



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT21

Rollerna bortom kontraktet

En kvalitativ intervjustudie om franchisegivarens roll i relationen med franchisetagarna

Författare:

Hanna Eguren

Alexandra Larsson

Matilda Pettersson

Handledare:

Sverre Spoelstra

Förord

Att starta, genomföra och fullfölja denna studie har på många vis varit både utmanande och lärorikt. Innan vi stolt kan presentera vår studie vill vi ta tillfället i akt att tacka de personer som spelat en betydande roll för arbetets gång.

Till att börja med vill vi framföra ett stort tack till de personer på Sombro Mäklarbyrå som ställde upp på våra intervjuer. Vidare vill vi även ödmjukast tacka vår handledare Sverre Spoelstra som har funnits där för oss från tidigt stadie till fulländat examensarbete. Hans vägledning och engagemang har varit av stor vikt för hela arbetsprocessen och det slutgiltiga resultatet. Fortsättningsvis vill vi även tacka både medstudenter och opponenter som givit oss perspektiv, inspiration och konstruktiv feedback. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till varandra för ett gott samarbete i både med- och motgångar.

Trevlig läsning önskar,

Hanna Eguren, Alexandra Larsson och Matilda Pettersson

31/5 2021

Lund

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Rollerna bortom kontraktet

Seminariedatum: 2 juni 2021

Ämne/kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Hanna Eguren, Alexandra Larsson, Matilda Pettersson

Handledare: Sverre Spoelstra

Fem nyckelord: Franchise, franchisegivare, roll, agentteorin, kontrakt

Forskningsfråga: Hur ser franchisegivare på sin roll i relationen med sina franchisetagare?

Syfte: Syftet med denna studie är att öka förståelsen för franchisegivarens roll i relationen med franchisetagaren. Genom att göra en fallstudie på Sombro Mäklarbyrå ämnar studien mer specifikt att utveckla redan existerande teori kring franchisegivarens roll i franchiserelationen.

Metod: För att besvara studiens frågeställning och uppnå dess syfte har en kvalitativ fallstudie genomförts i form av semistrukturerade intervjuer. Studiens utgångspunkt är socialkonstruktionistisk, där en abduktiv ansats har tillämpats.

Teoretiska perspektiv: Studien lyfter tidigare forskning kring franchising, franchisepartnerskapet samt franchisegivarens roll i relationen med franchisetagaren. Vidare tar studien ett teoretiskt avstamp i agentteorin och dess applicerbarhet på franchiserelationen, där agentteorin tydligt beskriver vikten av kontraktet i relationen.

Resultat: Det empiriska resultatet indikerar att de intervjuade franchisegivarna anser sig anta fem olika roller i relationen med sina franchisetagare. De fem identifierade rollerna är informationsspridare, vägledare, övervakare, kulturbärare och motivatör.

Slutsats: Studien visar att det finns explicita roller som franchisegivaren tar utifrån vad som anges i kontraktet. Vidare har implicita roller identifierats som de tar trots att dessa går bortom de skyldigheter som definieras i kontraktet. De implicita rollerna antas i syfte att uppnå enhetlighet i franchisekedjan. Agentteorin beaktar inte de implicita rollerna och därav har vi utvecklat teorin i syfte att ge en ökad förståelse för franchisegivarens roll i relationen.

Abstract

Title: The Roles Beyond the Contract

Seminar date: June 2nd 2021

Course: FEKH49, Business Administration: Bachelor Degree Project in Organization, Undergraduate Level, 15 credits

Authors: Hanna Eguren, Alexandra Larsson, Matilda Pettersson

Advisor: Sverre Spoelstra

Key words: Franchise, franchisor, role, agency theory, contract

Research question: How do franchisors view their role in the relationship with their franchisees?

Purpose: The purpose of this study is to give a deeper understanding of the franchisor's role in the relationship with its franchisees. More specifically, by doing a case study at Sombro Mäklarbyrå the study aims to develop already existing theory about the franchisor's role in the franchise relationship.

Methodology: In order to answer the study's research question and achieve its purpose a qualitative case study has been made in the form of semi structured interviews. The study is based on social constructivism, where an abductive approach has been used.

Theoretical perspectives: The study takes up previous research about franchising, the franchise partnership and the franchisors role in the relationship with the franchisees. Furthermore, the study uses the agency theory and explores its applicability on the franchising relationship as a theoretical basis, where the agency theory describes the importance of the contract in the relationship.

