avvika från överenskommelser.

Beteendekontroll utövas vanligtvis när ledningen är medveten om vilka medel och prestationer som krävs för att uppnå målen. Desto mer kunskap som en chef har kring sina medarbetares uppgifter, desto mer troligt är det att beteendekontroll utövas (Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1977). Vidare så består beteendekontroll av kontrollmekanismer för att specificera hur olika partners i en relation skall agera och bete sig. Olika kontrollmekanismer är till exempel; planering, program, regler och standardiserade processer (Gulati & Singh, 1998). Enligt Das och Teng (1996) kan beteendekontroll, med hjälp av dess regler och procedurer, minska sannolikheten för och konsekvenserna av samarbetsproblem. Beteendeövervakning som kontrollmekanism består även av element som till exempel rapportering, kostnadskontroll eller kvalitetskontroll och kan vara en väldigt viktig kontrollform för att försäkra sig om ett önskvärt beteende hos andra parter (Das & Teng, 1998). Detta på grund av att det i inter-organisatoriska relationer, som tidigare nämnts, ofta kan existera en låg målöverensstämmelse.

Ouchi och Maguire (1975) hävdar att mindre organisationer är mer benägna att använda sig av beteendekontroll då de är mer medvetna om vilken insats som krävs av varje medarbetare för att vara effektiva. I större organisationer med flera underenheter är det svårare att förutse vad som krävs av varje medarbetare och då är resultatkontroll med mätning av prestation mer användbart. När organisationer blir större ökar vanligtvis både antalet ledningsnivåer och den horisontella differentieringen. Med fler nivåer i hierarkin ökar sannolikheten för utövande av resultatkontroll och med ökat antal horisontella avdelningar med olika uppgifter blir det svårare för ledningen att jämföra avdelningarnas prestationer vilket också minskar utövande av beteendekontroll. Det anses då vara mer logiskt att jämföra avdelningarnas ekonomiska bidrag än att jämföra deras beteende (Ouchi, 1977).

Tidigare forskare hävdade att de två kontrollmekanismerna var substitut till varandra, där nära övervakning kunde ersättas av resultatutvärdering, och vice versa (Blau, 1956; Rushing, 1969; Reeves & Woodward, 1970). Thompson (1967) var av en liknande åsikt men gjorde distinktionen att de enbart var substitut i situationer där det fanns väldigt tydliga mål och då det var klarlagt hur målen bäst kunde nås. Han hävdade att om det inte fanns en överensstämmelse kring målen gick det inte att enbart använda resultatkontroll och om det inte var känt hur målen skulle nås på bästa sätt var inte beteendekontroll användbart. I Ouchi

och Maguires (1975) studie visar sig de två kontrolltyperna vara oberoende av varandra. Utövande av den ena mekanismen har då ingen inverkan på graden av den andra.

När det är svårt att mäta prestationer och det saknas kunskap kring vilka beteenden som är att föredra så är varken beteendekontroll eller resultatkontroll lämpliga att använda. I sådana situationer är utövande av klankontroll mer lämpligt (Ouchi, 1979). Klaner sägs förlita sig på sociala processer som ska kunna överbygga målmotsättningar i gruppen. I klaner uppnås samarbete genom att individer väljer att delvis överge sina egna mål för att istället få dem att sammanfalla med gruppens (Ouchi, 1979).

2.2.2 Informell kontroll

Utifrån Ouchis (1979) introducering av klankontroll har Das och Teng (2001) utvecklat konceptet social kontroll som utövas när organisationer väljer att inte specificera beteende och resultat. Istället är fokus på att utveckla gemensamma värden och mål mellan de anställda för att försöka säkerställa att de utför sina uppgifter med organisationens bästa i åtanke (Das & Teng, 2001).

Informell kontroll, som alltså även kan benämnas social kontroll, relaterar till informella kulturer och system som influerar parter i en relation och är essentiellt baserad på att framkalla så kallad självreglering hos de kontrollerade parterna (Ouchi, 1979). Das & Teng (1998) menar att till skillnad från formell kontroll så är det centrala elementet i social kontroll organisationskultur. Organisationskultur definieras som ett system av samlade kärnvärden med delade normer som beskriver accepterade attityder och beteenden för alla inblandade parter, och som ska tillhandahålla en känsla av kontroll, då det enar parterna i organisationen samt kan visa på hur de bör bearbeta information och agera mot omvärlden (Trice & Beyer, 1993).

2.3 Förtroende

Många olika definitioner av förtroende har lagts fram från olika vetenskapsområden. Trots olika inriktningar är de flesta forskare överens om att förtroende i grund och botten är ett psykologiskt tillstånd som visar sig i människors beteende mot andra (Kramer, 1999). Rousseau, Sitkin, Burt och Camerer (1998) definierar förtroende som ett psykologiskt tillstånd som omfattas av acceptansen att vara utsatt i en relation baserat på förväntningar av ett positivt beteende från motparten. Människor litar på andra människor med antagandet att

de kommer att uppföra sig på ett givet sätt och att det kommer att ge önskat utfall (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Förtroende har av Gambetta (1988) definierats som förväntningen att andras handlingar kommer att vara fördelaktiga snarare än skadliga. Cummings och Bromiley (1996) definierar förtroende som en individs eller grups tro på en annan individs eller grups förmåga att anstränga sig för att upprätthålla förpliktelser på ett ärligt sätt utan att utnyttja tillfället.

Förtroende kommer öka om den som givits förtroende motsvarar förväntningarna medan det kommer minska om förväntningarna inte möts (March & Olsen, 1975). Medan formell kontroll kräver kunskap om beteenden som också kan mätas, baseras förtroende på likheter som skapas och utvecklas när parterna interagerar (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Förtroende föder förtroende och misstro föder misstro (March & Olsen, 1975). Enligt Langfred (2004) kan dock förtroende vara skadligt då det uppmuntrar parter att inte ifrågasätta varandras omdöme vilket kan leda till att en part sviker en annan.

Forskare är relativt överens om följderna av förtroende. Förtroende ligger till grund för smidiga relationer genom positiva attityder och beteenden gentemot varandra (Powell, 1990; Gulati, 1995). Förtroende ökar informationsutbytet och förbättrar kommunikationen mellan parterna (Currall & Judge, 1995; Smith & Barclay, 1997) som även blir mer engagerade och benägna att samarbeta (Gambetta, 1988).

Allteftersom organisationer, marknader och samhället i stort förändrats under de senaste årtiondena, har även förtroendets roll i inter-organisatoriska relationer blivit mer uppmärksammat (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Förtroende, i en affärsrelation, kan hjälpa till med att skapa bättre förutsättningar för att på ett effektivare sätt upprätta formella avtal, medan misstro kan försvåra denna process. Under misstro kan det finnas en risk för motvillighet att dela information samt begränsningar i villighet och möjlighet att observera och lära sig från varandra. Detta kan i sin tur leda till minskade möjligheter att formalisera affärsrelationen (Vlaar, Van Den Bosch & Volberda, 2007). Utan förtroende så skulle inter-organisatoriska relationer genomsyras av höga grader av osäkerhet vilket skulle leda till att de två parterna alltid skulle ifrågasätta den andra partens motiv och kompetens (Das & Teng, 2001).

2.3.1 Goodwill- och kompetensförtroende

Enligt Nooteboom (1996) kan förtroende beröra en partners förmåga att utföra det som önskas, alternativt dennes intention att göra det. I samband med det görs en skillnad mellan kompetensförtroende och goodwillförtroende.

Kompetensförtroende berör vilka förväntningar som den ena parten har på den andra gällande dennes förmåga och expertis att kunna utföra önskade uppgifter. Det baseras på vilka resurser och kompetenser som parterna har för att upprätthålla sina delar av ett avtal på ett framgångsrikt vis. Kompetensförtroende ger parterna en känsla av tillit till den andra partens resurser och kompetens för att utföra sin del av avtalet. Enligt Das och Teng (2001) indikerar högt kompetensförtroende att parterna tror på varandras förmåga att utföra önskade uppgifter. Kompetensförtroende signalerar däremot inte om parterna har viljan eller intentionen att fullfölja uppgifterna.

Goodwillförtroende syftar till den ena partens förväntningar på den andra partens intention att utföra gemensamt överenskomna uppgifter. Båda parter ska kunna lita på att den andra parten fullföljer det som de kommit överens om även om det skulle dyka upp möjligheter att agera opportunistiskt (Das & Teng, 2001). Goodwillförtroende antyder att parterna har intentioner att få affärsrelationen att fungera och hög grad av goodwillförtroende borde enligt Das och Teng (2001) minska oron över samarbetsproblem. Det visar däremot inte på om parterna kan vara säkra på att den andra parten har kompetensen att utföra överenskomna uppgifter.

2.4 Kontroll och förtroende

Det råder delade meningar kring relationen mellan kontroll och förtroende. En del menar att förtroende och kontroll agerar som substitut till varandra (Das & Teng, 2001; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995). Andra menar att de agerar som komplement till varandra (Deakin & Wilkinson, 1998; Mayer & Argyres, 2004; Sitkin, 1995).

Det första perspektivet hävdar att förtroende och formell kontroll fungerar som substitut till varandra, och implicerar att lågt förtroende kan ersättas av högre grader av formell kontroll och vice versa (Das & Teng 2001; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995). Från detta perspektiv så beskrivs förtroende och kontroll som två strategier som båda funktionellt används för att minska osäkerhet och hantera obestämmdhet hos andra parter (Knights, Noble, Vurdubakis, & Willmott, 2001; Reed, 2001). Förtroende ökar samarbetsvillighet och informationsutbyte som

leder till minskad osäkerhet (Gambetta, 1988; Gulati, 1995; Powell, 1990). Detta innebär i sin tur att ett ökat förtroende medför minskade kostnader för kontroll (Cummings and Bromiley, 1996). Ouchi (1979) menar att stort förtroende kan minska målkonflikt i en relation mellan två parter, vilket i sin tur kan minska behovet av att använda sig av formella kontrollmekanismer. Då båda parter är mer benägna att agera i den andres intressen, kan det hindra framtida opportunist. Vlaar, Van Den Bosch och Volberda (2007) menar vidare att substitutionseffekten mellan förtroende och formell kontroll är beroende av att det föreligger en viss nivå av misstro mellan parterna. Om det inte finns någon anledning att misstro sin partner, så behöver inte brist på förtroende bli kompenserad med en ökad formell kontroll.

Det andra perspektivet, där kontroll och förtroende ses som komplement, hävdar att formella kontrollmekanismer kan öka förtroendet mellan parter då lämpliga regler och mått för övervakning utformar system genom vilka medlemmar enklare kan bedöma och utvärdera varandra (Sitkin, 1995). Vissa grader av formalisering kan rent av vara ett måste i en samtid då ständiga förändringar i organisationer medför att enbart förtroende, om än i hög grad, inte kan räcka för att säkerställa framgång (Dodgson, 1993). Vidare menar Inkpen och Currall (1997) samt Leifer och Mills (1996) att även kontroll i sin helhet har ett kompletterande förhållande till förtroende vilket innebär desto högre förtroende, desto mindre behov av kontroll, och vice versa. Detta grundar sig på att när en part har fullt förtroende för en partner finns inget behov av att kontrollera deras beteende då kontroll bara används när det är otillräckligt med förtroende. Exempel på detta är att inga beteende- eller resultatkontrollmekanismer kommer att behövas, då båda parter litar på varandra och därför arbetar mot samma mål (Das & Teng, 1998). Vidare hävdar även Sitkin (1995) att formella kontrollmekanismer kan öka förtroende då det tillhandahåller objektiva regler och mått för hur insatser mäts och hur prestationer utvärderas.

Hur en affärsrelation mellan två parter kommer att utvecklas avgörs av vilken förväntan de båda parterna har på varandra, i termer av förtroende och misstro, i inledningen av samarbetet (Vlaar, Van Den Bosch & Volberda, 2007). Detta kan förklaras av att det i nya relationer mellan organisationer, med avsaknad av tidigare samarbeten och uppfattningar, finns små förutsättningar för högt initialt förtroende mellan parterna. Oavsett förutsättningar så kommer de inledande nivåerna av förtroende respektive misstro ha en stor inverkan på graden av formell kontroll som används under utvecklingen av inter-organisatoriska samarbeten. Det påverkar nivån på de initiala prestationerna som i sin tur ligger till grund för hur överordnade

tolkar de andra parternas beteende och sedermera huruvida de väljer att ändra på graden av formell kontroll (Vlaar, Van Den Bosch & Volberda, 2007).

Oavsett graden av förtroende så kommer det alltid vara nödvändigt med en viss grad av kontroll för att förse de olika parterna i en inter-organisatorisk relation med en känsla av säkerhet och stabilitet (Langfred, 2004). Vlaar, Van Den Bosch och Volberda (2007) menar att antingen en väldigt låg eller väldigt hög nivå av formell kontroll har en negativ effekt på prestationen i en inter-organisatorisk relation. Denna negativa effekt kan i sin tur leda till en misstro mellan de olika parterna. Ett exempel kan vara att en överdrivet hög grad av formalisering leder till konflikt och en motsättning mellan olika parter (Ring & Van de Ven, 1994).

Utövande av beteendekontroll minskar utrymmet för att agera självständigt genom formulering och implementering av strikta regler och procedurer. Utfallet kan bli att en av parterna känner att både deras kompetens, och framförallt intention, ifrågasätts av den andra parten. Det bör således öka sannolikheten för misstro i relationen och minska både goodwill- och kompetensförtroende mellan parterna (Das & Teng, 2001).

Förtroende och kontroll är naturligtvis inte statiska utan de ändras allteftersom parterna i en affärsrelation uppdaterar sina förväntningar på samarbetet, bland annat utifrån tidigare resultat (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007). Förändringar är mer troliga desto mer utfallet av tidigare samarbeten skiljer sig från förväntat resultat. Trots alla bidrag är förhållandet mellan förtroende och formell kontroll långt ifrån tydligt (Maguire, Philips, & Hardy, 2001; Sydow & Windeler, 2003). Det krävs fortfarande mycket teoretisk input för att förstå hur förtroende och kontroll fungerar som styrande mekanismer (Bachmann, 2001), speciellt i processen kring utveckling av relationer inom affärssamarbeten (Inkpen & Currall, 2004).

2.5 Målöverensstämmelse

Inom och mellan organisationer existerar det ett flertal mål som bestäms av vilka resultat som organisationerna vill uppnå. De organisatoriska målen består framförallt av de värderingar och förpliktelser som grundarna och ledarna har i en organisation (Schein, 1985). Vidare så är de organisatoriska målen även väldigt viktiga att etablera inom olika affärsrelationer och samarbeten då de organisatoriska målen ofta skiljer sig emellan organisationerna. Enligt Badaracco (1991) ligger grunden för målöverensstämmelse i att parterna måste få en djupare

förståelse för den andre partens organisatoriska visioner. Det är på dessa visioner organisationen i sig grundar sig på, och kommer sträva mot. En djupare förståelse för detta underlättar det långsiktiga arbetet i en affärsrelation, då kortsiktiga mål kan variera mellan parterna.

När ett nätverk av företag ökar i komplexitet och storlek så råder det en större risk för målkonflikt. Även om det är förväntat att företag i ett nätverk skiljer sig i vissa mål från andra borde det, bland de viktigaste målen, finnas en överensstämmelse för att skapa en mer välfungerande affärsrelation. Målöverensstämmelse bestäms då av hur involverade de olika parterna är i att gemensamt försöka uppnå ett eller flera uppsatta mål (Anumba, Siemieniuch & Sinclair, 2000).

Jap (1999) har definierat målöverensstämmelse som graden av positiva förväntningar som vardera part har på att de gemensamt bestämda målen kan uppnås, efter att de har etablerat en förståelse för den andra partens möjligheter och svårigheter. Enligt Wilkins och Ouchi (1983) råder det målöverensstämmelse när båda parter i en affärsrelation har liknande uppfattning kring vad som är i samarbetets bästa intresse.

En hög grad av målöverensstämmelse ger upphov till att de involverade företagen är mer villiga att dela med sig av strategiskt viktig information. Detta i sin tur leder till att företagen har lättare att uppnå mål som är gemensamt fördelaktiga och kan skapa rutiner kring informationsdelning som kan ge upphov till framtida konkurrensfördelar (Dyer and Singh, 1998). Scott & Gable (1997) diskuterar vidare att målöverensstämmelse kan gagna båda parter i en affärsrelation även om vissa mål bara kommer att gagna ena parten. Mestadels är det på grund av att en hög grad av målöverensstämmelse kan hjälpa parterna att identifiera varandras mål, så att de på bästa sätt kan stötta motpartens ändamål genom effektivt samarbete. Enligt Scott & Gable (1997) finns det flera sätt genom vilka ett företag kan försöka öka målöverensstämmelse i sina affärsrelationer på. Först måste de antingen etablera specifika gemensamma mål, eller etablera överordnade mål. Vidare måste parterna undersöka syftet och värdera vilka gemensamma fördelar affärsrelationen kan ge för att få en djupare förståelse. Sedan måste företaget omstrukturera incitament och de fördelar relationen kan ge utefter vilka faktorer de tror kan ge bäst resultat. Dessa faktorer kan undersökas genom att bevaka prestationer genom olika framgångskriterium och mätsystem (Badaracco, 1991).

2.6 Tentativa konklusioner

Formell kontrollns påverkan på målöverensstämmelse

För att få en djupare förståelse kring hur formell kontroll påverkar målöverensstämmelse har vi delat upp formell kontroll i resultatkontroll och beteendekontroll. I tidigare forskning har fokus främst varit på formell kontroll utan att dela upp begreppet för att studera dess beståndsdelar närmare. Vi argumenterar för att en uppdelning ger möjlighet att undersöka sambandet djupare och kan ge mer specifika svar än de som kunnat härledas från tidigare studier. Vidare är det av största vikt att återigen poängtera att vi studerar hur de som utövar kontroll, i detta fall franchisegivarna, upplever att det påverkar deras förtroende för franchisetagarna samt hur det påverkar deras bild av målöverensstämmelsen i kedjan.

Vid uppdelning av resultat- och beteendekontroll argumenterar vi för att det kan vara intressant att applicera begreppen på Adler och Borys (1996) tvingande och möjliggörande typer av formalisering. Formalisering, i form av regler och procedurer, kan ses som en del av formell kontroll där den mest tvingande formen är närvarande när den kontrollerande parten styr och bestämmer allt som den kontrollerade parten ska utföra. Den mest möjliggörande formen kan istället framträda när den kontrollerade parten ges stort utrymme att agera självständigt för att leverera resultat i samarbetets intresse. Vid applicering av de två typerna av formell kontroll går det att konstatera att resultatkontroll, med fokus på mätning men liten inblandning i styrning av processer, är närmare möjliggörande än tvingande formalisering. Beteendekontroll utgår däremot från att med hjälp av regler styra beteenden och bör därför kunna ses som en del av tvingande formalisering. Enligt Adler och Borys (1996) ökar sannolikheten för användning av tvingande formalisering desto högre maktassymmetri som existerar mellan chef och anställd, eller som i uppsatsens fall mellan franchisegivare och franchisetagare. När den kontrollerade parten får mer makt, kunskap och resurser ökar även sannolikheten för en mer möjliggörande typ av formalisering. Resultatkontroll innehåller fortfarande delar av tvingande formalisering med dess klara målbilder och resultatkrav men är samtidigt lättare att relatera till möjliggörande formalisering då den kontrollerande parten inte har samma möjlighet att styra processerna och därför ger den kontrollerade parten möjlighet att använda sin kompetens för att nå önskade resultat. Adler och Borys (1996) hävdar att möjliggörande formalisering är svårare att implementera när det råder låg

målöverensstämmelse. Den kontrollerade parten bör dela mål med den kontrollerande för att vara villig att arbeta för samarbetets bästa.

När båda parter i ett affärssamarbete har liknande uppfattning om vad som är i samarbetets bästa intresse råder det målöverensstämmelse (Wilkins & Ouchi, 1983). Enligt Das och Teng (1998) råder det initialt låg målöverensstämmelse mellan organisationer i en affärsrelation. För att öka graden av målöverensstämmelse hävdar de att formell kontroll, med utövande av resultatkontroll, spelar en viktig roll. Resultatkontroll kan minska sannolikheten för och konsekvenserna av att gemensamma mål inte uppnås (Das & Teng, 1996). Det som framförallt sägs kunna påverka graden av målöverensstämmelse är utövande av målbestämmelse. Målbestämmelse utövas för att skapa enighet i en affärsrelation genom att bestämma hur och vilka processer som skall genomföras och att klargöra vilka gemensamma förväntningar parterna har på affärsrelationen (Das & Teng, 1998). En större grad av enighet leder till att risken för att en part avviker från en överenskommelse minskar och bör därför resultera i en högre målöverensstämmelse.

Wilkins och Ouchi (1983) menar däremot att formell kontroll har en negativ påverkan på målöverensstämmelse genom uppsättningar av regler och rutiner som minskar friheten och självständigheten för en organisations medarbetare. Argumentet går således att applicera på beteendekontroll som bygger på att just specificera hur olika parter i en relation skall agera och bete sig genom att tillsätta regler och standardiserade processer (Gulati & Singh, 1998). Utövande av beteendekontroll bör således riskera att minska samstämmigheten mellan franchisegivarna och franchisetagarnas mål.

Tentativ konklusion 1: Utövande av resultatkontroll är viktigare än utövande av beteendekontroll för att erhålla högre grad av målöverensstämmelse

Formell kontrolls påverkan på förtroende

Inkpen och Currall (1997) samt Leifer och Mills (1996) hävdar att hög användning av formell kontroll minskar förtroendet i ett affärssamarbete. Vidare argumenterar Das och Teng (1998) för att formell kontroll, både i form av resultatkontroll och beteendekontroll, kan underminera förtroende. Det grundas i att utövande av formell kontroll kan signalera för graden av

förtroende mellan parterna i relationen, där ett mer omfattande utövande av formell kontroll kan indikera på brist på förtroende.

Utöver att dela upp formell kontroll i resultat- och beteendekontroll argumenterar vi för att dela upp förtroende i kompetens- och goodwillförtroende då de enligt Das och Tengs studier (1996; 1998; 2001) bör påverkas på olika sätt av de formella kontrollmekanismerna.

Tidigare gjorde vi en koppling mellan resultatkontroll och möjliggörande formalisering där den gemensamma faktorn var att den kontrollerande parten inte lägger sig i processerna utan istället låter den kontrollerade parten agera självständigt för att nå önskade resultat. När de anställda ges möjlighet att agera på det sättet så utför de, enligt Adler och Borys (1996), sitt jobb mer effektivt och med högre engagemang. Givet att de har en relevant kunskap om deras uppgifter har det visat ha en positiv effekt på utfallet. Genom att utöva resultatkontroll bör således franchisetagarna utföra sina uppgifter bättre och därför bör även franchisegivarnas uppfattning och förhoppning på franchisetagarnas kompetens öka.

Vidare kan resultatkontroll, med hjälp av målbestämelseprocessen, klargöra ömsesidiga förväntningar och bestämma riktning för de processer som ska utföras (Das & Teng, 1998). Det indikerar i sin tur att båda parter har intentionen att fullfölja sin del av avtalet och bör således innebära att resultatkontroll ökar franchisegivarens goodwillförtroende i affärsrelationen.

Utöver kopplingen mellan resultatkontroll och möjliggörande formalisering gör vi en koppling mellan beteendekontroll och tvingande formalisering vars gemensamma nämnare är fokus på strikta regler och procedurer för att styra den kontrollerade partens beteende.

Under den striktaste formen av beteendekontroll kan den kontrollerade parten som mest utföra det som förväntas av dem. Deras processer är då så pass styrda att det inte finns utrymme att visa på ytterligare kompetens. Den kontrollerande parten kommer styra processerna utifrån vilken förväntan som finns på den kontrollerade partens kompetens att utföra uppgifterna. Beteendekontroll begränsar därmed franchisegivarens möjlighet att utöka sitt kompetensförtroende för franchisetagaren. Även om franchisetagaren utför sina uppgifter framgångsrikt bör kompetensförtroendet inte kunna öka då uppgifterna styrts av franchisegivarens initiala förväntan på franchisetagarens kompetens. Enligt det negativa synsättet på formalisering, formulerat av Adler och Borys (1996), sägs hårdare kontroll resultera i ökat missnöje, minskad kreativitet samt minskad motivation hos den kontrollerade

parten. Med det som bakgrund bör den kontrollerade parten troligtvis inte motsvara de förväntningar som finns på den och därmed även minska franchisegivarens kompetensförtroende för franchisetagaren.

På samma sätt innebär utövande av beteendekontroll att franchisetagarna inte heller ges utrymme för att visa på egen vilja och intention att samarbeta. Risken är snarare att deras motivation och kreativitet minskar (Adler & Borys, 1996) vilket bör speglas i en försämrad relation till franchisegivaren. Franchisegivarens goodwillförtroende borde därför minska då franchisetagaren, på grund av beteendekontroll, blir mindre samarbetsvillig.

Tentativ konklusion 2: Resultatkontroll ökar franchisegivarens kompetens- och goodwillförtroende för franchisetagarna medan beteendekontroll minskar deras kompetens- och goodwillförtroende.

Förtroendets påverkan på målöverensstämmelse

Förtroende i en affärsrelation leder till ett smidigare samarbete med positiva beteenden (Powell, 1990; Gulati, 1995) och att parterna blir mer benägna att utbyta information (Gambetta, 1988; Currall & Judge, 1995; Smith & Barclay, 1997). Enligt Ouchi (1979) minskar målkonflikten vid hög grad av förtroende. Vidare indikerar en låg nivå av målkonflikt en hög nivå av målöverensstämmelse i relationen vilket kan vara avgörande för organisationernas framgång (Samaddar, Nargundkar & Daley, 2004). Målöverensstämmelse definieras, som tidigare nämnt, som graden av positiva förväntningar som parterna har på att de gemensamma målen kan uppnås, efter att de etablerat en förståelse för varandras möjligheter (Jap, 1999).

I ett samarbete avgörs graden av kompetensförtroende av vilka förhoppningar som parterna har på varandras förmåga och expertis att kunna utföra gemensamt överenskomna uppgifter. Vidare baseras det på vardera parts innehav av resurser och kompetenser för att kunna upprätthålla sina delar av avtalet på ett framgångsrikt vis. Högt kompetensförtroende indikerar således att parterna har hög tillit till varandras resurser och kompetens. Om det finns ett högt kompetensförtroende i relationen bör det resultera i att parternas förväntning på att de gemensamt bestämda målen kan uppnås ökar. Däremot indikerar inte kompetensförtroende vilken förväntan den kontrollerande parten har på den kontrollerade partens vilja och intention att verkligen utföra det som de kommit överens om.

Goodwillförtroende i ett affärssamarbete berör vardera parts förväntningar på den andra partens intention att utföra överenskomna uppgifter. Vid högt goodwillförtroende litar båda parter på att den andra inte agerar opportunistiskt även om möjlighet ges. Vidare indikerar det att parternas intention är att få affärsrelationen att fungera vilket bör minska risken för samarbetsproblem (Das & Teng, 2001) och därmed öka den positiva förväntan parterna har på att de gemensamt bestämda målen uppnås. Utifrån Japs (1999) definition går det att argumentera för att parterna genom att först etablera en förståelse för varandras möjligheter utvecklar och sätter en nivå av kompetensförtroende, för att sedan bestämma nivån av förväntan på att målen kan uppnås, genom båda parter intention att genomföra det, som avgörs av deras goodwillförtroende för varandra. Hög grad av goodwillförtroende ligger således nära innebörden av målöverensstämmelse där parternas vilja och intention att nå målen, efter etablering av kompetensförtroende, är av större vikt än deras förmåga att faktiskt göra det.

Tentativ konklusion 3: Goodwillförtroende är viktigare än kompetensförtroende för målöverensstämmelse

3. Metod

Detta kapitel beskriver det vetenskapliga tillvägagångssätt som har använts under studiens gång. Inledningsvis presenteras den forskningsdesign som har formats utefter studiens problematisering och syfte. Vidare förklaras mer ingående hur arbetet kring datainsamlingen gick till i form av val av forskningsinstrument och studiens urval. Till sist diskuteras studiens reliabilitet och validitet.

3.1 Forskningsdesign

Uppsatsens problematisering och syfte springer ur den teoretiska motsättning som vi ämnar studera. Ambitionen är att komplettera befintlig teori med slutsatser från analys av uppsatsens empiriska underlag. Med utgångspunkt i befintlig teori har vi utformat tentativa konklusioner som testas empiriskt för att sedan, parallellt med återgång till teorin, analysera sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse i affärssamarbeten. I studien har vi använt oss av en abduktiv ansats som är en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Bryman och Bell (2005) menar att en deduktiv ansats utgår från teori som ligger till grund för hypoteser som sedan testas. En induktiv ansats utgår snarare från empiri för att skapa teori. Vår studie har initialt många likheter med den deduktiva ansatsen, där vi utifrån teori utformat tentativa konklusioner som vi sedan via datainsamling analyserat. Eftersom vi däremot parallellt gått tillbaka till teorin för att koppla till vår empiri har vår studie även induktiva inslag. Kombinationen blir därmed en abduktiv ansats genom vilken vi således växlat mellan teori och empiri (Alvesson & Skoldberg, 2008). Denna process har gett oss möjlighet att få en mer komplett uppfattning kring sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse.

Bryman och Bell (2005) förklarar att den deduktiva ansatsen är den huvudsakliga inriktningen inom en kvantitativ forskningsstrategi medan den induktiva ansatsen oftast är utgångspunkten i kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning fokuserar på insamling av kvantifierbar data genom vilken forskare kan analysera kopplingen mellan teori och empiri. Motsatsen till en kvantitativ forskningsstrategi är kvalitativ i vilken fokus vid insamling av data är på beteende och åsikter samt tolkning av ord snarare än numerisk data (Bryman & Bell, 2005). Vi har valt att i vår studie ha semi-strukturerade intervjuer som empiriskt material och med det som bakgrund har denna uppsats en kvalitativ forskningsstrategi. Fördelen gentemot en kvantitativ

ansats är att vi ges möjlighet att få djupare insikter kring varför sambanden mellan begreppen uppstår och existerar. Om vi enbart hade tittat på numerisk data hade vi kunnat dra generella slutsatser men vetat mindre om bakgrunden till slutsatserna. En kombination av de båda hade varit att föredra men på grund av brist på tid och resurser föll vårt val på intervjuer.

Den huvudsakliga kritiken mot kvalitativ forskning är att den kan bli för subjektiv, att forskarnas egna uppfattningar påverkar insamling, tolkning samt analys av empirin. Vidare finns kritik mot att det är svårt att upprepa en kvalitativ undersökning då det är forskarna själva som kan påstås vara det viktigaste redskapet vid insamling av empiri, vilket påverkar studiens tillvägagångsätt och därför försvårar för kommande forskare att göra om. Slutligen finns det bland många forskare en uppfattning att kvalitativ forskning vanligtvis innebär att det blir svårare att generalisera resultaten då urvalet ofta är mindre och inte alltid kan anses representativt för andra liknande fall (Bryman & Bell, 2005). Vi har varit medvetna om detta från början och även om en kvantitativ studie hade kunnat bistå med mer generaliserbara slutsatser så har vi velat gå in djupare i begreppen för att få en bättre förståelse för sambanden.

3.2 Forskningsinstrument

Underlag för uppsatsens datainsamling har varit semi-strukturerade intervjuer med åtta franchisegivare, samtliga medlemmar i Svenska Franchiseföreningen. Den viktigaste anledningen bakom vårt val av semi-strukturerade intervjuer var att vi ansåg att det gav oss störst möjlighet att undersöka om våra tentativa konklusioner stämmer, inte stämmer eller om det beror på vilka förutsättningar som företagen har.

Bryman och Bell (2005) nämner två huvudsakliga instrument för insamling av data; intervjuer eller enkätundersökningar. Enkätundersökningar är det vanligaste instrumentet i kvantitativa undersökningar medan intervjuer är det mest använda i kvalitativa studier. Enkäter anses vara snabbare och mer effektiva att administrera medan intervjuer ger möjlighet för direkta uppföljningsfrågor och respondenten har möjlighet att utveckla sina svar. Inom kvalitativ forskning är utöver intervjuer, även observationer, dokumentstudier och fokusgrupper andra metoder för datainsamling. Vi vill igen hävda att intervjuer är det instrument som ger oss bäst möjlighet att få insikt i sambandet mellan de begrepp vi studerar i uppsatsen. Varken observationer eller fokusgrupper kan anses vara lämpliga för studiens syfte och det finns få,

om än någon, information som genom dokumentstudier hade kunnat tillföra kunskap som hade varit av vikt för våra tentativa konklusioner.

Bland olika intervjusätt föll vårt val på semi-strukturerade intervjuer då strukturerade intervjuer, med dess brist på flexibilitet, inte skulle ge oss möjlighet att ställa följdfrågor och då ostrukturerade intervjuer skulle försvåra analys och jämförelse mellan respondenternas svar då frågorna skulle skiljas åt i högre grad. I semi-strukturerade intervjuer har forskarna vanligtvis en intervjuguide som innehåller teman som önskas ta upp och besvaras under intervjun (Bryman & Bell, 2005). Det behöver dock inte vara några klara frågor och ordningen kan avgöras efterhand intervjun fortgår. En stor fördel med det är att intervjuprocessen blir mer flexibel och det går både att anpassa frågorna samt lägga till nya frågor som dyker upp under intervjuns gång.

Respondenterna i vår undersökning har varit spridda över hela landet vilket innebar att vi valde att genomföra intervjuerna över telefon samtidigt som de spelades in och sedermera transkriberades. Detta gjorde hela vår intervjuprocess väldigt mycket mer effektiv och vi tror inte att det påverkade svaren negativt att vi inte var på plats. Anledningen till det är främst att vi redan hade pratat i telefon en gång med samtliga respondenter vid tillfället då vi frågade om de ville medverka i vår studie. Vi introducerade då oss och vår studie och förklarade syftet och målet med uppsatsen som ska kunna hjälpa de i deras strategiska arbete. Efter det skickade vi även ett bekräftelsemejl där vi upprepade syftet och målet så att de var förberedda inför sin intervju. Det fanns alltså en överenskommelse mellan oss och respondenterna kring vad intervjun skulle beröra vilket enligt Bryman och Bell (2005) kan underlätta intervjutillfället.

Det fanns en risk att respondenterna skulle hålla igen i intervjuerna då de inte vill avslöja allt eller att det kunde vara känsligt att berätta för mycket om franchisetagarna och relationen till dem. Informationen kan vara känslig och risken för att de inte skulle vilja medverka hade ökat om de inte fått vara anonyma och därför beslutade vi tidigt att redan när vi kontaktade franchisegivarna första gången via telefon så uppgav vi att de skulle vara helt anonyma i studien. Vidare har vi även låtit respondenterna kommentera den sammanställning vi gjort av vardera intervju samt det som används i empirin. Det tillsammans med möjligheten att återkomma till de för kompletteringar anser vi ha ökat tillförlitligheten i studien.

Andra risker med semi-strukturerade intervjuer är att vi som forskare försöker styra konversationen och leta svar vi vill ha snarare än att låta respondenten tala fritt och tolka frågorna. Vidare kan intervjun försvåras om respondenten inte blivit uppmärksam på vad intervjun går ut på. Vi har varit väldigt noggranna med att ha öppna frågor som inte är ledande på något vis och som tidigare nämnt så fick samtliga respondenter innan intervjun ut ett mejl i vilket målet med studien presenterades.

3.3 Tillvägagångsätt

Utifrån uppsatsens problematisering insåg vi tidigt vikten av att erhålla en ingående förståelse kring tidigare teorier inom kontroll, förtroende och målöverensstämmelse. För att finna relevant befintlig teori har vi huvudsakligen använt oss av Web of Science samt Google Scholar. Det är tillförlitliga databaser med tillgång till väsentliga artiklar och journaler. De allra flesta källor har varit skrivna på engelska då vi använt nyckelord som ”control”, ”formal control”, ”trust” och ”goal congruence”. Vi har eftersträvat artiklar som publicerats i välrenommerade vetenskapliga journaler för att tillföra ytterligare tyngd i de teorier vi gått igenom. Allteftersom vi samlade in information skapade vi oss en uppfattning kring vilka forskare som varit mest framstående inom forskningsområdet och utifrån det gick vi även igenom vad de som citerat de artiklarna har skrivit om. Befintliga artiklar och studier har varit av stor hjälp när vi bestämt hur vi ska definiera de olika begreppen. Utgångspunkten har varit att använda oss av etablerade definitioner som sedan anpassats till vår uppsats syfte. Efterhand att vi samlade in och diskuterade befintlig teori utformade vi en bred litteraturgenomgång genom vilken våra tentativa konklusioner kunde formas.

Vi utformade sedan en intervjuguide med fem olika delar med grund i de fem begrepp vi avsåg studera, nämligen resultatkontroll, beteendekontroll, kompetensförtroende, goodwillförtroende samt målöverensstämmelse. Samtliga begrepp har mätts i tidigare vetenskapliga studier. Med det som bakgrund beslutade vi oss för att göra en gedigen genomgång av alla artiklar som har mätt begreppen och utifrån det gjorde vi initialt en lista med alla befintliga mått. För vardera variabel hade vi då ett tiotal frågor och påståenden som tidigare forskare hade använt sig av. När vi började skala av listan för att bara ha kvar de mest relevanta måtten utgick vi från de definitioner av variablerna som vi utformat utifrån befintlig teori. Det innebar att vi direkt kunde välja bort några av frågorna och påståendena då vi inte ansåg att de var tillräckligt relevanta utifrån våra definitioner av begreppen. Försättningsvis

var några av de tidigare måtten utformade och anpassade till de studier som de ingick i och innebar att vi även valde bort de som inte gick att anpassa till vår frågeställning. Vidare valde vi ut två till tre frågor för varje begrepp och började då anpassa frågorna till vår studie på franchisekedjor. När frågorna anpassats gick vi igenom varenda en utifrån den lista som Bryman och Bell (2005) utformat vid skapande av en intervjuguide. Bland det viktigaste på listan är att tänka sig in i respondentens sits vid genomgång av frågorna. Med hjälp av det tillvägagångssättet upptäckte vi att några av frågorna kunde förenklas. Efter det hade vi en intervjuguide med 12-14 frågor som vi bestämde att vi ville ha svar på.

När vi var tillfreds med mängden och innehållet på litteraturgenomgången började vi omedelbart att utforma tentativa konklusioner. Allteftersom vi gick igenom vilket förhållande som begreppen borde ha till varandra enligt befintlig teori så kunde vi även specificera och argumentera för det som ledde till våra slutgiltiga tentativa konklusioner. Beslutet att utöver att dela upp kontroll till resultatkontroll och beteendekontroll samt förtroende till kompetensförtroende och goodwillförtroende mynnade ut i tre tentativa konklusioner som vi anser täckte de samband vi avsåg studera.

3.4 Urval

3.4.1 Val av empiri

Franchising

I Sverige finns det runt 750 företag med franchising som företagsmodell. Franchising är, som tidigare nämnt, en företagsmodell där ett företag agerar som en så kallad franchisegivare som licensierar ut sitt affärssystem med tillhörande varumärke till franchisetagare som för detta betalar en avgift. En av de stora fördelarna med franchising är de nätverk som franchisegivare och franchisetagare genom samarbeten kan dra nytta av. Både inom och mellan franchisekedjor går det att utvecklas genom att utforska möjligheter och stötta varandra för att uppnå vissa mål. Ökad globalisering och teknologisk utveckling har medfört att vissa arbetsuppgifter har blivit mer komplexa och kunskapsintensiva vilket har lett till att företag blivit mer beroende av att ta del av dessa samarbeten (Bijlsma-Frankema & Koopman, 2004). Speciellt viktigt blir detta när Powell (1990) menar att organisationer kan välja att samarbeta med varandra för att kunna dra nytta av skalfördelar, delad risk samt för att snabbare få tillgång till nya marknader och teknologier. Vidare kan detta kopplas till hur utvecklingen av

franchising sett ut i Sverige de senaste åren. Bara mellan 2002 och 2013 har omsättningen hos franchiseföretag ökat från 39 till 215 miljarder SEK per år och antalet franchisetagare har under samma tid ökat från 9000 till 29000 stycken. Vidare stod franchiseföretag år 2013 för 5,6 % av Sveriges BNP och 2,6 % av den totala sysselsättningen (Svensk Franchise, 2014).