Result: The empirical result indicates that the interviewed franchisors consider themselves adopting five roles in their relationship with their franchisees. The five roles are information disseminator, guide, supervisor, culture carrier and motivator.

Conclusions: The study shows that there are explicit roles that the franchisor takes on from what is being defined in the contract. Furthermore, implicit roles have been identified which they adopt despite that these roles go beyond the defined obligations in the contract. The implicit roles are taken on in purpose to create uniformity in the franchise chain. The agency theory does not pay regard to the implicit roles and therefore we have developed the theory in order to provide a better understanding of the franchisor's role in the relationship.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Studieobjekt	9
1.5 Disposition	9
2. Litteraturgenomgång	11
2.1 Franchise	11
2.2 Franchisepartnerskapet	13
2.3 Franchiseroller	14
2.3.1 Franchisegivaren och dess roll.....	14
2.3.2 Franchisetagaren och dess roll.....	15
2.4 Problem i rollfördelningen	15
2.5 Agentteorin	16
2.5.1 Agentteorin och dess koppling till franchise.....	16
2.5.2 Kontraktets betydelse	18
2.6 Rådande brister med agentteorin	19
2.7 Sammanfattning	20
3. Metod	21
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	21
3.1.1 Forskningsdesign	21
3.1.2 Ontologisk utgångspunkt.....	22
3.1.3 Forskningsansats.....	22
3.2 Konstruktion av data	23
3.2.1 Val av studieobjekt.....	23
3.2.2 Intervju som metod.....	24
3.3 Analysens metoder och process	25
3.4 Kvalitetsbedömning	27
4. Empiriska resultat och analys	30
4.1 De fem identifierade rollerna	30

4.2. Informationsspridare	30
4.3 Vägledare.....	34
4.4 Övervakare	37
4.5 Kulturbärare.....	39
4.6 Motivator	43
4.7 Sammanfattning.....	45
5. Diskussion.....	46
5.1 Skillnaden mellan explicita och implicita roller	46
5.2 Explicita roller	47
5.3 Implicita roller	49
5.4 Reviderat agentteoretiskt perspektiv	52
6. Slutsats.....	55
6.1 Studiens slutsats	55
6.2 Förslag på vidare forskning	56
7. Referenslista.....	57
8. Bilaga	62

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Franchising är en av de nu snabbast växande formerna av affärsverksamhet världen över. Verksamheter baserade på franchiseföretagande har därför blivit ett rikt fält för studier inom såväl ekonomi som marknadsföring, entreprenörskap och ledarskap (Grewal m.fl., 2011). Sverige har, enligt Idestrom och Fernlund (2009), under de senaste åren blivit ett av Europas franchisetätaste länder. Under 1970-talet började den svenska utvecklingen ta fart och sedan dess har franchiseverksamheter spelat en betydande roll för landets näringsliv. Enligt Handelns Utredningsinstitut (2019) sker även den svenska tillväxten av franchising i en snabbare takt än andra delar av näringslivet. Både Idestrom och Fernlund (2009) samt Handelns Utredningsinstitut (2019) menar dessutom att det sker betydligt färre konkurser bland franchiseverksamheter än bland andra typer av företagsverksamheter. Handelns Utredningsinstitut beskriver till och med det svenska franchiseföretagandet som “näringslivets motor”.

Denna uppsats kommer utgå ifrån franchising som koncept och djupdyka i franchisegivarens många gånger komplexa roll. Företagare vänder sig till franchising i syfte att expandera på marknaden utan att behöva investera kapital i expansionen (Idestrom & Fernlund, 2009). När franchisetagare väl ansluter sig till kedjan ansvarar givarna för att hjälpa och supportera dem (Axberg m.fl., 2005). Givarna står inte i direkt beroendeställning till varje enskild franchisetagare eftersom det finns flera tagare. Däremot är tagarna beroende av franchisegivarens koncept (Harmon & Griffiths, 2008). Givarens syfte med franchiserelationen är alltså initialt att expandera men när tagarna väl anslutit sig till varumärket är givarens uppgift även att hjälpa dem. Detta kombinerat med att givaren inte står i beroendeställning gör att det blir intressant att förstå hur givaren förhåller sig till sina tagare. Givaren har å ena sidan ett övertag i relationen och kan anses behöva anta en ledarroll, men ansvarar å andra sidan inte för tagaren då denne driver eget bolag. Utifrån ovan blir det tydligt att givarens roll i relationen är komplex (Boström, 2015). Därför handlar denna studie om att studera franchisegivarens egen syn på sin roll i relationen med sina franchisetagare.