Som tidigare nämnt existerar det en speciell dynamik i en franchiserelation. Bland annat så är en vanligt förekommande problematik de målmotsättningar som kan vara närvarande. Denna problematik bygger på att franchisegivarens huvudsakliga mål är att hela kedjan ska gå så bra som möjligt medan franchisetagaren ofta kan ha ett större intresse av att det går bra för den egna affärsverksamheten i vilken de har satsat eget kapital. Enligt Evans och Berman (2001) kan det uppstå konflikt när det inte råder målöverensstämmelse. Vidare belyser Baucus, Baucus och Human (1996) vikten av målöverensstämmelse då de menar att när det råder målkonsensus mellan franchisegivare och franchisetagare ökar franchisekedjans prestation, konkurrenskraft samt franchisetagarens nöjdhet. Genom att jobba mot gemensamma mål är det bland annat möjligt att på sikt dra nytta av skalfördelar och därför minska leverantörs- och varukostnader samtidigt som fler kan lockas av affärskonceptet och vilja starta en butik i kedjans namn (Madhok & Tallman, 1998).

Franchisegivarens uppfattning av franchiserelationen och parternas samarbetsvillighet, koordinationsförmåga, engagemang och kommunikation avgör till stor del grad av målöverensstämmelse och konfliktbenägenhet. När parterna har en positiv bild av varandras nivå på dessa faktorer ökar målöverensstämmelsen och risken för konflikt minskar (Spinelli & Birley, 1998). Men för att hantera spänningar, konflikter och målmotsättningar mellan franchisegivare och franchisetagare krävs enligt Spinelli och Birley (1996) effektiva kontrollsystem som tillåter fokus på både anpassning och koordination. Ökad formalisering och nära samspel anses vara värdefulla verktyg för att minska den risk som finns för oönskat beteende (Dahlstrom & Nygaard, 1999). Vidare är det fundamentalt för en franchisekedja att franchisetagaren är beredd att dela med sig av sin innovation så att även de andra franchisetagarna kan förbättra sin verksamhet. Om det finns ett etablerat förtroende i kedjan ökar franchisetagarnas villighet att utveckla konceptet vilket i sin tur ökar hela kedjans innovationsförmåga och långsiktigt kan öka resultatet (Sorenson & Sorensen, 2001). Förtroende ses därför som en vital egenskap för att nå följsamhet och hög målöverensstämmelse inom en franchisekedja (Davies et al., 2009).

Vi anser att det finns en väldigt tydlig teoretisk koppling mellan de begrepp vi har använt oss av och franchising. Denna koppling kan vi tydligt se då Evans och Berman (2001) diskuterar problematiken med målmotsättningar i en franchisekedja och Davies et al. (2009) belyser betydelsen av förtroende för att nå målöverensstämmelse i en franchisekedja. Vidare så nämner Spinelli och Birley (1996) hur det går att använda sig av olika kontrollmekanismer i en franchisekedja och Sorenson och Sorenson (2001) diskuterar hur förtroende kan påverka resultatet i en franchisekedja. På grund av denna tydliga koppling har vi därför tagit beslutet att avgränsa vår datainsamling till franchiseföretag.

3.4.2 Population

Utifrån den avgränsning som vi har gjort kring franchising under avsnittet ovan kommer populationen bestå av svenska franchisegivare. Eftersom det finns ett stort antal franchisegivare i Sverige så inledde vi vår urvalsprocess genom att kontakta Svenska Franchiseföreningen. Svenska Franchiseföreningen är en ideell organisation vars ändamål är att sprida kunskap om franchising och att verka för att franchising bedrivs på ett klanderfritt sätt (Svenska Franchiseföreningen, 2015). För att en franchisegivare ska bli en så kallad fullvärdig medlem i föreningen måste företaget uppfylla ett visst antal kriterier som baseras på deras organisation, som till exempel att de måste ha varit praktiskt verksamma i två år, ha minst fem franchisetagare, samt ha vad Svensk Franchise kallar en gemensam identitet. På grund av dessa strikta interna kriterier som existerar anser vi att Svenska Franchiseföreningen har en god förståelse för vilka franchisegivare som var lämpliga respondenter för våra semi-strukturerade intervjuer. Med hjälp av att ha initialt etablerat en god kontakt med Svenska Franchiseföreningen så har vi använt oss av ett bekvämlighetsurval som är ett så kallat icke-sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2005). Ett bekvämlighetsurval är en urvalsstrategi som kännetecknas av att forskarna använder ett urval som är lättillgängligt och som finns nära till hands. På grund av våra knappa resurser och tid upplevde vi att det var en lämplig urvalstrategi. Eftersom den initiala kontakten med den Svenska Franchiseföreningen var för att skapa de första kontakterna så använde vi oss också av ett snöbollsurval genom att vi vid våra första intervjuer bad om fler kontakter till diverse respondenter. Ett snöbollsurval är enligt Bryman och Bell (2005) ett sorts bekvämlighetsurval där en kontakt med en respondent leder till ett kedjeurval, som i detta fall, att vår första kontakt via Svenska Franchiseföreningen ledde till intervjuer med företag som sedan rekommenderat och hjälpt oss att etablera kontakt med andra franchisegivare.

Eftersom vi studerade våra tentativa konklusioner utifrån franchisegivarnas perspektiv så valde vi att avgränsa våra semi-strukturerade intervjuer till sådana respondenter som kunde representera en franchisegivare som företag i sin helhet och därmed hade god insyn i dennes relation till sina franchisetagare. Samtliga respondenter som vi intervjuade hade olika sorters chefspositioner i företagen och hade därför en stor inblick i företagets verksamhet. Av åtta respondenter hade fyra stycken positionen som VD för företaget vi intervjuade, och fyra stycken innehade en annan sorts chefsposition med stor inblick i samarbetet med franchisetagare. Vidare ansåg vi att urvalets population hade en förhållandevis hög heterogenitet, då de svenska företagen vi intervjuade är verksamma på vitt skilda marknader och varierar i omsättning, geografiskt läge och antal franchisetagare.

3.4.3 Urval av respondenter

	Små-företag A	Små-företag B	Mellan-företag A	Mellan-företag B	Mellan-företag C	Stor-företag A	Stor-företag B	Stor-företag C
Antal franchise-tagare	1 - 15	1 - 15	30 - 45	30 - 45	30 - 45	70 - 100	140 - 170	70 - 100
Franchise-ålder	30 år	15 år	5 år	15 år	35 år	15 år	20 år	25 år
Omsättning	70 - 100 mkr	30 - 60 mkr	300 - 500 mkr	200 - 400 mkr	400 - 600 mkr	500 - 700 mkr	600 - 800 mkr	1200 - 1400 mkr
Bransch	Uthyrning	Bygg & Inredning	Fritids-artiklar	Bygg-material	Reklam & PR	Hotell & Restaurang	Hotell & Restaurang	Hotell & Restaurang
Intervju-objekt	Quality Manager	VD	VD	VD	Produktions-chef	Country Manager	VD	Business Developer
Indelat i grupp	Grupp 1	Grupp 1	Grupp 2	Grupp 2	Grupp 2	Grupp 3	Grupp 3	Grupp 3

Figur 1. Sammanställning av uppsatsens respondenter.

Som går att se i tabellen har vi delat upp de åtta företagen i tre grupper: Grupp 1, Grupp 2 och Grupp 3. Den baseras på antalet franchisetagare och förklaras ytterligare nedan. Uppdelningen gjordes efter samtliga intervjuer och beslutet bakom att dela upp de intervjuade företagen togs för att få möjlighet att jämföra likheter och skillnader inom och mellan grupper. Innan vi beslutade hur vi skulle dela upp franchisegivarna utformade vi en analysmall där vi tog fram olika parametrar för att kunna jämföra företagen. Vi valde ut

följande parametrar: hur länge franchisekonceptet funnits, omsättning samt antal franchisetagare. Nedan förklarar vi varför de är relevanta och argumenterar även för vårt val av uppdelning. Efter det presenteras de åtta franchiseföretagen.

Hur länge franchisekonceptet funnits

Detta är en parameter som kan vara högst relevant vid studier på samband mellan franchisegivarens kontroll, förtroende och målöverensstämmelse i kedjan. Enligt teorin finns det knappa förutsättningar för högt förtroende i början av ett samarbete (Vlaar, Van Den Bosch & Volberda, 2007). Snarare ökar det efter tid då det till stor del avgörs av samarbetets tidigare resultat (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007). Vidare ökar även de flesta företag i storlek allteftersom tiden går och enligt Ouchi (1977) så ökar sannolikheten för användande av resultatkontroll desto större företaget blir. Bland de företag som vi har intervjuat finns det koncept som är mellan 5 och 35 år gamla. Det gör parametern intressant men faktumet att huvuddelen av företagen är mellan 15-25 år gamla gör att vi inte anser att spridningen är tillräckligt uppdelad för att kunna gruppera företagen.

Omsättning

Vid gruppering av företagen är omsättning en given parameter att åtminstone fundera över. Det säger mycket om företagets storlek och enligt teorin så finns det större risk för målkonflikt när ett företag ökar i storlek och komplexitet (Anumba, Siemieniuch & Sinclair, 2000). Utifrån studiens syfte och tentativa konklusioner är vi däremot mer intresserade av hur franchisegivare hanterar olika antal franchisetagare än vilken omsättning som kedjan har. Vi har i analysmallen funnit att omsättningen på företagen skiljer sig mycket men framförallt finns det inget direkt samband mellan omsättning och antal franchisetagare. Exempelvis har den överlägset största franchisekedjan, med dubbelt så många franchisetagare som den näst största kedjan, bara hälften så stor omsättning som den näst största franchisekedjan. Det gör att vi väljer bort denna parameter som avgörande vid grupperingen.

Antal franchisetagare

Antal franchisetagare är en styrparameter som vi anser är väldigt relevant på grund av hur teorin menar att storlek och komplexitet påverkar hur en organisation utövar sig av kontroll. Bland annat så menar Ouchi och Maguire (1975) att små organisationer är mer benägna att använda sig av mer beteendekontroll. Detta eftersom en liten organisation, i detta fall en franchisegivare med få franchisetagare, är mer familjär med vad alla involverade behöver

göra, både internt hos franchisetagaren och externt hos franchisegivaren, för att nå ett visst utfall. Vice versa är det i större organisationer, med fler nivåer av hierarki där det krävs fler åtaganden från fler involverade, mer sannolikt med utövande av resultatkontroll som då blir mer effektivt än att utöva beteendekontroll (Ouchi, 1977). Detta kan liknas vid att fler franchisetagare innebär att fler behöver kontrolleras för att uppnå ett visst utfall. I de företag vi har undersökt så såg vi i analysmallen en väldigt stor spridning mellan antal franchisetagare, som lägst 6 stycken till som flest 163 stycken. Vi såg även att det fanns tre distinkta grupper bland våra respondenter vilket ledde till att vi ansåg att denna parameter är av huvudintresse kring hur vi delade upp franchisegivarna.

3.4.3.1 Presentation av intervjuade företag

Vi fann alltså tre distinkta grupper när vi jämförde företagen utifrån parametern antal franchisetagare. Vi har därför valt att dela upp de åtta franchisegivarna som intervjuats i tre grupper: små, mellan samt stora franchisekedjor.

Gruppen små franchisekedjor består av två företag med mellan 5-15 franchisetagare. Mellangruppen består av tre företag med mellan 30-45 franchisetagare. Slutligen består gruppen stora franchisekedjor av tre företag med över 75 franchisetagare. I gruppen stora franchisetagare finns det en större spridning i antal franchisetagare än vad som finns i de två andra grupperna. Det motiveras med att alla tre företagen i den gruppen är minst dubbelt så stora som de andra och att deras omsättning, som tidigare nämnts, inte speglas av storleken, det vill säga antalet franchisetagare som de har.

Vi har valt att dela upp empirin i tre delar där vi går i tur och ordning går igenom de tre gruppernas svar gällande kontroll, förtroende och målöverensstämmelse. Som tidigare är kontroll uppdelat i resultat- och beteendekontroll samt förtroende uppdelat i kompetens- och goodwillförtroende.

Grupp 1

Småföretag A

Småföretag A är verksamma inom Uthyrning och Leasing. Det är en traditionell franchisegivare med dels franchisetagare men även med några egna butiker. Utöver det har de

även en masterfranchise, det vill säga en franchisetagare som styr konceptet i ett specifikt geografiskt område, i ett annat nordiskt land.

Småföretag B

Småföretag B är en franchisegivare som är verksam, med både produktion och försäljning, inom Bygg-, Design- och Inredningsbranschen. Under intervjun med VD:n fick vi berättat för oss att från början var det inte tänkt att Småföretag B skulle vara ett franchiseföretag men då grundaren inte ville ta in extern finansiering för att expandera företaget blev ett franchisekoncept vägen framåt. Med hjälp av det kunde företaget ha kontroll som franchisegivare samtidigt som fler butiker kunde öppnas.

Grupp 2

Mellanföretag A

Mellanföretag A är ett relativt nystartat franchiseföretag verksam inom Sport- och Fritidsartiklar. Vi talade med VD:n och fick reda på att de driver en relativt stor grossistverksamhet tillsammans med franchisekonceptet med ett stort antal artiklar på lager. Detta var på grund av att innan de startade ett franchisekoncept var de i verksamma i ett antal år som enbart en grossistverksamhet.

Mellanföretag B

Mellanföretag B har funnits i 15 år och är verksamt inom Virke- och Byggmaterialbranschen. Till skillnad från sina konkurrenter, som även utför renovering och andra hantverkstjänster, fokuserar Mellanföretag B enbart på sin kärnverksamhet.

Mellanföretag C

Mellanföretag C har varit ett franchisekoncept i 35 år och är verksamt inom Reklam, PR och Marknadsföring. I intervjun med företagets produktionschef berättades att det är bland de äldsta franchiseföretagen i Sverige men att de just nu håller på med en förnyingsprocess av konceptet för att försöka utvecklas vidare.

Grupp 3

Storföretag A

Storföretag A är ett företag som arbetar inom Hotell & Restaurangbranschen. Företaget har funnits i cirka 15 år och är helt privatägt. Country managern beskrev under intervjun att

företaget har redan från start växt organiskt och på egna vinstmedel vilket gjort att företaget är helt obelånat. Företaget utmärker sig från många av våra andra respondenter på grund av att de är verksamma i ett flertal länder samt att det är vanligt förekommande att franchisetagarna har ett flertal enheter var.

Storföretag B

Storföretag B har tjugo års erfarenhet inom Hotell & Restaurangbranschen och är studiens största franchisekedja. Kedjan har ett för franchiseföretag unikt upplägg med en extern utländsk majoritetsägare som äger varumärket och konceptet medan resterande 49 procent ägs av franchisetagarna själva som därmed har mycket att säga till om.

Storföretag C

Storföretag C är verksamt inom Hotell & Restaurangbranschen och har ett 25-årigt franchisekoncept. Företaget är verksamt i ett flertal länder där alla enheter är franchisetagare.

3.4.4 Kritik mot urval

Kritiken som finns mot bekvämlighetsurval är att det är svårt att generalisera ett resultat. I vårt fall kan det exemplifieras av att vi inte vet varför Svenska Franchiseföreningen valt att rekommendera vissa franchisegivare och andra inte, vilket gör det svårt för oss att skilja på dessa från exempelvis andra svenska franchisegivare som inte är med i föreningen. Samma sak kan kritiseras med att använda sig av snöbollsurval. Eftersom vi endast intervjuat åtta respondenter och företag från samma förening med samma affärsmodell och har i två led fått nya kontakter så vet vi inte varför vissa blev rekommenderade till oss och varför andra inte blev det. Det låga antalet respondenter kan också påverka studiens generaliserbarhet men vi är av uppfattningen att mer omfattande data är mer relevant för vår studie än ett stort antal respondenter och att statistisk generaliserbarhet inte är det främst prioriterade. Dock tror vi att på grund av den breda kunskapen Svenska Franchiseföreningen har och med det stora urvalet föreningen faktiskt kan bistå med är vi ändå övertygade om att det är en lämplig urvalstrategi. Vi har valt att avgränsa våra intervjuer till enbart franchisegivare och är väl medvetna att genom detta urval så utesluter det möjligheterna till att få en uppfattning om vissa aspekter från franchisetagarnas synvinkel. Dock är vi väl tydliga med att vi enbart studerar hur sambandet ser ut mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse från en franchisegivares synpunkt.

3.5 Dataanalys

Dataanalysen har byggts på stor del av den data vi samlade in från åtta olika franchisegivare genom semi-strukturerade intervjuer. Vi har gjort ett omfattande arbete kring dessa intervjuer och delat upp dataanalysen i ett flertal steg. Vi började med att spela in alla de åtta intervjuerna efter godkännande från respektive respondent. Detta för att kunna transkribera dem för att i syfte kunna exakt återge vad som sades. För att få en bra överblick och effektivt transkribera intervjuerna så använde vi oss av ett datorprogram vid namn InqScribe, dit vi importerade ljudfilen för att kunna skriva, lyssna och bestämma hastighet samtidigt. I programmet försökte vi väldigt tydligt återge vad som sades för att på så vis skapa en så rättvis bild som möjligt.

När vi sedan hade transkriberat alla åtta intervjuer så övergick arbetet istället till att koda det material vi hade. Vi började med att utefter vår analysmall, som vi nämnt ovan, färgkoda allt empiriskt material, uppdelat på varje företag och intervju. Detta för att få med all relevant och väsentlig data som vi sedan kunde använda för att förklara och citera vad som sades under intervjuerna. Färgkodningen gick vidare till på det sättet att vi genom olika färger först rangordnade datan i varje intervju efter hur väsentlig vi fann den, utefter de variabler som utgjorde våra koder. Utefter detta citerade vi den data som hade störst tyngd och relevant information baserat på dessa koder som vi iterativt utvecklat fram under studiens gång. Vi försökte hela tiden få med kontexten och sammanhanget i de citat vi tog ut från datan baserat på de kodningsproblem som kan uppstå när textstycken plockas ut från ett sammanhang (Bryman & Bell, 2005). Vi utgick sedan efter varje företag och varje variabel, som utgjordes av resultatkontroll, beteendekontroll, kompetensförtroende, goodwillförtroende och målöverensstämmelse för att färgkoda den data som tillhörde respektive företag och variabel. Detta gjorde vi för att få en bra helhetsbild över vad varje företag sade om respektive begrepp, för att skapa oss en grundläggande katalog över termer som skulle bidra till tolkning och teoretisering.

När vi sedan hade utformat ett empiriskt material så analyserade vi sambanden mellan begreppen gruppvis genom att iterativt blicka tillbaka till vårt teoretiska ramverk. Detta gjorde att vi kunde jämföra samband i teorin med samband i vårt empiriska ramverk. Eftersom vi hade skapat en grundläggande katalog med viktiga termer så fick vi en bra helhetsblick över sambandet både inom och mellan grupperna av företag.

3.6 Reliabilitet och validitet

Inom forskning är det av största vikt att uppnå tillfredsställande nivåer av reliabilitet och validitet. Det är kriterier som berör studiens tillförlitlighet och huruvida det som mäts också är det som avses mätas (Bryman & Bell, 2005). För kvalitativa studier har LeCompte och Goetz (1982) delat upp begreppen i intern och extern reliabilitet respektive intern och extern validitet.

3.6.1 Intern reliabilitet

Intern reliabilitet berör hur forskarna väljer att tolka datan som samlas in och om det finns en överensstämmelse mellan deras respektive tolkningar (LeCompte & Goetz, 1982). För att höja den interna reliabiliteten har vi från början varit noggranna med att specificera vilka definitioner det är som gäller. Varje gång det har funnits skillnader i uppfattning kring resultaten så har vi diskuterat det internt och sett till så att tolkningen grundar sig i de definitioner som gjordes i litteraturgenomgången och som varit basen för studiens tentativa konklusioner.