1.2 Problemformulering

Likt beskrivet i bakgrunden skiljer sig relationen mellan de två franchiseparterna avsevärt från andra företagsrelationer och beskrivs ofta som komplex (Boström, 2015). Komplexiteten baseras dels på att relationen inte kan definieras som en köp- och säljrelation, medarbetarrelation eller annan redan existerande affärsrelation då ingen av dessa ger en korrekt beskrivning av ansvarsfördelningen (White, 2010). En del forskare belyser att relationen kan ses som ett samarbete men lyfter även att det finns en fundamental skillnad mellan de två parternas skyldigheter i relationen (White, 2010). Enligt Tillväxtverket (2020) definieras de två parternas skyldigheter och ansvar i kontraktet mellan dem. Tidigare utredning kring franchising visar att kontraktet ofta är 15–20 sidor långt och betonar dess juridiska komplexitet (SOU 1987:17). Trots det faktum att avtalen ofta är svårförstådda är dessa de återkommande förklaringarna till de båda parternas skyldigheter (Axberg m.fl., 2005).

I ett försök att konceptualisera relationen mellan givare och tagare samt att beskriva deras roller har många forskare vänt sig till agentteorin. Det har resulterat i att teorin blivit det dominanta perspektivet beträffande franchisegivarens roll i relationen med sina tagare. Utifrån teorin har franchisegivaren en roll som principal och franchisetagaren en som agent. Sammanfattat kan det konstateras att principalen är uppdragsgivare åt agenten (Nisar, 2011). Vid närmare analys av principalens roll är det tydligt beskrivet att denna utformas efter kontraktet mellan parterna. Relationen mellan givare och tagare bygger på ett avtal som definierar vardera ansvarsområden samt uppgifter. Kontraktet avgör därför vilken roll principalen kommer ta. Även om agentteorin är den mest frekvent använda teorin för att beskriva franchiserelationer sker appliceringen inte problemfritt. Forskare menar att teorin är för generaliserande och att den missar komplexiteten i franchiserelationer (Pizanti & Lerner, 2003).

I frågan om franchisegivarens roll i relationen med sina tagare är det tydligt att tidigare litteratur hänvisar till kontraktet mellan de två parterna. Få studier har utförts som granskar hur franchisegivare själva ser på sin roll i relationen och vad de tycker inkluderas i den. Vidare ämnar därför denna studie undersöka vad franchisegivare själva anser är deras roll i relationen, vilka skyldigheter som finns och vad de ansvarar över. Sammantaget kommer vi undersöka hur franchisegivare ser på sin roll i relationen med sina franchisetagare.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för franchisegivarens roll i relationen med franchisetagaren. Genom att göra en fallstudie på Sombro Mäklarbyrå ämnar studien mer specifikt att utveckla redan existerande teori kring franchisegivarens roll i franchiserelationen.

För att uppnå syftet ovan ämnar studien besvara följande frågeställning:

- *Hur ser franchisegivare på sin roll i relationen med sina franchisetagare?*

1.4 Studieobjekt

Det valda studieobjektet är huvudkontoret för Sombro Mäklarbyrå AB (vidare refererat till som endast Sombro). Företaget, med sina tolv anställda, är ett erfaret franchisebolag verksamt i den svenska fastighetsmäklarbranschen. De tolv anställda har olika titlar men kan samtliga klassificeras som franchisegivare. De säger sig alla ha nära kontakt och god insikt i relationen med sina franchisetagare. Sombros huvudkontor är beläget i centrala Stockholm men har till sig kopplat drygt 100 franchisetagarkontor utspridda över hela Sverige. I nuläget är det cirka 400 medarbetare registrerade i franchisekedjan men antalet ökar ständigt i takt med att allt fler kontor startas upp. Franchiseverksamheten på Sombro har varit igång i över 20 år och relationerna mellan givarkontoret och tagarna är väl beprövade. Även om rollfördelningen i ett franchisebolag kan beskrivas som komplex går det att konstatera att de anställda på Sombro besitter en lång erfarenhet i sin roll som franchisegivare. Förklaring till val av studieobjekt går att finna nedan i avsnitt 3.2.1.