3.6.2 Extern reliabilitet

Extern reliabilitet handlar om huruvida det går att upprepa en undersöknings resultat eller om det har påverkats av tillfälliga förutsättningar. En undersökning kommer ha låg tillförlitlighet om det inte går att upprepa resultaten. Om däremot flera resultat vid olika mättillfällen överensstämmer och är följdriktiga tyder det på en hög nivå av reliabilitet (Bryman & Bell, 2005). Vi är medvetna om att uppsatsens reliabilitet är lägre eftersom att vi valde att använda oss av intervjuer som empiri istället för ett bredare urval som till exempel enkätundersökningar hade inneburit. Det har därför varit desto viktigare för oss att vara tydliga och noggranna i beskrivningen av vår metod för att samla in data.

Vi tog beslutet att enbart ha franchisegivare som respondenter och bakom det beslutet fanns en rad anledningar. Den främsta är att vi tidigt insåg att det vore intressant och nyskapande att studera hur den kontrollerande partens strategi, i termer av kontroll, påverkar dennes förtroende och målöverensstämmelse med franchisetagarna. Detta har aldrig tidigare studerats vilket vi såg som en möjlighet. I valet mellan att bara fråga franchisegivare eller franchisetagare anser vi att det utifrån uppsatsens syfte är mer relevant att fråga franchisegivarna om kontrollmekanismer, förtroende och målöverensstämmelse. Vidare tvingades vi, på grund av brist på tid och resurser, att välja mellan att intervjua ett större antal franchisegivare eller färre men även intervjuer med deras franchisetagare. Möjligheten att

genomföra en studie på bara ena sidan av relationen, som inte gjorts tidigare, lockade oss mer än att matcha deras svar.

3.6.3 Intern validitet

Intern validitet behandlar hur väl våra observationer stämmer överens med den teori som vi berört och utformat tentativa konklusioner utifrån. I vårt fall har en grundlig litteraturgenomgång följts av tentativa konklusioner baserat på befintlig teori. Med hjälp av det har vi kunnat tillskansa oss en djupare förståelse kring begreppen vilket gjort att våra observationer är väl kopplade till studiens teori.

3.6.4 Extern validitet

LeCompte och Goetz (1982) förklarar att extern validitet berör huruvida det går att generalisera en studies resultat. För vår del är vi väl medvetna om att vår studies resultat kan vara svåra att använda på andra branscher än franchising. Vi såg möjligheten att applicera motsättningen i befintlig teori på just franchising med dess relativt unika upplägg vilket också innebär att vi svårligen kan göra anspråk på att kunna dra slutsatser om andra branscher än just franchising. Några fler intervjuer hade varit att föredra för att säkert kunna hävda att våra resultat kan anses vara representativa för franchiseföretag men som tidigare nämnt så tror vi istället att den relativa mångfald som finns bland företagen bidrar med bredd och gör studien högst relevant. Vidare så är vi övertygade om att det går att göra kopplingar mellan relationen mellan franchisegivare och franchisetagare och relationen mellan chef och anställd på ett vanligt företag. Därför bör våra resultat och slutsatser fortfarande kunna bidra med insikter till ett brett spektra av branscher och företag, om än framförallt till franchiseföretag.

4. Empiri

I följande kapitel presenteras det empiriska underlag som framkommit genom de intervjuer som genomförts med åtta svenska franchisegivare. Underlaget redogörs genom att grupperas utifrån uppsatsens fem huvudbegrepp i vilka företagen presenteras gruppvis.

4.1 Resultatkontroll

Grupp 1

Småföretag A

Småföretag A är en relativt liten franchisekedja med runt 15 franchisetagare. Quality managern för kedjan förklarar i intervjun hur de arbetar mot sina franchisetagare för att bestämma gemensamma mål. Han beskriver att de strategiskt delar upp sin verksamhet i två delar, i vad de kallar jobb ett och jobb två. Jobb ett består i deras grundverksamhet av att sälja och producera en produkt. Samtidigt behöver de titta på var de är på väg och arbetar då med jobb två, som är ett balanserat styrkort.

”Målen som vi sätter upp är väldigt individuella, och helst vill vi att franchisetagarna ska sköta sitt styrkort själva, inom vissa ramar givetvis. Det är dock ingenting som vi tvingar på dem i form av krav på omsättning eller andra mål, utan det vill vi ska komma från företagarna själva.” – Quality manager Småföretag A

På grund av hur företagets verksamhet ser ut, med väldigt få franchisetagare, finns det goda möjligheter att arbeta väldigt individuellt med varje franchisetagare. Vilken budget och målsättning franchisetagarna har baseras på historik, tankar kring framtiden och att målsättningen ska stötta omsättningen. Med väldigt individuella mål för varje franchisetagare betonar Quality managern vikten av att de måste mäta hur väl franchisetagarna presterar.

“Det är ju ett antal mätpunkter som vi mäter givetvis, det är ju nöjda kunder, omsättningen och attityder ute hos franchisetagarna.” – Quality manager Småföretag A

Franchisetagarna mäts enligt ovanstående variabler men inte så ofta som företaget skulle vilja, då det för tillfället bara sker vid två stycken franchisekonferenser per år och vid några avstämningar per år.

Småföretag B

När det kommer till att skapa målsättningar för franchisetagarna framhåller Småföretag B:s VD fördelen med att vara ett litet franchisesystem. Det betyder att alla deras franchisetagare är delaktiga i att utveckla en marknadsplan. Med hjälp av kontinuerliga möten vrider och vänder de på strategier och bestämmer vad de ska fokusera på framöver. Det gäller att hitta en balans och att heller inte glömma vem det är som tar de slutgiltiga besluten.

”Till syvende och sist så är det ju vår franchise, vi äger franchisesystemet, så självklart är det ju vi som beslutar men tror man på franchisetagarnas engagemang vilket ju är en av de viktigaste utgångspunkterna, så är det ju viktigt att de är etablerade i utarbetandet av det här.” – VD Småföretag B

Franchisetagarna tillåts vara delaktiga bland annat genom att de testat franchisegivarnas idéer som de sedan bygger vidare på, justerar eller kompletterar med sådant som kommer fram i franchisetagarledet. Det lilla antalet medarbetare på huvudkontoret innebär enligt företagets VD att de verkligen behöver sina franchisetagare, både för deras kompetens och egenskaper så att de kan bli starkare tillsammans.

Småföretag B lägger inte så mycket fokus på att ingående mäta hur väl franchisetagarna presterar utifrån målen. De håller koll på olika nyckeltal men är inte så hårda med att gå tillbaka till den enskilda franchisetagaren som underlevererar. Det har inte hindrat de från att säga upp två franchisetagare under senare år men anledningen till det har inte haft så mycket med uppfyllande av mål att göra utan har haft mer att göra med hur de har drivit sin verksamhet och vilken strategisk inriktning de haft.

Grupp 2

Mellanföretag A

När det kommer till hur Mellanföretag A arbetar med målsättningar för sina franchisetagare så ligger huvudfokus på ett balanserat styrkort som företaget, vid träffar tre gånger om året, diskuterar fram med sina franchisetagare. Det innebär enligt VD:n att det är en grundlig och kontinuerlig process där både delprestationer och delmål kan ligga i fokus för att nå mer långsiktiga mål.

”Vi har ett treårigt styrkort där vi har tre huvudmålsättningar för våra franchisetagare, ett rörelseresultat på 15 % före ägaruttag, ökad omsättning med 25 % och en försäljning per arbetad timma på 2000 kronor” – VD Mellanföretag A

VD:n menar vidare att detta styrkort med målsättningar enbart är för genomsnittsfranchisetagaren. På grund av det nystartade franchisekonceptet i företaget finns det ännu inte en styrka och en genomarbetad strategi kring hur företaget i detalj skall vara ute hos franchisetagarna och kontrollera, utan låter en butikschef eller liknande arbeta med ett genomarbetat styrkort mot sin egen personal. I detta individuella styrkort är det oftast en detaljerad plan kring vad som gäller för den enskilde franchisetagaren, med målsättningar kring personal och försäljning samt hur franchisetagaren ska agera för att följa konceptet.

”I dagsläget fullföljer inte vår organisation tydligt våra franchisetagare till vilken grad de följer våra riktlinjer. Utan det blir genom tre butiksbesök på året där vi försöker mäta dessa punkter och att ge franchisetagarna input vad som ska göras.” – VD Mellanföretag A

Då det är ett relativt nystartat franchisekoncept så präglas företagets verksamhet, i termer av målsättningar och uppföljning, av att ha haft en annan företagsmodell tidigare som inte arbetade med gemensamma målsättningar. VD:n nämner under intervjun att det finns ett ömsesidigt sätt att arbeta mot franchisetagarna i form av en målsättningsprocess där franchisetagarna är delaktiga.

Mellanföretag B

Mellanföretag B:s VD har själv lång erfarenhet från franchisesystem på både in- och utsidan. För hans del är det viktiga i franchiseföretag att det finns en transparens mellan vilken grad av entreprenörskap som krävs av franchisetagarna och vilken grad av förtjänst det finns för dem. Franchisetagarna tillåts välja stad att etablera sig i men det är fortfarande bestämt att det finns geografisk exklusivitet i avtalen vilket gör att många regioner redan är upptagna. Exklusivitet är något som franchisegivaren egentligen skulle avråda från men det kan fungera i speciella fall. För att franchisetagarna ska få behålla sin exklusivitet så måste de penetrera marknaden med en viss procent per år vilket också är kedjans viktigaste måltal enligt VD:n.

Företagets VD framhåller betydelsen av att sätta mål och att sedan även ha en pedagogiskt uppbyggd modell genom vilken de mäter hur väl franchisetagarna presterar utifrån de

uppsatta målen. För att sätta mål har företaget lagt mycket resurser på att ta reda på hur stor marknaden är. Utifrån det har de bestämt hur mycket som ska säljas totalt och sedan tittat på regionerna som respektive franchisetagare har och därefter brutit ner måltalen för varje franchisetagare. Då de är spridda över landet och marknaden ser olika ut beroende på var i landet du befinner dig så är det relativt stor skillnad i de mål som franchisegivaren sätter för franchisetagarna. Där framhåller VD:n att det gäller att välja vad som mäts och till vilket syfte, vilket även franchisetagarna har förståelse för.

”Franchisetagarna är helt införstådda med hur vi räknar, de bekräftar att det är ungefär så här det ser ut och sen sätter vi ju ett måltal som man kan tycka är hårt eller mindre hårt men så har vi gjort i alla fall och det viktiga är att man sätter ett tal som man kan uppnå.” – VD Mellanföretag B

Franchisegivaren mäter franchisetagarnas resultat och budgetuppfyllelse månadsvis. De mäter rullande på tolv månader vilket gör att de följer franchisetagarnas årstakt.

Mellanföretag C

Mellanföretag C arbetar lite annorlunda med målsättning än vad de flesta andra franchisekedjor gör. Företaget jobbar med affärsplanering och långsiktig planering. Utöver det har de ett samarbetsorgan med kedjans 40 franchisetagare som de kallar franchiseföreningen. De representeras av en ordförande och tre ledamöter som träffar franchisegivarorganisationen tre till fyra gånger om året. Tillsammans pratar de då strategiska och taktiska frågor. Framförallt ges de möjlighet att diskutera, informera och implementera de frågor av strategisk karaktär som de vill jobba med. När Mellanföretag C tar fram målsättningar tittar de både på franchisetagarnas individuella behov och förutsättningar samt övergripande på alla tillsammans. Utgångsläget är däremot kunderna.

”Utgångsläget för oss är egentligen våra kunder, vad har de för behov och vad behöver vi göra för att vi ska bli attraktiva för våra kunder. Därifrån så sätter vi upp övergripande målsättningar.” – Produktionschef på Mellanföretag C

Företaget lägger en hel del fokus på att mäta hur väl franchisetagarna når upp till målsättningarna. Det gäller framförallt omsättning och antal kunder.

“Vi tittar på alla en gång i månaden. De vi behöver följa, följer vi tättare.” – Produktionschef på Mellanföretag C

De som kontrolleras oftare är de som upplevs ha problem med något eller som franchisegivaren inte känner följer konceptet fullt ut. Då övervakas de närmare beroende på vilket behov det finns gentemot just den franchisetagaren.

Grupp 3

Storföretag A

Country managern för Storföretag A förklarar att företaget tillsammans med sina franchisetagare har arbetat i ett antal år med ett så kallat franchiseråd. Franchiserådet är inget beslutande organ utan mer ett rekommenderande råd som är till för att ta hänsyn till alla franchisetagares åsikter gällande målsättningar. Samtidigt arbetar företaget väldigt tydligt, under en årlig franchisekonferens, med att utveckla affärsplaner, budgetar och etableringsplaner för att utveckla franchisekonceptet.

”Alla franchisetagare får ett koncept av oss. I det konceptet ingår en marknadsplan som beskriver hur vi har tänkt oss att arbeta i samtiden, och hur vi hade tänkt oss att arbeta med rent ekonomiska mål” – Country manager Storföretag A

Country managern förklarar dock att företaget är öppna för att så länge franchisetagare driver sin egen verksamhet inom konceptet så får franchisetagarna sätta sina egna ekonomiska mål.

”Vi utgår inte från några måltal att varje franchisetagare skall öka med olika nyckeltal eller liknande, utan de har mer fria tyglar där” – Country manager Storföretag A

Företaget är istället väldigt noga med att arbeta med bland annat försäljningsuppföljning för att kontrollera att franchisetagarna presterar. Country managern menar att det är på topline som företaget tjänar pengar eftersom konceptet är så pass genomarbetat att deras största fokus ligger på försäljningen. Han påpekar att grunden i deras support går ut på att hjälpa franchisetagarna med försäljningen.

Storföretag B

Storföretag B har som tidigare nämnt något av ett unikt franchiseupplägg där ägarbolaget, ett utländskt börsnoterat bolag äger 51 procent och resten ägs av franchisetagarna tillsammans. Tillsammans utgör de vad de kallar ett Riksråd. Riksrådets uppgift är att bestämma kedjans målsättningar.

”De sätter tillsammans upp de långsiktiga strategierna och målsättningarna.” – VD Storföretag B

Det arbetas sedan ner till de fyra regioncheferna vars uppgift är att förmedla vidare strategierna och målsättningarna till sina regioner och respektive franchisetagare. Företaget lägger sedan mycket fokus på att följa upp franchisetagarnas försäljning och lönsamhet, främst i form av kampanjuppföljningar.

Storföretag C

Storföretag C målsättningsprocess består i att väldigt individuellt sätta upp mål för franchisetagaren innan deras verksamhet har kommit igång. På detta sätt kan de med hjälp av genomarbetade kalkyler och marknadsplaner förutspå hur det kommer att gå för franchisetagaren, med hjälp av variabler i form av storlek, omsättning och geografiskt läge, i form av en så kallad topp-omsättning. Denna omsättning är det individuella mål som företaget sätter för varje franchisetagare.

”Vi tittar väldigt mycket på hur mycket försäljning som krävs och vilka resurser som behövs för att franchisetagaren ska kunna bedriva sin verksamhet i den anda vi vill” – Business developer Storföretag C

Vidare så finns det ett tydligt franchisekoncept i företaget som har utvecklats väldigt mycket de senaste åren. Det är genom en väldigt transparent målbestämelseprocess som företaget och franchisegivarna arbetar ihop för att utvärdera vad för sorts gemensamma mål de bör ha. För att kontrollera att dessa mål följs använder sig företaget av ett kassasystem som hela tiden mäter prestationen hos varje enskild franchisetagare.

”Genom kassasystemet går vi igenom en månadsrapport ihop med franchisetagaren och utvärderar det tillsammans och tittar på vad vi kan utveckla” – Business developer Storföretag C

4.2 Beteendekontroll

Grupp 1

Småföretag A

När det kommer till Småföretag A och de strategiska beslut gällande hur företaget arbetar med kontroll så finns det en begränsad möjlighet gällande de beslut företaget kan ta. Mestadels beror detta på att företaget är verksamt inom tjänstesektorn där varje utförd tjänst ser olik ut bland franchisetagarna.

”Eftersom alla jobb ser olika ut så kan vi inte ha koncept på samma sätt. Det vi har enhetligt är metoden, kläder och utseende. Så vi kallar att det både är detaljstyrt men också att franchisetagarna har fria tyglar” – Quality manager Småföretag A

Vidare menar Quality managern att istället för att styra och kontrollera hur franchisetagarna skall bete sig i den dagliga verksamheten så försöker företaget istället använda sig utav entreprenörernas kraft. För att kontrollera så att franchisetagarna följer konceptet menar Quality managern att de följer upp vid bland annat besök hos franchisetagarna men framförallt genom att skicka ut en intern nöjd-kund enkät. På detta sätt kan företaget följa upp och utvärdera sina franchisetagare så att de följer franchisekonceptet och håller de kunder de utför tjänster åt nöjda och belåtna.

Småföretag B

Småföretag B detaljstyr inte sina franchisetagare med manualer utan arbetar istället med att försöka erbjuda franchisetagarna sätt som de lockas av att använda. Det innefattar bland annat en beskrivning av hur butikerna bör vara uppbyggda och inredda och hur stort sortimentet ska vara. Företaget tillhandahåller logistik och bokföring så att franchisetagarna kan fokusera på att ta hand om kunder och försäljning vilket också varit tanken med systemen.

Företagets VD påpekar att de inte kontrollerar så noggrant huruvida franchisetagarna följer de riktlinjer som finns utan framhåller snarare att det är viktigare motivation för att nå framgång.

”Vi menar att moroten är viktigare än piskan” – VD Småföretag B

Att företaget är litet innebär att det är lättare att hålla koll på franchisetagarna vilket bland annat visas av att de på huvudkontoret vet vad samtliga anställda heter i butikerna. De vet framförallt även vilka ansvarsuppgifter var och en har vilket ger en god känsla för hur franchisetagarna faktiskt jobbar som i sin tur gör det lättare att upptäcka när något inte fungerar som det ska.

Grupp 2

Mellanföretag A

Genom ett styrkort så har Mellanföretag A brutit ned, för en tydlig transparens i samarbetet, ett antal punkter vad företaget skall uträtta och vad franchisetagarna skall uträtta. Mer detaljerat kan det vara manualer hur franchisetagarna skall agera i butik, detaljerade säljutbildningar samt standardiserad klädsel och inredning. VD:n menar att även om företaget har en del riktlinjer och ett genomarbetat koncept så har företaget ingen större kontroll eller detaljstyrning över om franchisetagarna följer dem.

”Vi låter franchisetagare vara mer entreprenörer i dagsläget. Vi låter dem ha en viss självbestämmande och viss entreprenörskap för att de kan utvecklas både som människor och som butiker.” – VD Mellanföretag A

VD:n drar parallellen mellan att antingen har företagaren en helägd butik med en anställd butikschef, som oftast har som uppdrag att följa en väldigt noga beskrivning, eller ett franchisekoncept där hela vitsen är att driva kedjan med hjälp av en entreprenörsanda hos franchisetagarna. Även om företaget gärna vill arbeta kring och med franchisetagarna på ett öppet sätt så använder sig företaget av ett så kallat nöjd-kund index för att kontrollera vad slutkunden tycker om franchisetagarna.

Mellanföretag B

Mellanföretag B:s franchisetagare är starka ägare som till stor del står på egna ben vilket innebär att de ska kunna tjäna bra med pengar om de sköter sin verksamhet på rätt sätt. Just det nämner VD:n som en av hörnstenarna i kedjan. Det har som följd att de inte har så mycket intern support vilket syns i att franchisetagarna själva tillåts teckna anställningsavtal,

förhandla med fackförbund, köpa upp marknadsföring och välja vilken butik och stad de etablerar sig i.

”Vi överlåter väldigt mycket av den dagliga driften åt franchisetagarna och för det så ska de faktiskt kunna tjäna en bra slant om de gör det här rätt och riktigt.” – VD Mellanföretag B

När det kommer till hur Mellanföretag B beslutar kring hur franchisetagarna skall bedriva sin dagliga verksamhet är de relativt flexibla. På en skala från ingen styrning till total styrning hävdar VD:n att de är på den nedre halvan, det vill säga mindre detaljstyrning.