1.5 Disposition

Uppsatsens disposition består av följande sex kapitel: *Inledning, Litteraturgenomgång, Metod, Empiriska resultat och analys, Diskussion* samt *Slutsats*. Det första inledande kapitlet ger en överblick av studien genom att framföra grunden till uppsatsen. Bakgrunden till studien samt problematiseringen ämnar ge en inblick i det studerade empiriska området. Därefter redovisas syfte och frågeställning samt vårt studieobjekt Sombro. I studiens andra kapitel, *Litteraturgenomgång*, presenteras tidigare forskning kring franchising samt agentteorin som är den mest dominerande teorin vid analys av franchiserelationen. Det tredje kapitlet, *Metod*, visar hur uppsatsen är genomförd genom att skildra studiens vetenskapliga utgångspunkt, konstruktion av data, analysens metoder och process samt studiens kvalitet. I det fjärde

kapitlet, *Empiriska resultat och analys*, analyseras Sombros franchisegivarroll i relationen med franchisetagarna. Analysen är uppdelad efter fem identifierade roller som är baserade på de intervjuade franchisegivarnas beskrivningar. Dessa roller har vi valt att benämna som informationsspridare, vägledare, övervakare, kulturbärare och motivator. Vidare, i nästkommande kapitel, *Diskussion*, diskuteras observerade fynd från analysen och sätts i relation till nuvarande forskning och till agentteorin. Vi presenterar där begreppen explicita och implicita roller. Med utgångspunkt i de presenterade begreppen anser vi kunna öka agentteorins förmåga att beakta de identifierade rollerna från det empiriska materialet. Ett reviderat agentteoretiskt perspektiv föreslås som avslutning på diskussionen i syfte att kunna beakta franchisegivarens både explicita och implicita roller. Därmed ämnar denna studie bidra till redan existerande teori. Uppsatsen avslutas med kapitlet *Slutsats*, där studiens slutsats beskrivs och följs upp av förslag på vidare forskning.

2. Litteraturgenomgång

Nedan följer en redogörelse för tidigare forskning kring franchising samt en kartläggning av agentteorin vilken är dominant använd för att beskriva franchiserelationen. Mer specifikt inleds kapitlet med en överblick av konceptet franchising följt av en djupare förklaring av franchisepartnerskapets uppbyggnad. Vidare beskrivs franchisegivarens och franchisetagarens roll i partnerskapet samt problem i rollfördelningen. Därefter presenteras agentteorin i stort och sedan förklarar vi hur teorin kan appliceras på franchising. Kapitlet fortsätter med en redogörelse för kontraktets betydelse i relationen mellan givare och tagare. Därefter presenteras rådande brister med agentteorins applicerbarhet på franchiserelationen. Avslutningsvis beskriver vi hur denna studie ämnar bidra till den existerande litteraturen med ett nytt perspektiv.

2.1 Franchise

För att skapa förståelse inför studiens samtliga delar följer här en sammanfattande förklaring av franchising som koncept. Likt nämnt i inledningen är franchising en av de snabbast växande verksamhetsformerna men som med så mycket annat kan definitionen av själva begreppet skilja sig åt. Enligt Svenska Franchise Föreningen (2021a) innebär franchising ett långsiktigt samarbete som leds och kontrolleras av ett avtal. Följande definition av ett franchiseavtal går att finna i lagen (SFS 2006:484) om franchisegivares informationsskyldighet:

”Med franchiseavtal avses i denna lag ett avtal varigenom en näringsidkare (franchisegivaren) kommer överens med någon annan (franchisetagaren) om att denne mot ersättning till franchisegivaren skall använda franchisegivarens särskilda affärsidé om marknadsföring och försäljning av varor eller tjänster. Som ytterligare förutsättningar för att ett avtal skall anses vara ett franchiseavtal enligt denna lag gäller att franchisetagaren enligt avtalet skall använda franchisegivarens näringskännetecken eller andra immateriella rättigheter samt medverka vid återkommande kontroller av att avtalet följs.”

Mer förenklat konstaterar Tillväxtverket (2020) istället följande definition av begreppet franchising:

“Istället för att starta ett nytt företag från grunden kan du betala för rätten att använda ett redan etablerat företags affärskoncept och varumärke. Det kallas franchising.”

Med de två definitionerna i åtanke är det tydligt att franchising bygger på ett utbyte mellan två parter. Kidwell, Nygaard och Silkoset (2007) beskriver hur franchisepartnerskapet ger möjlighet för båda parter att växa på ett sätt som de inte hade kunnat göra utan samarbetet. Franchisetagarna får tillgång till ett välkänt varumärke som ger dem en direkt och tydlig position på marknaden (Merrilees & Frazer, 2013). Som tagare är man dock bunden till vissa obligatoriska punkter som rör hur verksamheten ska skötas. Därför måste tagarna göra avkall på delar av den handlingsfrihet som i normala fall tillhör en egenföretagare (Tillväxtverket, 2020). Vidare skapar franchisekonceptet stordriftsfördelar som gynnar båda parterna ekonomiskt. Stordriftsfördelarna kan bland annat gälla marknadsförings- och inköpsprocesser men även kunskap och utbildningar (Lashely & Morrison, A, 2000). Konceptet kan liknas vid en multiplikatoreffekt där flera tagare får möjlighet att ansluta sig till kedjan så att givaren på ett snabbt sätt kan få sitt varumärke att växa. Samtidigt undviker franchisegivaren den initiala monetära investeringsrisken med att starta en ny affär eller ett nytt kontor (Ideström & Fernlund, 2009). På ett teoretiskt plan finns det alltså tydliga ekonomiska fördelar med att ingå ett franchisepartnerskap men Davies m.fl. (2011) menar att båda parternas tillfredsställelse inte endast bygger på ekonomiska aspekter.

Franchisegivaren och franchisetagarens partnerskap bygger på ett komplext samarbete där flera aspekter påverkar de två parternas tillfredsställelse. En viktig aspekt är hur parterna möter varandras existerande förväntningar (Cullen, Johnson & Sakano, 2000). Inom franchising är bemötandet av förväntningarna särskilt viktigt eftersom samarbetet teoretisk bygger på ett ömsesidigt utbyte. I praktiken blir utbytet ofta inte lika fördelat då båda parterna vill få ut så mycket som möjligt för lägsta möjliga kostnad (Madueño & García, 2015). För att möjliggöra att parterna kan möta de existerande förväntningarna och bidra till det ömsesidiga utbytet är en tydlig rollfördelning i partnerskapet essentiell (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007).

2.2 Franchisepartnerskapet

I syfte att djupare förstå franchiserelationen är det relevantt att förklara hur partnerskapet mellan givaren och tagaren är uppbyggt. Som tidigare nämnt bygger franchiserelationen på ett partnerskap där förtroendet mellan parterna är en avgörande faktor för ett framgångsrikt och tillfredsställt partnerskap. Axberg m.fl. (2005) menar att tilliten i relationen genererar en känsla av säkerhet där de två parterna kan undvika misstankar om utnyttjande och således fokusera på arbetet istället för att kontrollera den andre parten. Författarna förklarar hur tilliten ofta höjer tillfredsställelsen och de arbetsmässiga resultaten. Vidare lyfter tidigare forskning ytterligare hur kommunikation är en avgörande faktor i förtroendeskapandet (Manna, Smith & Synowka, 2006). Tydlig kommunikation är viktigt då det både för givaren och tagaren gör det möjligt att lyfta klagomål, konstruktiv kritik och åsikter till varandra. Även en ärlig dialog mellan parterna kan anses vara essentiell för att skapa tillfredsställelse (Mendelsohn, 1999). Mendelsohn (1999) betonar vidare att en tydlig kommunikation är avgörande för att våga be om hjälp och för att förstå vilken typ av hjälp vardera part behöver. Slutligen menar Mendelsohn att tydlig kommunikation parterna emellan dessutom kan förebygga framtida konflikter.