”Vi detaljstyr inte utan vi har några för oss viktiga nyckeltal och så länge vi går mot målet så är jag inte så intresserad av hur vi går.” – VD Mellanföretag B

Däremot har företaget satt upp en del riktlinjer som ska följas vilket framförallt har att göra med kedjans kommersiella identitet och varumärkesanvändning. Det handlar bland annat om hur franchisetagarna är klädda, hur de assisterar kund och vad de använder för säljverktyg. Vidare styr franchisegivaren även till stor del vilka leverantörer som franchisetagarna får arbeta med. Leverantörerna är då kvalitetssäkrade och franchisegivaren har förhandlat fram avtal för hela kedjans räkning som franchisetagarna inte får röra sig utanför.

För att kontrollera att franchisetagarna följer riktlinjerna handlar det enligt VD:n till stor del om att vara närvarande på fältet. Genom att besöka butikerna och se hur personalen är klädd, om det är ordning på lagret och om bilarna är hela och rena så går det att få en uppfattning om hur väl riktlinjerna följs.

Mellanföretag C

I den handbok som samtliga franchisetagare får finns både skall- och börvärden. Det som satts som skallvärden får inte fallera. Samtidigt har franchisetagarna möjlighet att påverka innehållet vilket Produktionschefen framhåller i intervjun.

”Vi jobbar med en handbok förstås som alla andra franchisekoncept och vi jobbar genom att ge och ta kan man säga. Allt kan inte uppfinnas på ett huvudkontor utan ofta är det idéer som kommer utifrån kedjan som vi förädlar och konceptifierar och sen kör ut på helheten.” – Produktionschef på Mellanföretag C

Hur franchisetagarna ska bedriva sin verksamhet är dock fortfarande mer eller mindre styrt på detaljnivå. De har strikta riktlinjer för hur franchisetagarna ska arbeta vilket har sin grund i att det är en speciell bransch som kräver mycket, både ur kvalitets- men framförallt tidsaspekten. Mellanföretag C jobbar även noggrant med uppföljning av hur väl franchisetagarna följer de strikta riktlinjerna. De har valt ut nyckeltal som de följer nära.

”Vi har valt ut nyckeltal, vi brukar skoja och säga att vi har signalspaning. De nyckeltalen följer vi ju en gång i månaden och det är ju det som är det viktigaste för att vårt koncept ska funka.” – Produktionschef på Mellanföretag C

Grupp 3

Storföretag A

När det kommer till att besluta hur franchisetagarna bedriver sin dagliga verksamhet menar Country managern att företaget är relativt flexibla med vad som får och inte får göras. Han påpekar att företaget är väldigt pragmatiska och därför menar att det förekommer lokala undantag, oftast i produktledet, hos franchisetagarna för att driva till exempel försäljningen. Dock är dessa undantag på premisserna att franchisetagarna är trogna konceptet och följer det inom dess ramar.

”Det finns ett stort fokus på att se till så att man följer konceptet. För att kontrollera detta gör vi både annonserade och oannonserade kvalitetskontroller.” – Country manager Storföretag A

För att fortsätta kontrollera att franchisetagarna följer det koncept som finns har företaget också utvecklat ett eget datasystem som följer upp kvaliteten hos franchisetagarna genom bland annat enkätundersökningar för att hitta saker måste korrigeras i form av support.

Storföretag B

Storföretag B:s VD gör bedömningen att företaget har gått från att låta franchisetagarna ha väldigt fria tyglar till att vara mer detaljstyrt. De har två uttryck som de kallar ”Vårt sätt” och ”Mitt sätt”. ”Vårt sätt” är kedjans väg gemensamt där alla måste göra lika. ”Mitt sätt” är franchisetagarnas frihet att göra på sitt eget sätt. Begreppen infördes för ett antal år sedan men

idag pratar de egentligen bara om "Vårt sätt" vilket enligt VD:n visar att de är inne och detaljstyr ganska mycket idag jämför med hur de gjorde tidigare.

Något som har påverkat graden av detaljstyrning är enligt VD:n en del politiska beslut med krav på kassaregister, loggböcker och miljö. Det tvingar franchisegivaren till att säkerställa att alla som är med i kedjan följer gällande lagar och regler. Andra exempel på detaljstyrning är bland annat vilken färg franchisetagarnas husfasad ska ha och vilken färg stolarna ska ha.

"Sen så kvalitetssäkrar vi även bemötandet i form av att vi tillhandahåller utbildningar för både franchisetagare och personal och som vi sen kontrollerar med oannonserade besök." – VD Storföretag B

Regioncheferna besöker varje franchisetagare var åttonde vecka och varje besök är enligt VD:n mer eller mindre kontroll eller uppföljning av att franchisetagarna följer kedjans handlingsplan.

Storföretag C

När Storföretag C inleder ett samarbete med en franchisetagare så skriver de ett franchiseavtal som är väldigt täckande. Franchisetagarna är inte styrda med järnhand utan de tillåts ha en del egna tankar.

"Det är deras egna verksamhet där dom får komma med sina egna idéer och vi försöker bara få in så att de följer vårt koncept och håller sig inom ramarna." – Business Developer på Storföretag C

Företaget arbetar med manualer för hur franchisetagarna ska agera mot kund och leverantörer samt vilka leverantörer som de får arbeta med. Däremot är företaget öppna för nya idéer och lyssnar på sina franchisetagare om de hittar bättre lösningar. För att kontrollera att franchisetagarna följer riktlinjerna har franchisegivaren regionchefer som besöker franchisetagarna frekvent och då kontrollerar så att manualerna följs.

4.3 Kompetensförtroende

Grupp 1

Småföretag A

Företagets Quality manager har en klar uppfattning kring franchisetagarnas förmåga att bedriva sina verksamheter. De har alla olika kvaliteter vilket också gör kedjan starkare.

“Det skiljer sig mellan person till person, och alla är olika i vår värld. Man har olika styrkor och svagheter men det är ju det som gör oss starka som kedja tror vi. Deras förmåga att nå målen tror vi på.” – Quality manager Småföretag A

Det finns en stor tillit till att låta franchisetagarna ta egna beslut. Det har delvis att göra med att de som franchisegivare inte sitter under samma tak och har möjlighet att ta besluten själva, vilket ändå har gett goda resultat. Företagets Quality manager säger att de litar på franchisetagarna och om det finns situationer där franchisetagarna är osäkra så brukar de höra av sig.

“Vi litar på att de tar rätt beslut för kedjan som helhet.” – Quality manager Småföretag A

Småföretag B

Företagets VD framhåller att deras tillit till franchisetagarnas förmåga från början varit tillräckligt stor för att välja att teckna franchiseavtal med dem. Över tid visar det sig sedan vad vissa människor har större eller mindre fallenhet eller intresse för.

“De är ju olika, det är de definitivt. De har väldigt olika bakgrunder.” – VD Småföretag B

Utifrån skillnaderna för de sedan en dialog kring både det som fungerar men framförallt det som inte fungerar så väl, med utgångspunkt i vad franchisetagarna själva kan göra för att åstadkomma en förbättring eller om de behöver kompletterande kompetenser i verksamheten. Viktigt för franchisegivaren är att för franchisetagaren framhålla vikten av att hitta olika kompetenser hos sina butiksmedarbetare för att minska risken för kompetensluckor.

Grupp 2

Mellanföretag A

Mellanföretag A:s VD har en delad bild hur förmågan ser ut ute hos franchisetagarna. När det kommer till franchisetagarnas förmåga kring ren affärsmässighet som till exempel ekonomi så kan det svikta, men poängterar samtidigt att han har väldigt stor tillit till deras förmåga gällande produktkunskap, att sedan förmedla denna kunskap och visa på en stor förståelse för kundens behov. VD:n beskriver också att eftersom det finns en stor entreprenörsanda kan det också ibland vara lite svårt att styra och utbilda franchisetagarna, vilket får franchisetagarna att känna sig lite trängda.

”Så länge som franchisetagarna gillar läget och har ett visst manöverutrymme, så kan de prestera och följa konceptet.” – VD Mellanföretag A

VD:n känner sig dock trygg i att affärsmässigheten kommer att utvecklas, framförallt genom att det är ett så pass ungt franchisekoncept. Genom frekventa ekonomiutbildningar så märker företaget att förståelsen har ökat markant kring ämnet hos franchisetagarna de senaste åren.

Mellanföretag B

Mellanföretag B:s VD har stor tillit till franchisetagarnas förmåga att bedriva sin verksamhet. Delvis är det på grund av att det är en nischad bransch där många som jobbar med det har varit verksamma länge, ofta i familjeföretag som nu går in i andra generationen där de kommande medarbetarna i princip är uppväxta med det.

“De är duktiga, det är dem. Det här är en smal nisch som vi jobbar inom. Vi har en svans av best performers, och vi har en svans som inte är riktigt lika duktiga men de flesta är riktigt bra faktiskt och mogna uppgiften skulle jag säga.” – VD Mellanföretag B

Mellanföretag C

Produktionschefen på Mellanföretag C hävdar att tilliten till franchisetagarnas förmåga avgörs redan under det omfattande introduktionsprogram, på ungefär ett år, som nya franchisetagare medverkar i. Att de jobbar så nära i början innebär enligt Produktionschefen att de får en bra uppfattning kring franchisetagarnas förmåga att arbeta på det sätt som de är överens om.

”De har förmågan att driva sitt företag och de är egna företagare så att vi kan ju aldrig tvinga de att göra olika saker om det inte är brott mot vårt samarbetsavtal på något sätt. Vi har ju företagare som vi bedömer kunna sköta sitt, sen behöver ju en del stöttning i vissa avseenden och andra i andra naturligtvis.” – Produktionschef på Mellanföretag C

Grupp 3

Storföretag A

Country managern menar att det överlag finns en väldigt god förmåga hos franchisetagarna att bedriva sina verksamheter. Han understryker att företaget har byggt en plattform under 20 år som har beprövats på mer än 100 franchisetagare och att de därför kunnat utveckla fram de rätta verktyg och plattform som behövs för att lyckas med sin verksamhet. Vidare menar han också att företaget också har ett välarbetat supportsystem som utbildar franchisetagarna när det brister i kunskap eller erfarenhet. Utifrån enbart franchisetagarna menar Country managern att det kan förekomma skillnader.

”Självklart finns det en stor spridning hos franchisetagarna, vissa är duktiga och vissa är sämre” – Country manager Storföretag A

Country managern menar att då det oftast är ensamföretagare med enbart några anställda, finns det olika nivåer där det ekonomiska kunnandet och affärskunnandet varierar, men påpekar att det bara gäller att försöka erbjuda olika sorters support.

Storföretag B

Enligt Storföretag B:s VD är en av de största utmaningarna för kedjan att förmågan hos franchisetagarna är så varierad. I branschen som kedjan är verksam i kan det många gånger finnas de som köper sig ett jobb för att ha ett arbete. De har inte alltid förståelse för att de går in i en kedja som ska drivas professionellt med krav på aktiebolag och uppföljning och utbildningar.

”Där har vi en jättestor utmaning, förmågan att vara affärsmässiga företagare är väldigt blandad.” – VD Storföretag B

VD:n ser det som kedjans uppgift att utbilda franchisetagarna till att bli ännu bättre och det jobbas det mycket med.

Storföretag C

Business developern hos Storföretag C menar på att eftersom de har funnits så pass länge och har blivit en så pass stor franchisekedja så har de råd att välja vilka franchisetagare de vill ska ingå i franchisekonceptet. När det kommer till synen på franchisetagarnas förmåga att driva sina verksamheter så har företaget en god syn på franchisetagarna, framförallt som nämnt att företaget helt enkelt brukar välja franchisetagare som antingen är väldigt erfarna inom den branschen de verkar sedan innan eller har någon annat sorts kunskap som kan vara givande för franchisekonceptet.

4.4 Goodwillförtroende

Grupp 1

Småföretag A

En av grundstommarna i företagets affärsidé är att hitta engagemang, drivkraft och ansvarskänsla hos franchisetagarna som är med och utvecklar konceptet.

“Intentionen att uppfylla sina delar av samarbetet kan variera ibland från franchisetagare till franchisetagare. Ibland går det inte alltid som man har tänkt, men så länge man har intentionerna kan vi försöka hjälpa franchisetagaren” – Quality manager Småföretag A

Vidare så arbetar företaget väldigt tydligt med att stötta sina franchisetagare i form av utskick för att öka omsättningen, gå igenom system för att reda ut interna problem eller helt enkelt ge support när det kommer till sälj och kundbesök.

Småföretag B

För att ta del av franchisetagarnas tankar kring verksamheten har de, utöver ett årligt marknadsmöte, franchisemöten varannan månad. Där diskuterar de verksamheten, vad som funkar och vad som inte funkar samt vilka problem och utmaningar som de står inför.

”Så länge vi har de samtalen och kontakten så känner jag mig tillfreds” – VD Småföretag B

Under de mötena ges franchisegivaren möjlighet att få en uppfattning kring franchisetagarnas engagemang som visar på att deras intention utan tvekan är att det ska gå bra för kedjan som helhet.

Grupp 2

Mellanföretag A

Mellanföretag A:s VD upplever att det ibland kan förekomma lite för mycket ord och för lite handling hos franchisetagarna. Han tror dock att detta beror mestadels på att det är väldigt enkelt att ha och se ambitioner och idéer men väldigt svårt att sedan bryta ner det till handling. Eftersom företaget har många nystartade franchisetagare med oerfarna entreprenörer kan detta vara en av anledningarna till varför erfarenheten och kunskapen brister lite i att gå från ord till handling. Men sedan när det kommer till intentionen att faktiskt uppfylla sin del av samarbetet så känner företaget att det finns ett stort engagemang hos franchisetagarna men att det ibland kan brista.

”När vi bestämmer våra gemensamma mål, då är alla hundra procentigt engagerade. Sen i den dagliga verksamheten så är det lite annorlunda, franchisetagarna kan lätt falla in i ett sidospår.” – VD Mellanföretag A

Mellanföretag B

Mellanföretag B:s VD upplever att de allra flesta av franchisetagarna har rätt intentioner och ett högt engagemang i kedjan. För några år sedan, innan franchisegivaren skrev om alla franchiseavtal, var det lite annorlunda. Då fanns det en obalans mellan franchisetagarnas rättigheter och skyldigheter. VD:n ändrade om en del och ställde med det nya franchiseavtalet högre krav på franchisetagarna vilket han trodde skulle få några att lämna kedjan. Tvärtom så accepterade alla de nya kraven.

”Där ändrade jag om en del och ställde högre krav på dem, men alla accepterade och det talar väl för att det dels finns en lönsamhet som man inte är villig att släppa men också faktiskt ett förtroende för att kedjan drivs på ett bra sätt.” – VD Mellanföretag B

Några hade synpunkter kring att kontrollen hade ökat väl mycket vilket VD:n till viss del kan tycka är sant men sen har också omsättningen ökat markant sedan franchiseavtalet skrevs om vilket enligt VD:n har en klar koppling.

Företaget anser att risken att franchisetagarna skulle agera opportunistiskt är låg. Det har att göra med att de till stor del har hanterat det i sina avtal. De leverantörer som är godkända av franchisegivaren ska stå för 95 procent av omsättningen.

”Sen måste vi ju vara noggranna för kedjans räkning, vi vill inte ha in någon katt bland hermelinerna här utan om någon franchisetagare tar in en produkt och säljer i företagets namn och visar sig vara undermåligt och vi får dålig PR på det där, då drabbar det ju hela kedjan. Så att avtalen är ju skrivna för att skydda kedjan i de sammanhangen och det är alla införstådda med.” – VD Mellanföretag B

Mellanföretag C

Uppfattningen hos företaget är att på grund av att de jobbar så nära med sina franchisetagare så är deras intention hög att jobba på det sättet de är överens om. Även om några är mer lagda åt sälj och andra mer åt produktion så upplever franchisegivaren att allra flesta vill åt samma håll. Med hjälp av deras noggranna uppföljning försöker de hålla koll på responsen hos franchisetagarna.

”Vi har ju den här signalspaningen, så att vi brukar fånga upp både det ena och, både när det saknas förmåga och när det saknas ambition då.” – Produktionschef på Mellanföretag C

Det finns ingen större oro för att franchisetagarna ska agera opportunistiskt för egen vinning. Det händer att företeelser åt det hållet dyker upp men då är franchisegivaren snabb med att agera.

”Vi premierar de som både bryr sig om sitt eget resultat och kedjans framgång. Det finns ju grader hela tiden på alla de som jobbar här men de som är mest framgångsrika, det är också de som ser att det finns en vinning för dem.” – Produktionschef på Mellanföretag C

Grupp 3

Storföretag A

När det kommer till franchisetagarnas intention att uppfylla de gemensamma målen som finns inom kedjan menar Country managern att den överlag är god. Det påpekas dock att eftersom franchisetagarna är egenföretagare och entreprenörer så kan det förekomma vissa fall där det kan finnas incitament att driva sitt egna företag efter eget intresse. Country managern menar dock att detta är något helt naturligt vid samarbete med entreprenörer och att det finns fördelar med att försöka använda deras möjligheter till att utveckla hela kedjan. När det kommer till att bestämma mål tillsammans finns ett bra samarbete.

”Viljan är väldigt god skulle jag säga. Det finns ett stort engagemang från franchisetagarna att genomföra sådant som vi bestämt” – Country manager Storföretag A

Det finns också en naturlig variation inom företaget där intentionen och viljan oftast är större än förmågan, eller att vissa franchisetagare är mer koncepttrogna än andra. Vid sådana tillfällen menar Country managern att det finns olika sorts support, som fokuserar på att stötta där franchisetagaren behöver mest hjälp.

Storföretag B

Storföretag B:s VD berättar att kedjan har gått igenom en ganska tuff tid där de gick ut och talade om för franchisetagarna vad som skulle krävas för att få vara en del av franchisesystemet. Det finns ett antal kriterier i form av att säkerställa service, bemötande och kvalitet. De som vill vara med på resan ska enligt VD:n vara med på resan.

”Vill man inte eller tror man inte på det här, då är det bättre att göra någonting annat. Så att idag skulle jag säga att viljan är stor, att följa en plan och strategi. De som inte vill utvecklas med kedjan, då är det bättre att de gör någonting annat.” – VD Storföretag B

Det finns risker för opportunistiskt beteende i kedjan enligt VD:n men det problemet upplever han som mycket mindre idag än för några år sedan. Företaget har jobbat systematiskt i flera år med att bygga en förståelse för konceptet och förklara för franchisetagarna varför de tjänar på att göra som alla andra i kedjan. Tidigare kunde franchisetagarna påpeka hur gärna de ville ha företagets skyltar på taket och vara delaktiga i kampanjer men när de kunde se egen vinning av att köpa en produkt billigare så gjorde vissa det.

”Som jag har sett det så handlar det väldigt mycket om att man inte har förstått hur konceptet är uppbyggt. Eftersom franchisetagare är delägare, så när man då väljer att handla och vara illojal mot kedjan och köpa produkter från annat håll, då är man illojal mot sig själv och sina kollegor som är delägare i bolaget. Så man lurar ju sig själv och sina kompisar.” – VD Storföretag B

VD:n framhåller att det idag är ett mycket mindre problem än det tidigare varit.

Storföretag C

Företaget har en stor tillit till franchisetagarnas intentioner att uppfylla sina delar av samarbetet. Franchisetagarna är väldigt engagerade och aktiva i sina verksamheter och det är väldigt sällan som någon väljer att lämna kedjan. Enligt företagets Business developer kommer många av franchisetagarna med nya idéer för att förbättra både sin egen verksamhet och hela kedjans.

”De flesta vill ha ett par franchiseenheter inom en två-årsperiod från att de har startat, så de är väldigt drivna.” – Business Developer på Storföretag C

4.5 Målöverensstämmelse

Grupp 1

Småföretag A

Eftersom företaget är en relativt liten franchisekedja med ett tiotal franchisetagare så arbetar de som tidigare nämnt efter en väldigt tydlig filosofi som utgår kring franchisesamarbetet. Detta speglar även av sig i det rent praktiska arbetet menar Quality managern.

”Vi arbetar nära och engagerat ihop i en ömsesidig relation” – Quality manager Småföretag A

Företaget har en öppen och regelbunden kontakt med sina franchisetagare med en utgångspunkt på två träffar per år i form av konferenser. Konferenserna är till framförallt för att få det sociala utbytet för att stärka de band som finns.