I relationen beskrivs ofta tagaren som underlägsen givaren (Harmon & Griffiths, 2008) då tagaren står i beroendeställning till givaren. Samtidigt beskrivs givaren inte vara beroende av en enskild tagare eftersom givaren ofta har flera tagare i franchisekedjan. Många gånger anses givaren därför bära ett ansvar över att förmedla en känsla av säkerhet till tagaren för att denne ska uppleva trygghet i relationen. Detta görs genom att givaren engagerar sig i relationen och skapar känslan av samhörighet (Morgan & Hunt, 1994). Besanko m.fl. (2013) lyfter företagskulturen som ett verktyg för att skapa just känslan av samhörighet. Vidare betonar Cumberland och Githens (2012) att det inom franchising finns en risk för att de olika tagarna utvecklar sin egen företagskultur i och med att de är individuella bolag. Genom att givaren istället driver en stark företagskultur ner i organisationen är det möjligt att undvika subkulturer. Detta kan också göras i syfte att föra samman de separata bolagen i hopp om att det genererar samhörighet och trygghet för hela organisationen.

Mendelsohn (1999) belyser även vikten av att givaren visar att tagarens åsikt blir hörd. Detta kan givaren göra genom att erbjuda tagaren hjälp, rådgivning och en möjlighet att fritt uttrycka sig. Även om tagarna driver egna bolag agerar de under givaren vilket kan medföra en kvävande och kontrollerande känsla. Samtidigt är tagaren i behov utav givarens

uppmärksamhet och beröm vilket leder till att franchiseparterskapet därför kan ses som en fin balansgång (Mendelsohn, 1999).

2.3 Franchiseroller

Som ovan beskrivet bygger partnerskapet på två roller; franchisegivaren och franchisetagaren. Denna uppsats utgår ifrån givarens perspektiv men med tanke på att dennes roll skapas utifrån ett samspel med tagaren ser vi det fördelaktigt att beskriva båda rollerna mer djupgående. Nedan presenteras därför ett avsnitt om franchisegivarens roll följt av ett avsnitt om franchisetagarens roll.

2.3.1 Franchisegivaren och dess roll

Parten som äger och hyr ut rätten till det framgångsrika affärskonceptet går under benämningen franchisegivare. Att hyra ut sitt varumärke till andra företagare kan enligt Idestrom och Fernlund (2009) vara en välfungerande expansionsstrategi då en egen vidgad kapitalinvestering inte blir nödvändig. Franchisegivaren tar i gengäld mot att dela med sig utav sitt koncept betalt från de företagare som väljer att ansluta sig till kedjan. Betalningen sker enligt överenskommelse och kan anta flera olika former. Exempel på betalningar som kan erläggas av givaren är inträdesavgifter, varupåslag och procentuella månadsavgifter baserade på omsättning (Idestrom & Fernlund, 2009). Genom franchisekonceptet kan givaren alltså vinna marknadsandelar utan att vidare investera och riskera sina egna pengar (Axberg m.fl., 2005).

I rollen som franchisegivare ingår det att finna lämpliga franchisetagare till kedjan (Axberg m.fl., 2005). När dessa väl är rekryterade anses givaren ansvarig för rådgivning och support. Dessutom förväntas givaren åta sig ansvar över de uppgifter som enklast kan utföras i större skala. Exempel på sådana storskaliga uppgifter är att söka efter nya och bättre leverantörer, ta fram och sprida reklam, utbilda och informera personal samt överföra nyttiga erfarenheter (Svenska Franchise Föreningen, 2021b). För att lyckas ge tagarna den kvalitet som de förväntar sig och betalar för ingår det även i givarens roll att sköta kedjans affärssystem och vårda relationerna (Axberg m.fl., 2005). Oavsett ovan nämnda förväntningar är franchisegivarens enda lagförda förpliktelse informationsskyldighet gällande parternas gemensamma franchiseavtal (Sveriges Franchisetagare, 2021).

2.3.2 Franchisetagaren och dess roll

Den andra rollen som ingår i franchisepartnerskapet är franchisetagaren. Likt beskrivet ovan får tagaren bruka varumärket och affärskonceptet mot betalning. Franchisetagaren får ta del utav kedjans stordriftsfördelar men driver sitt eget företag och anställer sin egen personal (Axberg m.fl., 2005). Tagaren är ägarmässigt oberoende av franchisegivaren men måste självklart se till så att franchiseavtalet följs. Med det i åtanke är det därför förståeligt att tagaren ansvarar för sina egna detaljfrågor och sin egen löpande verksamhet. Vidare grundar sig personalansvaret för tagaren inte endast i rekrytering, utan det inkluderar även att ta hand om de anställda och avskeda dem om så behövs (Axberg m.fl., 2005). Andra ansvarsområden som ingår i rollen är att sköta kundkontakter, se till så att försäljningen drivs framåt och leda verksamheten på ett effektivt sätt (Svenska Franchise Föreningen, 2021b). Sagell och Carlsson (2005) menar dessutom att en franchisetagare måste klara av att ge en viss insyn i verksamheten till givaren. Fortsättningsvis menar de även att tagaren i sin roll förväntas acceptera olika typer av styrning och kontroll.

2.4 Problem i rollfördelningen

Rollfördelningen inom franchiseverksamheter kan många gånger vara mer otydlig än inom andra affärsverksamheter. Begränsningar och problem som kan uppstå mellan givaren och tagaren beror ofta på oenigheter med avseende på förväntningar parterna emellan. Bates (1995) menar att ansvars- och uppgiftsfördelningen, mekanismer för kunskapsöverföring och kontraktets varaktighet är frågor som kan skapa diskussion och bli tolkade på olika vis. Dessa aspekter kan i sin tur leda till att franchising som val av företagsmodell kan vara mer riskfyllt än vad man initialt kan tro (Bates, 1995). I slutändan kan tolkningsskillnader av kontraktets innehåll och rollfördelning orsaka stora dispyter mellan de involverade parterna. I värsta fall kan dessa tolkningsskillnader leda till en tidig och oplanerad upplösning (Ring & Van de Ven, 1994). Ett kärnproblem grundar sig i att franchisegivaren och franchisetagaren agerar som en enhet inför sina kunder men i själva verket är olika bolag. Idestrom och Fernlund (2009) lyfter hur bolagsuppdelningen kan leda till svårigheter att etablera samma mål och värderingar i organisationen samt att det kan leda till olika varianter av interna arbetssystem. Parterna förväntas agera som en enhet men är i praktiken flera och det kan därför bli otydligt hur ansvarsfördelningen ser ut (Idestrom & Fernlund, 2009). Den paradoxala situationen kan göra att det blir svårt för parterna att identifiera sin roll (Caves & Murphy, 1976).

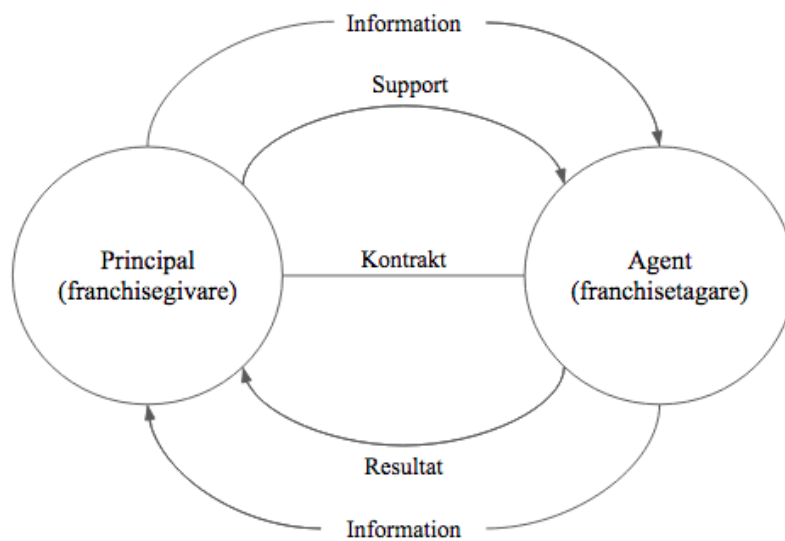
2.5 Agentteorin

Agentteorin är den absolut dominerande teorin som används för att beskriva franchiserelationen (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004). I syfte att fördjupa förståelsen kring franchiserelationens uppbyggnad väljer vi därför här att presentera agentteorin. Denna teori ger oss förutsättningar att längre fram i arbetet kunna analysera och förstå vilken roll som givaren anser sig ta i relationen med sina tagare.