”Man kan ju vara lite ensam på sin post ibland. Så då kan det vara skönt att träffa likasinnade” – Quality manager Småföretag A

När det kommer till de gemensamma målen så fanns det en del tvivelaktiga tankar kring hur själva arbetet mot att uppnå målen ser ut hos franchisetagarna. Quality managern var väldigt tydlig i att poängtera att det var väldigt viktigt med målöverensstämmelse i deras kedja, mestadels på grund av att han var övertygad om att går det bra för franchisetagare så går det bra för kedjan.

”Relationen är bra men målarbetet kan alltid bli bättre. Jag skulle önska att franchisetagarna jobbade mer på sitt egna kontor med uppsatta mål” – Quality manager Småföretag A

Småföretag B

Småföretag B:s VD har förståelse för att franchisetagarna är sig själv närmast då det är deras eget företag och deras egna pengar som de har i sin butik. Trots det är franchisegivarens uppfattning att alla franchisetagarna är engagerade i att få kedjan framåt. Även här framhålls vikten av att kedjan är så liten vilket gör att franchisegivaren och franchisetagaren är nära varandra. Däremot är det inte alltid som det har fungerat.

”Ibland funkar det, ibland funkar det inte.” – VD Småföretag B

VD:n har två tydliga exempel på när det inte har funnits målöverensstämmelse med några av franchisetagarna. Som tidigare nämnt har företaget under de senaste åren sagt upp franchiseavtalet med två franchisetagare. Anledningen bakom det skiljer sig åt. I det ena fallet trodde franchisetagaren på sin förmåga, vilken inte heller franchisegivaren tvivlade på, men han ville inte göra som franchisegivaren ville. Kort sagt var den företagarens intentioner fel vilket ledde till att de gick skilja vägar. I det andra fallet tyckte franchisetagaren själv att de hade både intentionen och förmågan. VD:n tvivlade inte på deras intentioner men i detta fall var det förmågan som var avgörande. De hade inte tillräckligt bra självinsikt vilket gjorde att deras förmåga inte värderades så högt av franchisegivaren och att samarbetet därför

avslutades. Med de erfarenheterna har företagets VD klart för sig vad som krävs av franchisetagarna.

”Vi behöver ha franchisetagare i de marknader där vi finns representerade som tar ansvar för det och klarar av att möta den efterfrågan som vi vet finns.” – VD Småföretag B

Grupp 2

Mellanföretag A

Företagets VD menar att det finns ett flertal olika dimensioner kring samarbetet med franchisetagarna. Företaget märker att det överlag är ett bra samarbete och att det finns en vilja hos franchisetagarna att samarbeta. Å ena sidan menar företagets VD att det är väldigt svårt att ta hänsyn till alla franchisetagares åsikter när det samtidigt som det måste finnas ett nära engagerat samarbete måste finnas någon som måste bestämma var man skall ta vägen för att inte stå på samma ställe och stampa, och då kan det ibland uppstå konflikter. Men utöver detta känner företaget att när det kommer till frågor på funktionell nivå så finns det ett gott samarbete.

”Saker som hur du utbildar din personal, hur man trivs i ditt företag, hur du hanterar frågor kring finansiering, logistik, personal eller utbildning, så är i princip alla helt överens” – VD Mellanföretag A

När det kommer till arbetet kring själva målsättningen och hur de gemensamt kommer fram till vad som skall göras har Mellanföretag A en välarbetad strategi kring att få alla franchisetagare delaktiga. Strategin går ut på att parvis arbeta igenom vad som är viktigast för kedjan, och ta med sig dessa åsikter till större grupper där de gradvis arbetar igenom allas åsikter. Till slut resulterar det i ett fåtal gemensamt överenskomna mål där alla har känt sig delaktiga att ta fram. Vidare så försöker företaget hela tiden följa upp och uppdatera sin del av samarbetet men menar att det ibland kan brista hos franchisetagarna.

”I princip förekommer det konflikter i vardagen i butiken. Men aldrig när man sitter och diskuterar och har våra gemensamma möten. Då har vi en diskussion tillsammans där vi kommer fram till gemensamma mål” – VD Mellanföretag A

Genom att kontrollera sina franchisetagare genom en så kallad anonym nöjd-butiks index enkät, där dem frågar butikerna, så ser företaget att franchisetagarna är engagerade och inställda på att det är bra målsättningar som går att uppnå.

”Då ser vi ju att det är ett bra samarbete och att de gillar det vi producerar och tar fram för dem” – VD Mellanföretag A

Mellanföretag B

Företagets VD hävdar att hela kedjan arbetar nära och engagerat tillsammans för att nå de mål som satts upp.

“Generellt om man tittar på kedjan så vi ligger nära varandra och det finns ingen tveksamhet om att vi spelar i samma lag. Det finns ju kedjor som inte riktigt har fått ihop det där som jag har stött på genom åren men här är det tveklöst så att vi spelar i samma lag men vi har olika uppgifter i den här laguppställningen.” – VD Mellanföretag B

VD:n har varit med om att det inte är så i andra franchisesystem och har sett att det tar mycket energi och kraft från alla parter. Genom att jobba nära tillsammans får franchisetagarna mer acceptans för de kontrollerande delarna.

”Så vi jobbar ganska nära och det gör också att vi får mer acceptans från franchisetagarna för de här kontrollerande delarna.” – VD Mellanföretag B

För ett antal år sedan fanns inte den känslan i kedjan vilket innebar att det fanns väldigt många olika tyckanden och tänkanden och grafiska profiler och franchisetagarna hade åsikter om allt. I det läget fick företaget enligt nuvarande VD:n inte hävstång på samma sätt som de får idag när de är i takt med varandra inom kedjan.

Företaget har inte haft några problem med konflikter kring de uppsatta målen. Till viss del har det enligt VD:n att göra med att de har en väldigt långsiktig målsättning och att de inte har nått måldatum än. Om de kommer dit och inte har nått målen tror VD:n att det kan uppstå diskussioner.

”Då kan det säkert bli diskussioner om relevansen i målen och så vidare men acceptansen har varit god hela vägen så jag tror att det kommer bli svårt att argumentera på det sättet för franchisetagarna då. Dessutom så är det väldigt många som redan når målen och visar att det är fullt möjligt.” – VD Mellanföretag B

Mellanföretag C

Produktionschefen på företaget gör bedömningen att de arbetar väldigt nära och engagerat med sina franchisetagare. En stor anledning till det är det samarbetsorgan som de har mellan franchisegivarorganisationen och franchiseföreningen med representanter från båda sidor. Trots det kan det förekomma konflikter kring de mål som satts upp.

”Vissa företagare tycker si och andra tycker så. Ibland får man ju då som franchisegivare bara ta ett beslut och säga att nu driver vi mot det här, vi kan inte hålla på och förhandla om varenda fråga utan har vi lyssnat in och tycker att vi måste ta ett beslut åt ett visst håll, då tar vi det beslutet och sen driver vi mot det naturligtvis.” – Produktionschef på Mellanföretag C

De gånger som det finns avvikande åsikter så brukar franchisegivaren behandla det genom att se om fler delar bedömningen. Om majoriteten av kedjan tycker att det är rätt så brukar det snarare handla om att övertyga de som inte övertygats än.

Grupp 3

Storföretag A

Storföretag A har en nära och bra relation med sina franchisetagare. Country managern menar att företaget är helt beroende av franchisetagarna och därför har en kontinuerlig och öppen dialog ihop med varandra. Vidare arbetar företaget också med en policy som ställer krav på franchisetagarna genom att i franchiseavtalet skriva in att franchisetagare måste vara med och hjälpa till att utveckla saker och ting.

”Vi utvecklar väldigt många saker tillsammans med franchisetagarna som från början kommer på initiativ från dem.” – Country manager Storföretag A

Vidare så menar Country managern att företaget fortfarande är väldigt pragmatiska. Därför genomför företaget bara sådana ändringar som är bra för hela kedjan och väldigt sällan saker

som är bra för den enskilde franchisetagaren, och detta kan påverka samarbetet i vissa fall. Bland annat uppstår det ibland konflikter kring produkter och sortiment.

”De konflikter som finns existerar oftast på mikronivå. Det är oftast mer på funktionell nivå hellre än affärnivå.” – Country manager Storföretag A

Storföretag B

Storföretag B:s VD tror att tack vare den unika ägarstrukturen, med stor inblandning från franchisetagarna, så är franchisetagarna väldigt engagerade i kedjans löpande arbete.

”Nästan dagligen har vi kontakt med franchisetagarnas valda representanter ifråga om alltifrån marknadsfrågor till inköpsfrågor och utveckling och större frågor. Så kedjan bygger väldigt mycket på ett franchisetagarengagemang.” – VD Storföretag B

Det kan fortfarande förekomma konflikter angående målen men enligt VD:n är de få eftersom processen med att sätta mål är så pass demokratisk där de större grupperna får vara delaktiga i besluten. De gånger som någon franchisetagare inte håller med är det franchisegivarorganisationens ansvar att övertyga om fördelarna med beslutet.

”Sen kommer ju inte alla franchisetagare där ute att kanske hålla med om besluten eller målen men då har jag ju vårt ansvar att jobba och få de att förstå varför.” – VD Storföretag B

Ägarstrukturen som ger franchisetagarna mycket makt kan enligt företagets VD ibland även vara en begränsning. Det kan ibland bli överdemokratiskt och besluten tar alldeles för lång tid just eftersom alla ska få vara delaktiga och tycka och tänka.

Storföretag C

Business developern menar att företaget har ett nära och engagerat samarbete tillsammans med franchisetagarna. Framförallt så arbetar företaget med ett flertal regionchefer som hela tiden är ute och besöker franchiseenheterna vilket leder till en öppen dialog och aktiv kontakt. Företaget har två franchisekonferenser per år där alla franchisetagare ihop med franchisegivaren åker utomlands för att umgås, planera och lyssna på varandras åsikter. Business developern menar att eftersom de målsättningar de sätter tillsammans ofta sätts i

början av samarbetet så är det svårt för franchisetagarna att gå ifrån den överenskommelsen. Istället fokuserar de tillsammans på att utveckla konceptet ihop med de andra inom franchisekedjan.

5. Analys

I följande kapitel presenteras studiens analys som grundar sig i studiens empiriska ramverk. Analysen genomförs gruppvis och avslutas dels med en sammanställning av respektive grupp och dels med likheter och skillnader mellan grupperna.

Sammanställning	Resultatkontroll	Beteendekontroll	Kompetensförtroende	Goodwillförtroende	Målöverensstämmelse
Småföretag A	Låg	Låg	Högt	Högt	Hög
Småföretag B	Låg	Låg	Högt	Högt	Hög
Mellanföretag A	Hög	Hög	Lågt	Högt	Medel
Mellanföretag B	Hög	Låg	Högt	Högt	Hög
Mellanföretag C	Medel	Hög	Medel	Högt	Medel
Storföretag A	Hög	Låg	Högt	Högt	Hög
Storföretag B	Hög	Hög	Lågt	Medel	Hög
Storföretag C	Hög	Hög	Medel	Medel	Medel

Figur 2. Sammanställning av företagens grad av kontroll, förtroende och målöverensstämmelse.

5.1 Grupp 1

Sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse

Småföretag A

Småföretag A är ett tjänsteföretag utan standardiserade processer, där varje utförd tjänst ser olik ut för varenda kund och tillfälle för franchisetagarna vilket gör att det förefaller svårt att kunna utöva någon sorts av beteendekontroll. Om varje tjänst utförd av franchisetagarna är olik den andre så kan detta liknas vid vad Bijlsma-Frankema och Costas (2005) säger kring att en förutsättning för formell kontroll är att arbetsuppgifterna antingen ska vara förutsägbara eller möjliga med precision att mäta, vilket är precis det Småföretag A:s tjänster inte är. Företaget utövar sig således av en låg grad av beteendekontroll. Däremot använder sig företaget av ett årligt balanserat styrkort som de med respektive franchisetagare sätter upp gemensamma mål med, gällande var de är och var de vill nå. Detta kan tyda på att de använder sig av en viss grad av resultatkontroll, främst i form av en målbestämelseprocess, där de bestämmer riktning på bland annat förväntningar på varandra (Das & Teng, 1998).

Vidare så har företaget ett väldigt nära och engagerat samarbete ihop med sina franchisetagare, vilket kan härledas till att det är en väldigt liten franchisekedja med några få franchisetagare som vill åt samma håll och därför har en öppen kommunikation tillsammans. Gällande sambandet mellan kontroll och målöverensstämmelse så verkar det vara en låg grad av beteendekontroll och delvis även resultatkontroll, framförallt i form av en målbestämmelseprocess, som resulterar i hög målöverensstämmelse.

Småföretag A förefaller ha ett stort kompetensförtroende för sina franchisetagare som bygger på åsikten att alla franchisetagare har olika kvaliteter vilket gör franchisekedjan starkare. Detta kan grundas i Das och Teng (2001) som menar att ett högt kompetensförtroende existerar när parterna tror på varandras förmåga att utföra önskade uppgifter. Eftersom företaget arbetar mycket med att uppmuntra franchisetagarna till att arbeta självständigt, genom en vilja att franchisetagarna själva skall sätta upp ekonomiska mål, så uppvisar de ett högt kompetensförtroende med en hög tro i att franchisetagarna ska sätta rätt mål och ta rätt beslut för sina verksamheter, istället för att styras av en hög grad av beteendekontroll.

Vidare så har även Småföretag A ett stort goodwillförtroende för sina franchisetagare som kan beskrivas genom att Quality managern menar att hela franchisekonceptet bygger på att det finns ett stort engagemang hos de involverade parterna i kedjan. Här understryks engagemanget och intentionen hos franchisetagarna till att vilja utveckla konceptet vidare, speciellt självständigt, vilket kan förklaras av att företaget arbetar med väldigt låg grad av beteendekontroll.

Om vi återkopplar till sambandet mellan resultatkontroll och hög målöverensstämmelse så verkar det tyda på att målbestämmelseprocessen spelar en väldigt stor roll i sambandet. Att företaget beslutat sig för att utöva sig av låga grader av kontroll med högre fokus på en målbestämmelseprocess förefaller ha sin grund i det höga kompetens- och goodwillförtroende som de har för franchisetagarna. Det är alltså det höga förtroendet som har påverkat graden av kontroll som i sin tur inneburit en högre målöverensstämmelse.

Småföretag B

Småföretag B arbetar inte grundligt med att sätta upp mål för sina franchisetagare. Viktigare är att föra en kontinuerlig dialog med det relativt lilla antalet franchisetagare för att

tillsammans klargöra ömsesidiga förväntningar och vad som är rimligt att förvänta sig av respektive franchisetagare. Kedjans process går att direkt koppla till målbestämmelseprocessen med vilken riktning för processer och förväntningar på varandra bestäms (Das & Teng, 1998). Det går alltså att påstå att kedjan utövar sig av resultatkontroll i form av målbestämmelse vilket också förefaller leda till hög grad av målöverensstämmelse, precis som Das och Teng (1998) hävdar. Även Scott och Gable (1997) tar upp målbestämmelse som ett sätt för att öka målöverensstämmelsen i affärssamarbeten.

Tvärtemot Ouchi och Maguire (1975), som hävdar att mindre organisationer med koll på vad som krävs av varje medarbetare utövar sig av beteendekontroll, så tycks inte Småföretag B utöva sig av någon hög grad av beteendekontroll. Just tack vare det mindre franchisesystemet, tillåts franchisetagarna utöver att påverka och ta fram målsättningar, likt möjliggörande formalisering (Adler & Borys, 1996), även vara med och utforma strategier för hur deras verksamheter ska drivas. Det innebär att beteendekontroll inte förefaller vara avgörande för målöverensstämmelse hos Småföretag B utan att det är målbestämmelseprocessen som bestämmer graden av målöverensstämmelse i kedjan.

Användandet av målbestämmelseprocessen, och i övrigt låga grader av resultat- respektive beteendekontroll, verkar ha sin grund i ett hög kompetens- och goodwillförtroende för franchisetagarna. Kompetensförtroendet förefaller vara högt då franchisegivaren har så pass god insyn i samtliga franchisetagares verksamheter. De få gånger som förtroendet för en franchisetagares förmåga har varit låg har det resulterat i att franchisegivaren fått lämna kedjan. Än en gång är det storleken på franchisesystemet som underlättar en översikt över franchisetagarnas förmågor.

Företagets VD hävdar att de har en bra uppfattning kring franchisetagarnas intentioner med sina verksamheter. De delar målet att kedjan ska utvecklas och gå bra som helhet.

Gällande sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse går det alltså att se att det höga förtroendet, som skapas genom nära samarbete, ligger till grund för utövandet av kontroll som i sin tur, genom målbestämmelseprocessen, bidrar till hög målöverensstämmelse.

Sammanställning av Grupp 1

Gemensamt för de två små franchisekedjorna är att målbestämelseprocessen har varit avgörande för hög målöverensstämmelse. Det är en process i vilken franchisetagarna får vara delaktiga vilket förefaller vara lätt att implementera i mindre franchisekedjor.

Vidare har båda de små företagen i studien höga grader av kompetens- och goodwillförtroende för franchisetagarna vilket baseras på det nära samarbetet inom respektive kedja. Det höga förtroendet förefaller vara grunden till användandet av målbestämelseprocesser, och i övrigt låga grader av kontroll, i de båda kedjorna.

Även för förtroendet spelar resultatkontroll, med en målbestämelseprocess, stor roll. Ett initialt högt förtroende verkar ha ökat ännu mer med en målbestämelseprocess vilket bekräftar March och Olsens (1975) teori om att förtroende föder förtroende.

5.2 Grupp 2

Sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse

Mellanföretag A

Mellanföretag A och franchisetagarna har en ömsesidig process som består utav att sätta gemensamma mål där företaget dock sedan ställer hårda krav i form av olika nyckeltal. På grund av denna hårt styrda process så har Mellanföretag A en väldigt hög grad av resultatkontroll med en överliggande ömsesidig målbestämelseprocess. Den ömsesidiga processen leder till att Mellanföretag A får ett högt goodwillförtroende för sina franchisetagare då det gett dem uppfattningen att det finns ett stort engagemang hos franchisetagarna.

Mellanföretag A arbetar också mycket med manualer och klara beskrivningar för att styra hur franchisetagarna skall uträtta vissa saker eller bete sig i butik eller mot kund, vilket tyder på en hög grad av beteendekontroll. Den höga graden av beteendekontroll verkar grunda sig i att företaget har ett lite lägre kompetensförtroende för sina franchisetagare. Eftersom Mellanföretag A är ett såpass nyutvecklat franchisekoncept, och först nu har börjat ta form från att ha haft en annan affärsidé, så har det lett till att franchisetagarna hade ett lågt kunnande i affärsmässighet och ekonomi vilket visar sig i ett lågt kompetensförtroende.

Utifrån empirin märks det att Mellanföretag A upplever att det finns ett nära och bra samarbete med sina franchisetagare när det kommer till det funktionella arbetet. Dock kan det uppstå konflikter då det samtidigt som det måste finnas någon som bestämmer, franchisegivaren, finns väldigt många olika åsikter att ta hänsyn till som de inte alltid kan lyssna på. Dessa konflikter, rörande graden av beteendekontroll, resulterar i att målöverensstämmelsen i kedjan blir relativt låg. Gällande sambandet mellan Mellanföretag A:s utövande av kontroll och målöverensstämmelsen går det att se att resultatkontrollen, med en ömsesidig målbestämelseprocess, kan höja graden av målöverensstämmelsen medan utövandet av den strikta beteendekontrollen kan leda till att franchisetagarna känner sig kontrollerade i deras verksamheter vilket kan leda till de konflikter som existerar inom kedjan.

Företaget försöker genom det höga goodwillförtroendet låta franchisetagarna vara mer delaktiga kring införande av kedjans övergripande mål. Det baserar sig på att Mellanföretag A tror att alla franchisetagare har intentionen och viljan att fortsätta utveckla franchisekedjan. Detta tyder på att det finns ett samband mellan att företagets relativt höga goodwillförtroende förbättrar arbetet kring målsättningen och därmed också ökar målöverensstämmelsen.

Hos Mellanföretag A har således ett lågt kompetensförtroende inneburit högre grader av beteendekontroll. Det har en negativ effekt på målöverensstämmelsen som dock, likt goodwillförtroendet, ökar av användandet av resultatkontroll med en målbestämelseprocess.

Mellanföretag B

För ett par år sedan skrev Mellanföretag B:s VD om alla franchiseavtal som därmed ställde mycket större krav, främst gällande måltal, på franchisetagarna. VD:n trodde att några av franchisetagarna skulle lämna kedjan när det infördes men tvärtom accepterade alla avtalet. Med det nya franchiseavtalet utövar sig Mellanföretag B av höga grader av resultatkontroll då de har satt upp måltal som franchisetagarna måste uppnå för att behålla sin geografiska exklusivitet.

Mellanföretag B utövar väldigt låg grad av beteendekontroll då de själva säger att de överlåter mycket av den dagliga driften åt franchisetagarna som är starka ägare och till stor del stå på egna ben. Företaget har satt upp några viktiga nyckeltal och så länge franchisetagarna går mot målet så är inte franchisegivaren så intresserad av hur de går tillväga. Franchisetagarna hos

Mellanföretag B arbetar i en väldigt nischad bransch där de allra flesta har lång erfarenhet. Tack vare det har franchisegivaren ett högt kompetensförtroende för franchisetagarna som visar sig i den höga tilliten till deras förmåga att nå de uppsatta målen.

Utformningen av det nya avtalet, med högre resultatkontroll men fortsatt låg beteendekontroll, kan ha sin grund i ett högt kompetensförtroende där företaget visste att franchisetagarna kunde nå upp till hårdare målbilder utan att behöva bli detaljstyrda.

Överlag förefaller det finnas en väldigt hög målöverensstämmelse mellan franchisegivaren och franchisetagarna i kedjan. Hög grad av resultatkontroll, där franchisetagarna inte är med och sätter mål men alltid accepterar dem, kompletteras av väldigt låga grader av beteendekontroll med franchisetagare som har väldigt fria tyglar för att nå målen. Franchisetagarna har blivit mer engagerade vilket stämmer överens med Adler och Borys (1996) teori om att möjliggörande formalisering, med fria tyglar, gör de anställda, franchisetagarna, mer engagerade i verksamheten som helhet.

Kombinationen av att sätta bestämda mål men att låta franchisetagarna bestämma själva hur de ska gå till väga har således i Mellanföretag B:s fall lett till hög målöverensstämmelse. Att det är resultatkontroll som påverkar målöverensstämmelsen grundar vi i att företaget tidigare utövade låg grad av resultat- och beteendekontroll och även hade låg målöverensstämmelse. När de, med det nya franchiseavtalet, började utöva högre grader av resultatkontroll så ökade även målöverensstämmelsen. Detta överbevisar Adler och Borys (1996) som hävdar att möjliggörande formalisering inte går att implementeras när det inte råder målöverensstämmelse.

Efter att företagets VD gjorde om franchiseavtalen, med hårdare krav på franchisetagarna, har även franchisegivaren fått en bättre uppfattning kring vilka intentioner som franchisetagarna har. Utöver det tror VD:n att det finns väldigt liten risk att franchisetagarna skulle agera opportunistiskt vilket ytterligare medför att goodwillförtroendet är högt.

Sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse i Mellanföretag B:s fall förefaller vara att ett högt kompetensförtroende ökade utövandet av resultatkontroll, med fortsatt låg beteendekontroll, som i sin tur ökade både goodwillförtroendet samt målöverensstämmelsen i kedjan.

Mellanföretag C

Som går att utläsa i empirin så arbetar Mellanföretag C lite annorlunda med resultatkontroll än vad andra franchisekedjor gör. Franchisegivarorganisationen diskuterar och implementerar målsättningar tillsammans med franchiseföreningen som representerar franchisetagarna. Tillsammans kommer de överens om måltal vilket kan kopplas till en målbestämelseprocess bestående av förtydligande av ömsesidiga förväntningar och riktningar på gemensamma processer (Das & Teng, 1998).

Franchisetagarna har inte lika mycket att säga till om när det gäller hur de ska driva sina verksamheter. Mellanföretag C utövar höga grader av beteendekontroll då det finns strikta riktlinjer för hur franchisetagarna ska arbeta och bedriva sin verksamhet. Mycket är styrt på detaljnivå, bland annat på grund av den specifika marknad de befinner sig i. Eftersom Mellanföretag C har en så pass krävande verksamhet, i form av krav på tider och metod, så krävs det mer kompetensförtroende från företagets sida än vad många andra franchisegivare kräver. För att säkerställa att franchisetagarna möter upp till kraven för hur verksamheterna ska drivas går de en omfattande utbildning som ger företaget möjlighet att bilda sig en uppfattning kring franchisetagarnas förmåga att utföra det som krävs.

Även goodwillförtroendet förefaller vara högt då franchisegivaren med den nära relationen, genom franchiseföreningen, givits möjlighet att övertyga och få med alla franchisetagare i samma riktning.

Den upplevda målöverensstämelsen hos Mellanföretag C är trots den hårda detaljstyrningen relativt hög. Franchisegivaren ser det som ett nära och utvecklande samarbete vilket till stor del förklaras av det samarbetsorgan, franchiseföreningen, som har inflytande i verksamheten och som innebär en nära relation mellan franchisegivaren och franchisetagarna. För Mellanföretag C:s del förefaller alltså det nära samarbetet vara grunden för den höga målöverensstämelsen. Det är framförallt vid framtagande av målsättningar som franchisetagarna får vara delaktiga vilket tyder på att resultatkontroll, i form av målbestämelse, är det som bidrar till högre målöverensstämelse i detta fall vilket stämmer med Das och Tengs (1998) teori.

Hos Mellanföretag C förefaller resultatkontroll, i form av målbestämelse, ligga till grund för högt goodwillförtroende och målöverensstämelse. Beteendekontroll utövas för att försäkra

sig om att franchisetagarna följer de riktlinjer som krävs och verkar dessutom innebära ett lite högre kompetensförtroende.

Intressant är att förtroendet inte verkar påverkas av den höga graden av beteendekontroll som Inkpen och Currall (1997) samt Leifer och Mills (1996) hävdar. Även Das och Teng (2001) påstår att utövande av beteendekontroll kan minska både kompetens- och goodwillförtroendet i ett affärssamarbete vilket dock inte är fallet hos Mellanföretag C.

Sammanställning av grupp 2

Gemensamt för de tre företagen är att utövande av resultatkontroll haft en positiv påverkan på målöverensstämmelse. För två av företagen, Mellanföretag A och Mellanföretag C, är det målbestämelseprocessen som legat till grund för målöverensstämmelse. I Mellanföretag B:s fall ökade målöverensstämmelsen när de införde högre grader av resultatkontroll. Resultatkontroll kombinerat med fortsatt låga grader av beteendekontroll ökade samtidigt förtroendet då det nya avtalet förde franchisegivaren och franchisetagaren närmre.

För samtliga tre företag i grupp 2 ökade goodwillförtroendet efter utövande av resultatkontroll.

Inom grupp 2 finns stora skillnader i kompetensförtroende. Hos Mellanföretag B innebär det höga kompetensförtroendet att de väljer att ha väldigt låga grader av beteendekontroll. Tvärtom har Mellanföretag A på grund av lågt kompetensförtroende valt att öka graden av beteendekontroll. Det visar på ett samband mellan kompetensförtroende och beteendekontroll där graden av kompetensförtroende bör vara en indikator för behovet av beteendekontroll. Mellanföretag C å sin sida utövar sig av höga grader av beteendekontroll på grund av de hårda krav som ställs av deras koncept.

5.3 Grupp 3

Sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse

Storföretag A

I empirin går det att utläsa att Storföretag A arbetar med målsättningar genom att ha utvecklat ett standardkoncept som franchisetagarna sedan får ta del av. Utöver det finns ett franchiseråd, med både franchisetagare och franchisegivare, som tillsammans i en form av

målbestämmelseprocess finns till för att ta hänsyn till alla franchisetagares åsikter. Vidare arbetar företaget mycket med resultatuppföljning vilket kombinerat med målsättningsarbetet tyder på en väldigt hög grad av resultatkontroll.

Företaget har ett högt kompetensförtroende för sina franchisetagare då de framhåller att det överlag finns en väldigt god förmåga att bedriva verksamheterna. Det kan vara en av anledningarna till att företaget utövar sig av en relativt låg grad av beteendekontroll. Företaget är väldigt pragmatiska och fokuserar på att nå målsättningar men inte så mycket på hur franchisetagarna når dit.

Företaget förefaller även ha ett högt goodwillförtroende för franchisetagarna vilket syns i tron på deras vilja och engagemang till att göra det som bestämts.

Eftersom företaget arbetar så pass ömsesidigt med franchisetagarna i processen kring målarbete så leder det till att de har ett väldigt nära och engagerat samarbete ihop som tyder på hög målöverensstämmelse. Det märks också tydligt i form av att det till och med finns krav i franchiseavtalet att franchisetagarna skall komma med idéer och utveckla konceptet. Flera initiativ som kedjan tagit har även baserat sig på idéer från franchisetagarna.

Hos Storföretag A verkar målbestämmelseprocessen, kombinerat med låg beteendekontroll med anledning av högt kompetensförtroende, ligga till grund för högt goodwillförtroende och målöverensstämmelse i kedjan.

Storföretag B

Inom Storföretag B finns ett riksråd, med representanter från både franchisegivaren och franchisetagarna, vars uppgift är att bestämma kedjans målsättningar. Det innebär att även Storföretag B använder sig av en målbestämmelseprocess, som en del av resultatkontroll.

Gällande beteendekontroll har Storföretag B med tiden gått till att detaljstyra sina franchisetagares verksamheter allt mer. Regelbundna uppföljningar görs för att säkerställa att franchisetagarna följer kedjans riktlinjer. En anledning till den höga graden av beteendekontroll kan vara det relativt låga kompetensförtroende som franchisegivaren verkar ha för sina franchisetagare. Det anses vara en av kedjans största utmaningar då alla

franchisetagare inte alltid går med i kedjan av rätt anledningar, för de handlar det mer om att ha ett jobb än att förbättra kedjan.

Franchisegivaren verkar dock ha uppfattningen att det finns ett stort engagemang hos franchisetagarna att förbättra sin prestation. VD:ns förhoppning om franchisetagarnas intentioner med samarbetet är mycket bättre idag än det var tidigare då de både har varit tydliga med att förmedla varför franchisetagarna ska tänka på kedjan som helhet och framförallt låtit franchisetagarna vara delaktiga i fler beslutsprocesser.

Den relativt höga graden av formell kontroll förefaller alltså inte ha den negativa påverkan på förtroendet som Inkpen och Currall (1997) samt Leifer och Mills (1996) hävdar. För Storföretag B verkar det istället som att den höga graden av beteendekontroll är en följd av lågt kompetensförtroende för franchisetagarna medan högre goodwillförtroende kommit från utövande av resultatkontroll, i form av målbestämelseprocessen.

Den unika ägarstrukturen innebär enligt företagets VD att det finns ett väldigt nära samarbete mellan de som franchisegivare och franchisetagarna. Målöverensstämelsen förefaller vara hög då VD:n till och med överlägger kring om deras process är för demokratisk då besluten saktas ner av att alla ska få lov att ha en åsikt vid uppsättning av mål. Likt andra franchisegivare i vår studie förefaller målbestämelseprocessen, precis som Das och Teng (1998) hävdar, ligga till grund för den höga målöverensstämelsen. Genom att franchisetagarna tillåts vara med och bestämma kring långsiktiga strategier och mål verkar målöverensstämelsen öka. Det väger än en gång över för den höga graden av beteendekontroll som annars, likt Wilkins och Ouchis teori (1983) borde minska målöverensstämelsen.

För Storföretag B har ett lågt kompetensförtroende lett till ökad beteendekontroll samtidigt som ett nära samarbete, med hjälp av målbestämelseprocessen, legat till grund för högre goodwillförtroende och målöverensstämelse.

Storföretag C

Storföretag C arbetar med höga grader av resultatkontroll i form av att redan vid inledandet av ett nytt franchisesamarbete tillsammans med franchisetagaren utforma de mål som ska uppnås, vilket innebär att även Storföretag C använder sig av en målbestämelseprocess.

Vid inledningen av samarbetet tillhandahåller Storföretag C som franchisegivare sin franchisetagare med en manual med riktlinjer för hur verksamheten bör bedrivas. Det tyder på relativt höga grader av beteendekontroll vilket även syns i att de gör regelbundna uppföljningar kring huruvida riktlinjerna följs. Grunden för beteendekontroll verkar inte ha att göra med förtroendet för franchisetagarna utan snarare att franchisegivaren vill ha enhetliga franchiseverksamheter där kunden kan lita på att få samma kvalitet på servicen och produkten oavsett vilken franchisetagare det är.

Även om företaget arbetar med relativt höga grader av formell kontroll, som enligt Wilkins och Ouchi (1983) borde minska målöverensstämmelsen, så verkar det finnas en förhållandevis hög grad av målöverensstämmelse i kedjan. Enligt företagets Business developer beror det till stor del på att de har nära kontakt med regioncheferna som i sin tur förmedlar franchisetagarnas åsikter. Även för Storföretag C ser det ut att vara en initial målbestämelseprocess som resulterar i målöverensstämmelse. Den förefaller vara av större vikt än utövandet av beteendekontroll.

Användande av en målbestämelseprocess resulterar i Storföretag C:s fall i ett ganska högt kompetens- och goodwillförtroende för franchisetagarna. Det grundar sig i att redan i början av samarbetet, vid uppsättande av mål, tillåts franchisegivaren bilda sig en relativt klar uppfattning kring franchisetagarens förmåga att driva verksamheten samt intentioner att göra det. Den initiala målbestämelseprocessen är således det som ger möjlighet att få förtroende för franchisetagarna.

Såväl förtroende- som målöverensstämmelsenivån grundar sig i den målbestämelseprocess som företaget använder sig av i början av samarbetet. Det innebär att vi har svårare att se i vilket håll sambandet går mellan förtroende och målöverensstämmelse.

Sammanställning av grupp 3

Gemensamt för alla tre stora företag är att de utövar en hög grad av resultatkontroll som, genom målbestämelseprocesser, leder till hög målöverensstämmelse. Utöver att målbestämelseprocessen ger högre målöverensstämmelse verkar det även ha en positiv påverkan på företagets goodwillförtroende för franchisetagarna. Däremot går det inte att utöver det göra någon direkt koppling mellan goodwillförtroende och målöverensstämmelse.

Hos både Storföretag A och Storföretag B har kompetensförtroendet legat till grund för graden av beteendekontroll. Storföretag B har lågt kompetensförtroende vilket gör att de använder sig av högre grader av beteendekontroll medan Storföretag A har ett högt kompetensförtroende för franchisetagarna och därför utövar låga grader av beteendekontroll. Storföretag C höga grad av beteendekontroll beror snarare på företagets koncept.

Gemensamt för de tre stora kedjorna är att inte heller graden av kompetensförtroende verkar ha något direkt samband med målöverensstämmelse.

5.4 Analys av likheter och skillnader mellan grupperna

Vid en jämförelse mellan grupperna är det tydligt att franchisekedjans storlek spelar stor roll för graden av kontroll som utövas. De små företagen i grupp 1 utövar låga grader av kontroll och förlitar sig desto mer på processen kring att ha en nära och kontinuerlig dialog med franchisetagarna. I grupp 2 ökar utövandet av kontroll och i framförallt grupp 3 går det att se att även om de tre stora företagen använder sig av en målbestämelseprocess i olika former så utövar de samtidigt betydligt högre grader av formell kontroll än företagen i de andra grupperna. Det samband som vi finner mellan storlek på organisationen och grad av kontroll stämmer inte överens med Ouchi och Maguire (1975) som hävdar att små organisationer är mer benägna att använda sig av beteendekontroll och att resultatkontroll är mer naturligt att använda sig av i större organisationer. I vår studie ökar istället både resultat- och beteendekontroll med storleken på kedjorna.

Processen med nära samarbete och delaktiga franchisetagare förefaller, naturligt, vara lättare i kedjorna som har färre antal franchisetagare. Det är lättare för de att, utan höga grader av kontroll, ha en god överblick över franchisetagarnas förmågor och intentioner. Den låga kontrollen hos företagen i grupp 1 förefaller således grunda sig i ett högt kompetens- och goodwillförtroende för franchisetagarna som i sin tur grundar sig i franchisegivarens möjlighet till nära kontakt med franchisetagarna. För de större företagen i grupp 2 och grupp 3 är det svårare att ha en nära kontakt med franchisetagarna vilket de försöker lösa genom olika samarbetsorgan. Vid sidan av det förefaller de dock se ett större behov av att även utöva högre grader av kontroll, både i form av resultat- och beteendekontroll.

För samtliga tre grupper finner vi ett likartat samband mellan kontroll och förtroende. Bland företagen i grupp 1 grundar sig graden av resultat- och beteendekontroll i graden av förtroende. I grupp 2, mellangruppen, går det att se spår av sambandet då ett av företagen, Mellanföretag B, grundar graden av kontroll i graden av förtroende. I grupp 3 går det att hitta ett samband mellan kompetensförtroende och grad av beteendekontroll men inget mellan goodwillförtroende och resultatkontroll. Som helhet förefaller alltså förtroende påverka kontroll och inte tvärtom. Det är dock lättare att säkert säga för små företag än för stora där sambandet inte är lika tydligt.

Gemensamt för samtliga företag i de tre grupperna är att resultatkontroll, i olika former, har en positiv påverkan på målöverensstämmelse. Oavsett storlek på företagen är det framförallt målbestämelseprocessen, som genom en nära och ömsesidig relation, leder till en hög målöverensstämmelse inom kedjorna.

6. Slutsatser och diskussion

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutliga resultat som grundar sig i studiens analys samt teoretiska och empiriska ramverk. Vi kommer att presentera våra slutsatser i form av återkoppling och reflektion kring studiens tentativa konklusioner samt återkoppling till studiens syfte och problematisering. Kapitlet avslutas med förslag för vidare forskning.

6.1 Återkoppling till tentativa konklusioner

Uppsatsens problematisering utgår från den motsättning som vi funnit i befintlig teori; att sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse inte förtydligats. Utifrån det gjordes en grundlig litteraturgenomgång genom vilken vi utformade tre tentativa konklusioner som vi avser diskutera nedan. I diskussionen kommer vi fortlöpande presentera uppsatsens slutsatser.

Tentativ konklusion 1: Utövande av resultatkontroll är viktigare än utövande av beteendekontroll för att erhålla högre grad av målöverensstämmelse.

Den första tentativa konklusionen berör sambandet mellan kontroll och målöverensstämmelse. I vår studie går det att se att resultatkontroll, med möjliggörande snarare än tvingande formalisering, hos samtliga företag haft en positiv påverkan på målöverensstämmelsen. Framförallt är det resultatkontroll med fokus på en målbestämelseprocess som oavsett storlek på företagen har ökat målöverensstämmelsen. Det stämmer överens med Das och Teng (1998) som framhöll betydelsen av just en målbestämelseprocess.

Vidare ser vi att de företag som utövar sig av höga grader av beteendekontroll har lägre målöverensstämmelse än de andra företagen. Det innebär att Wilkins och Ouchi (1983) teori kring att målöverensstämmelsen påverkas negativt av implementering av hårdare regler och rutiner för de kontrollerade i affärssamarbetet stämde överens med resultatet i vår studie.

Utifrån vår studie kan vi således dra slutsatsen att utövande av resultatkontroll är positivt för målöverensstämmelse medan utövande av beteendekontroll är negativt för målöverensstämmelse. Detta samband gäller för samtliga tre grupper som analyserats. Med

det som grund kan vi bekräfta den första tentativa konklusionen. Vidare innebär det att uppdelningen av kontroll till resultat- och beteendekontroll möjliggjorde djupare insikter kring sambandet mellan kontroll och målöverensstämmelse.

Tentativ konklusion 2: Resultatkontroll ökar franchisegivarens kompetens- och goodwillförtroende för franchisetagarna medan beteendekontroll minskar deras kompetens- och goodwillförtroende.

Den andra tentativa konklusionen berör sambandet mellan kontroll och förtroende där vi såg en potentiell koppling mellan resultatkontroll och ökat förtroende samt beteendekontroll och minskat förtroende. I studien framgår till stora delar dock något helt annat. Medan Inkpen och Currall (1997) samt Leifer och Mills (1996) hävdar att formell kontroll minskar förtroendet i affärssamarbete finner vi ett annat samband där graden av förtroende istället är det som påverkar utövandet av formell kontroll. Det påminner även om Das och Teng (1998) som påstår att utövande av formell kontroll kan indikera på brist på förtroende. I vår studie är graden av förtroende, oavsett högt eller lågt, en indikator för utövande av kontroll.

Även för den andra tentativa konklusionen har uppdelningen av kontroll och förtroende, till resultat- och beteendekontroll respektive kompetens- och goodwillförtroende, gjort det möjligt att finna djupare insikter kring sambandet mellan begreppen. Oavsett storlek finner vi ett direkt samband mellan grad av kompetensförtroende och utövande av beteendekontroll där låga grader av kompetensförtroende resulterar i högre grader av beteendekontroll och vice versa. När det gäller goodwillförtroendets påverkan på kontroll finns det däremot skillnader beroende på kedjornas storlek. De mindre företagen grundar sitt låga utövande av resultat- och beteendekontroll i både högt kompetens- samt goodwillförtroende medan det hos de större företagen är svårare att finna en koppling mellan graden av goodwillförtroende och utövande av resultatkontroll. Däremot ser vi att goodwillförtroendet, utöver att initialt påverka graden av kontroll hos de mindre företagen, även ökar efter användande av en målbestämelseprocess. Det stämmer med Das och Teng (1998) som hävdar att processen indikerar att båda parter har samma intention med samarbetet och därför också bör öka goodwillförtroendet.

Förutom att resultatkontroll kan öka goodwillförtroendet har vi inte funnit något stöd för att

utövande av kontroll har en positiv eller negativ påverkan på förtroende utan snarare att sambandet går åt andra hållet, från förtroende till kontroll. Detta samband ligger till grund för att vi därmed förkastar studiens andra tentativa konklusion.

Tentativ konklusion 3: Goodwillförtroende är viktigare än kompetensförtroende för målöverensstämmelse.

Den tredje tentativa konklusionen berör sambandet mellan förtroende och målöverensstämmelse. Den baserar sig på uppsatsens problematisering där bland annat Ouchi (1979) menar att ett högt förtroende minskar målkonflikten vilket resulterar i en hög grad av målöverensstämmelse.

I studien finner vi inga belegg för att kompetensförtroende och målöverensstämmelse har ett direkt samband. Kompetensförtroendet påverkar däremot graden av kontroll som i sin tur till stor del avgör målöverensstämmelsen i ett affärssamarbete. Det indirekta sambandet som framgår är, som tidigare nämnt, att ett lågt kompetensförtroende ökar utövandet av beteendekontroll vilket ger en lägre grad av målöverensstämmelse. Vice versa innebär det att ett högt kompetensförtroende minskar utövandet av beteendekontroll som vid en kompletterande grad av resultatkontroll är positivt för graden av målöverensstämmelsen.

Målbestämelseprocessen, som klargör parternas intentioner och förväntningar på varandra, ökar i samtliga fall både goodwillförtroendet och målöverensstämmelsen. Det visar på att goodwillförtroende och målöverensstämmelse har en nära koppling till varandra.

Det innebär vidare att vi drar slutsatsen att både ett högt goodwillförtroende och ett högt kompetensförtroende har en positiv påverkan på målöverensstämmelsen, om än genom olika samband. Medan goodwillförtroendet till stora delar avspeglar sig i kedjans målöverensstämmelse har kompetensförtroende ett indirekt samband med målöverensstämmelse vars grad till stor del avgörs av utövandet av kontroll i företaget.

Vidare ser vi att medan goodwillförtroende indikerar parternas intention och vilja med samarbetet indikerar kompetensförtroende snarare deras tillit till varandras förmåga att fullfölja samarbetsavtalet. Goodwillförtroende har alltså ett närmare samband med

målöverensstämmelse och faktumet att graden av goodwillförtroende i vår studie speglar graden av målöverensstämmelse gör att vi kan bekräfta den tredje tentativa konklusionen. Vi ser inte heller några skillnader mellan grupperna vilket innebär att oavsett storlek på kedjan så spelar goodwillförtroende en större roll för målöverensstämmelse än vad kompetensförtroende gör.

6.2 Återkoppling till syfte

Studiens syfte har varit att studera sambandet mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse. Utifrån det arbetet kan vi bidra med slutsatser som vi, utöver att koppla till uppsatsens tentativa konklusioner, är övertygade kan ge viktiga insikter kring hur franchisegivare strategiskt kan driva sina kedjor framåt.

En slutsats vi drar är att förtroende, som förklarat vid återkopplingen till den andra tentativa konklusionen, påverkar graden av kontroll snarare än tvärtom vilket tidigare forskare hävdade. För samtliga grupper i undersökningen är det initialt förtroendet som bestämmer graden av kontroll som i sin tur avgör graden av målöverensstämmelse. Ett ökat förtroende för franchisegarnas intention och förmåga att samarbeta leder till en mer effektiv målbestämelseprocess. Eftersom målbestämelse är en ömsesidig process där båda parter lyfter fram de målsättningar, tankar och idéer de har kring samarbetet så leder en mer effektiv process till att graden av målöverensstämmelse och förtroende i samarbetet ökar.

En viktig slutsats som vi kan dra utifrån studien är att även om resultat- och beteendekontroll till stor del ligger till grund för den upplevda målöverensstämmelsen så ser vi processen kring kontroll, förtroende och målöverensstämmelse som något mycket viktigare. Sambandet mellan begreppen föder en process som i helhet är det som avspeglar hur målöverensstämmelsen ser ut i en franchisekedja. Den processen, som delvis består av målbestämelse, har att göra med vilken relation och samarbete som finns mellan franchisegivare och franchisegare. Hos de små företagen är det exempelvis just den processen, som möjliggörs av storleken på kedjan, som till en början ligger till grund för en uppfattning av den andra partens förmåga och intention, det vill säga förtroendegraden. Vidare är det för de större företagen snarare genom implementering av samarbetsorgan mellan franchisegivare och franchisegare som det går att applicera denna process på. Att ha en

process, inte bara gällande mål, med nära kontakt är det som ligger till grund för förtroende som i sin tur spelar stor roll för utövande av kontroll.

Eftersom processen handlar om så mycket mer än att sätta mål och bestämma ömsesidiga förväntningar, som målbestämelseprocessen består av, hävdar vi att den inte är en del av en befintlig kontrollmekanism. Snarare bör den ses som en helhetslösning som hela tiden bör vara närvarande i organisationen för att säkerställa att den befintliga nivån av kontroll, förtroende och målöverensstämmelse också är så nära den önskade nivån som möjligt.

6.3 Förslag till vidare forskning

Vi uppmuntrar till vidare forskning som har som syfte att styrka de bidrag och slutsatser vi funnit i vår studie.

Vårt syfte var att studera sambandet mellan begreppen utifrån franchisegivarens sida. Framtida forskning kan förslagsvis studera från både franchisegivarnas såväl som franchisetagarnas sida. I vårt fall berodde valet främst på brist på tid och resurser men om det finns i större kvantiteter så bör en studie av båda sidorna vara väldigt givande och bidra med fler insikter.

Den teoretiska mångfalden i tidigare studier var relativt smal. Vi tror att en fortsatt uppdelning av begreppen kontroll och förtroende kan tillföra djupare insikter inom ämnesområdet. Eftersom studiens urval har varit relativt lågt inser vi att för att kunna generalisera de bidrag och slutsatser vi har presenterat krävs det vidare och bredare forskning i form av bland annat större urval och kvantitativa datainsamlingar. Förslagsvis bör enkätundersökningar, bland exempelvis Sveriges samtliga franchisekedjor, kunna bidra med ytterligare intressanta insikter. Det ska även tilläggas att det samband som vi studerat inte bara rör franchisesektorn utan ett urval hade även kunnat bestå av chefer och anställda på företag inom alla olika tänkbara branscher.

7. Referenser

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Alvesson, M. S. K. (2008) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*.
- Anumba, C.J., Siemieniuch, C.E., Sinclair, M.A., 2000. Supply chain implications of concurrent engineering. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 30 (7/8), 566–597.
- Badaracco, J. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Harvard Business Press.
- Baucus, D.A., Baucus, M.S. and Human, S.E., 1996, Consensus in Franchise Organizations: A Cooperative Arrangement among Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing* 11, 359-378.
- Beamish, P. 1988. *Multinational joint ventures in developing countries*. London: Routledge.
- Blau, P. M. (1956). *Bureaucracy in modern society*.
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282.
- Bijlsma-Frankema, K., & Koopman, P. (2004). The oxymoron of control in an era of globalisation: Vulnerabilities of a mega myth. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 204-217.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*, 97-118.
- Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411-431.

- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931.
- Costa, A. C., & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations new perspectives on the trust—control nexus. *Group & Organization Management*, 32(4), 392-406.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302, 330.
- Currall, S. C. and Judge, T. H. (1995) ‘Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons’, *Organizational Behavior and Human Decision Process* 64(2): 151–70.
- Dahlstrom, R. and Nygaard, A., 1999, An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels, *Journal of Marketing Research* 36, 160-170.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2009). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Deakin, S., & Wilkinson, F. (1998). Contract law and the economics of interorganizational trust. *Trust within and between organizations*, 146-172.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- Dodgson, M. (1993). Learning, trust, and technological collaboration. *Human relations*, 46(1), 77-95.

Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

Evans, J. R., & Berman, B. (2001). Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 135-148.

Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.

Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking co-operative relation*. Oxford, UK: Blackwell.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.

Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 781-814.

HUI Research (2014) Franchisebarometern 2, På uppdrag av Svenska Franchiseföreningen.

Inkpen, A. C., & Currall, S. C. (1997). International joint venture trust: An empirical examination.

Inkpen, A. C., & Currall, S. C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization science*, 15(5), 586-599.

Jackson, Susan E., and Randall S. Schuler 1985 "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings." *Organizational Behavior and Human Decision*

Jap, S.D., 1999. Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research* 36 (4), 461-475.

- Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T., & Willmott, H. (2001). Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust. *Organization studies*, 22(2), 311-336.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of management journal*, 47(3), 385-399.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52 (1), 31-60.
- Leifer, R., & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113-137.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9(3), 326–339.
- Maguire, S., Phillips, N., & Hardy, C. (2001). When Silence = Death', Keep Talking: Trust, Control and the Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain. *Organization Studies*, 22(2), 285-310.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity*. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171.
- Marsden, P. V., Cook, C. R., & Knoke, D. (1994). Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 891-910.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- Mishra, A.K. (1996), "Organizational response to crisis: the centrality of trust", in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, London, pp. 51-68.
- Nooteboom, B. 1996, "Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model", *Organization Studies* 17(6): 985–1010.
- Norton, S. W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 197-218.
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 559-569.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95-113.
- Ouchi, W. G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms* (pp. 63-82). Springer US.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. 1968–1969. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44: 69–83.
- Pfeffer, J. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*.
- Powell, W. W. (1990) 'Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations', *Research in Organizational Behavior* 12: 295–336.
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: a realist analysis. *Organization studies*, 22(2), 201-228.
- Reeves, T. Kynaston, and Joan Woodward, 1970 "The study of managerial control." In Joan Woodward (ed.), *Industrial Organization. Behaviour and Control*: 37-56 London Oxford University Press
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.

- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 521-540.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rushing, William A. 1969 "Organizational size, rules, and surveillance." In Joseph A Lit-terer (ed.), *Organizations Structure and Behavior*, Vol 1: 432-440. New York:John Wiley
- Samaddar, S., Nargundkar, S., & Daley, M. (2004). Inter-organizational information sharing: The role of supply network configuration and partner goal congruence. *European Journal of Operational Research*, 174(2), 744-765.
- Schein, E. H. (1985). Organisational culture and leadership: A dynamic view. *San Francisco*.
- Scott, J. E., & Gable, G. (1997, December). Goal congruence, trust, and organizational culture: strengthening knowledge links. In *Proceedings of the eighteenth international conference on Information systems* (pp. 107-120). Association for Information Systems.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of management review*, 19(3), 537-564.
- Sitkin, S. B. (1995). On the positive effects of legalization on trust. *Research on negotiation in organizations*, 5, 185-218.
- Smith, J. B. and Barclay, W. B. (1997) 'The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships', *Journal of Marketing* 61: 3–21.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. B. 2001. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22: 713–724.
- Sohn, J. H. D. 1994. Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behav- ior. *Journal of International Business Studies*, 25: 295-324.
- Spinelli, S., & Birley, S. (1998). An empirical evaluation of conflict in the franchise system. *British Journal of Management*, 9(4), 301-325.

Spinelli, S., & Birley, S. 1996. Toward a theory of conflict in the franchise system. *Journal of Business Venturing*, 11: 329–342.

Storholm, G., & Scheuing, E. E. 1994. Ethical implications of business format franchising. *Journal of Business Ethics*, 13: 181–188.

Svenska Franchiseföreningen (2015) ”Om Svenska Franchiseföreningen” Hämtad: 2015-03-07. <http://www.svenskfranchise.se/omoss.html>

Sydow, J., & Windeler, A. (2003). The reflexive development of inter-firm networks. *Buono, AF (ed., 2003) Enhancing Inter-Firm Networks and Interorganizational Strategies, Greenwich, Conn: Information Age Publishing*, 169-186.

Thompson, James D. 1967 *Organizations in Action* New York McGraw-Hill

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Verbieren, S., Cools, M., & Van den Abbeele, A. (2008). Franchising: a literature review on management and control issues. *Review of Business and Economics*, 53(4), 398-443.

Vlaar, P. W., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships toward an integrative framework. *Group & Organization Management*, 32(4), 407-428.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.

Wright, O., & Grace, A. (2011). Trust and commitment within franchise systems: an Australian and New Zealand perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 486-500.

8. Appendix

8.1 Intervjuguide

Frågor kring graden av resultatkontroll:

1. Kan du berätta lite om ert företag och franchiseupplägg?
2. Kan du förklara hur arbetar ni med målsättningar för era franchisetagare, i termer av strategi, resurser och tid? Följdfråga: Hur mycket anser ni att är franchisetagarna inblandande i den processen?
3. Hur mycket fokus skulle du säga att ni lägger på att mäta hur väl era franchisetagare presterar? Som till exempel i form av nyckeltal

Frågor kring graden av beteendekontroll:

4. Hur skulle du säga att ni arbetar med att besluta hur era franchisetagare skall bedriva sin verksamhet? Går det att tala om detaljstyrning eller ges franchisetagarna fria tyglar? Till exempel regler och procedurer för hur de ska agera
5. Kan du säga något om hur ni arbetar med att kontrollera till vilken grad era franchisetagare följer de riktlinjer ni satt upp?

Frågor kring graden av kompetensförtroende:

6. Hur ser ni på franchisetagarnas förmåga att bedriva sin verksamhet, i frågor kring resurser, kunskap och erfarenhet?
7. Skulle du kunna beskriva hur ni ser på franchisetagarnas omdöme när det kommer till att ta viktiga affärsbeslut som berör ert samarbete? "Litar ni på att dom tar rätt beslut?"

Frågor kring graden av goodwillförtroende:

8. Vad har ni för tankar kring franchisetagarnas intention och vilja att uppfylla sina delar av samarbetet? Skulle du kunna utveckla det? Följdfråga: Finns det situationer där de inte har gjort det?
9. Vad har ni, som franchisegivare, för uppfattning kring franchisetagarnas engagemang till att genomföra sådant som ni har kommit överens om tillsammans?

10. Vad har ni, som franchisegivare, för tankar kring opportunistiskt beteende bland era franchisetagare, och hur tror du det kan påverka er relation?

Frågor kring graden av målöverensstämmelse:

11. Anser du att ni överlag arbetar nära och engagerat tillsammans ihop med era franchisetagare? Är relationen ömsesidig?

12. Utifrån ert sätt att hantera er relation till franchisetagarna, hur upplever du att samarbetet gällande uppsatta mål fungerat i kedjan? Följdfråga, finns det några konflikter kring mål?

13. Kan du, som franchisegivare, säga något om er syn på huruvida franchisekedjans gemensamma mål går att uppnå?

Nära samarbete – ett viktigt verktyg för att utveckla din franchisekedja

Ett nytt samband mellan kontroll, förtroende och målöverensstämmelse har identifierats i en ny studie genomförd av Sebastian Martinsson och Andreas Walberg, strategistuderanter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Vi har fått en pratstund med författarna för att bland annat försöka ta reda på vad de anser vara deras viktigaste bidrag för svenska franchisegivare.

Bakgrunden till deras studie ligger i att de båda ansåg att den tidigare teorin kring begreppen var otillräcklig och att de såg en möjlighet att applicera det på franchiseföretag med dess speciella struktur.

– Vi är av uppfattningen att det fanns för lite information kring hur franchisegivare skall arbeta strategiskt för att ena sin franchisekedja, för att bland annat nå sina målsättningar och bli mer konkurrenskraftiga. En av de viktigaste utmaningarna för franchisegivare är att få alla franchisetagare att dra åt samma håll. På detta sätt går det att utveckla konceptet och idéer snabbare och därmed även bli mer konkurrenskraftiga, säger Sebastian Martinsson.

Genom intervjuer med svenska franchisegivare kunde de bland annat urskilja att förtroendets initiala roll i affärssamarbeten tidigare underskattats. I studien framgår att förtroende för franchisetagarna är grunden för en effektiv och stabil utveckling av ett franchisekoncept. De finner sambandet att förtroende ligger till grund för utövande av kontroll som i sin tur avgör målöverensstämmelsen i kedjan.

– Vi märkte att om franchisegivare vill ha en hög enighet i kedjan, där alla franchisetagare blickar åt samma håll, så bör de titta över vilken grad av förtroende de har för sina franchisetagares intention och förmåga, och sedan vilka möjligheter det finns till att öka det, säger Andreas Walberg.

Genom att dela upp begreppen kontroll och förtroende har studenterna kunnat bidra med insikter som tidigare inte tagits fram.

– Vi såg en lucka i befintlig teori där inga tidigare forskare studerat sambandet genom att dela upp begreppen. Genom att dela upp dem fick vi möjlighet att finna djupare samband. Intressant var att genomgående bland samtliga franchiseföretag som intervjuades så såg vi en koppling mellan nivån av förtroende för franchisetagarnas förmåga

och utövande av kontroll med syfte att detaljstyra dem. Desto lägre förtroende för franchisetagarnas förmåga att leva upp till avtalet, desto mer ökade franchisegivarna graden av detaljstyrning, säger Andreas Walberg.

Vidare fann de att oavsett storlek på franchisekedjan så är utövande av kontroll genom uppsättning av mål viktigare för hög målöverensstämmelse än utövande av kontroll med fokus på detaljstyrning.

– Det går även i linje med vad tidigare forskare hävdat, förklarar Sebastian Martinsson.

Studenterna gjorde ytterligare en upptäckt då de, tvärt emot tidigare studier, fann att graden av kontroll som utövas beror på storleken på franchisekedjan. De mindre franchisekedjorna utövar sig överlag av låga grader av kontroll medan de större kedjorna utövar sig av höga grader av kontroll. Martinsson och Walberg tror att förklaringen bakom det finns i relationen mellan parterna.

– Vi har kunnat se att de mindre franchisekedjorna har ett närmre samarbete mellan franchisegivare och franchisetagare medan de större kedjorna i högre utsträckning använder sig av exempelvis regionchefer som mellanhänder för att ha kontakt med franchisetagarna, säger Sebastian Martinsson. Inom tidigare forskning var övertygelsen att mindre företag oftare använder sig av detaljstyrning medan större utövar sig mer av uppsättning av specifika mål och prestationsuppföljning.

Utifrån sin studie kan författarna nämna specifikt vad svenska franchisegivare bör fokusera på för att förbättra prestationen och utfallet av samarbetet med franchisetagarna.

– Vi rekommenderar svenska franchisegivare att arbeta närmre sina franchisetagare för att på så vis kunna få en bättre uppfattning kring hur de ser på samarbetets olika delar. När förtroendet ökar så effektiviseras även denna process vilket i sin tur ökar förtroendet ännu mer. Det är den processen som ligger till grund för och avgör graden av kontroll och målöverensstämmelse, säger Andreas Walberg.

TEXT: Carl Carlsson

Reporter på Medlemstidningen Svensk Franchising