2.5.1 Agentteorin och dess koppling till franchise

Agentteorin beskriver relationen mellan en agent och en principal samt de problem som kan uppstå i relationen (Jensen & Meckling, 1976). Konceptet bygger på att en principal kontrakterar en agent och blir uppdragsgivare till agenten. Denna så kallade agentrelation bygger på ett avtalat kontrakt mellan parterna där principalen vill att agenten ska prestera och utföra vissa tjänster för dennes räkning (Eisenhardt, 1989). Principalen ska vid sådant innehav av kontrakt delegera visst ansvar för beslutsfattande till agenten, som därefter utför en viss tjänst och sedan erhåller en monetär belöning från principalen (Nisar, 2011). Ursprungligen ämnade teorin att förklara relationen mellan aktieägare och företagsledning där aktieägarna är principal och ger uppdrag åt företagsledare. Exemplet förtydligar hur principalen anlitar agenten för att prestera enligt principalens vilja. Idag används dock teorin för att beskriva flera affärsmässiga relationer. Exempel på sådana relationer som ofta beskrivs genom agentteorin är relationen mellan hyresvärd och hyresgäst, bilmekaniker och kund, kiropraktor och klient samt franchisegivare och franchisetagare (Shapiro, 2005).

Enligt Combs, Michael och Castrogiovanni (2004) ses agentteorin som tidigare nämnt i dagsläget som det dominerande teoretiska angreppssättet för att förklara franchisesystemets uppbyggnad. Teorin används frekvent för att kunna underbygga analys utav franchiserelationen. Med hjälp av agentteorin förklaras även vilka följder som kan komma att uppstå vid utformningen av organisationsstrukturen franchising, sett utifrån ägarnas perspektiv (Hatch, 2002). Ur ett agentteoretiskt perspektiv beskrivs franchisegivaren som principal och franchisetagaren som agent. I figur 1 illustreras förhållandet mellan agent och principal i en franchiserelation.



Figur 1: Illustrerar relationsutbytet mellan givare och tagare (vår illustration byggd på hur litteraturen beskriver det existerande sambandet i franchiserelationen).

Figur 1 visar även vilka flöden som principal-agent-relationen är uppbyggd på i en franchiserelation. Ett kontrakt mellan parterna måste upprättas för att agentteorin ska bli applicerbar på franchiserelationen. Vikten av kontraktet, varför kontraktet uppkommer och följderna av innehav av kontrakt kommer vi till nedan. Vad som dock bör noteras är att utifrån att ett kontrakt finns så uppkommer det ansvarsroller för bägge parter (Mendelsohn, 1999). Båda parter har ett ansvar att tillgodose den andra parten med information. Agenten har även rollen som verkställare av det dagliga arbetet och förväntas leverera överenskomna resultat. För vår studie är det dock mest intressant att beakta vad teorin säger om vad givaren som principal har för ansvar och skyldigheter utifrån kontraktet. Detta då vi intervjuar franchisegivarna och fördjupar oss i deras syn på vad rollen som franchisegivare innebär. Givaren har som skyldighet enligt kontraktet att tillgodose agenten med affärskonceptet i utbyte mot betalning. När givaren sålt sitt affärskoncept till en tagare har givaren som principal en skyldighet att, likt illustrationen visar, överföra information till sin nya partner då detta framgår som förpliktelse i kontraktet (Mendelsohn, 1999). Vid utgivning av affärskonceptet till en tagare har givaren som principal, likt illustrationen visar, även en skyldighet att tillgodose en form av support där mentorskap, vägledning och utbildning ingår (Mendelsohn, 1999).

2.5.2 Kontraktets betydelse

För att ge vidare perspektiv till ovan beskrivning vill vi tillägga att agentteorin kan ses som en kontraktsteori. Detta då agentteorin i grunden utgår från att affärspartners behöver utfärda kontrakt där rättigheter och ersättningar är givna (Collin, 1990). Franchiserelationen mellan givare och tagare är ett exempel på en relation mellan två affärspartners som bygger på ett kontrakt. Kontraktet är skapat för att samarbetet ska fungera och är ett sätt att komma runt ett antal agentteoretiska antaganden som beskrivs i nästkommande stycke (Bengtsson & Nygaard, 2001).

Första antagandet är att både principalen och agenten försöker nyttomaximera sin egen nytta, vilket kan leda till motsättningar, framförallt eftersom det andra antagandet säger att det råder en målkonflikt mellan parterna (Bengtsson & Nygaard, 2001). Givaren som principal kan med hjälp av kontrakt avtala med agenten så att agentens egenintressen överensstämmer med principalens intressen (Hatch, 2002). Vidare antaganden som agentteorin menar att kontraktet är till för att komma runt är dels att bägge parter handlar opportunistiskt, dels att information mellan parterna är asymmetrisk (Bengtsson & Nygaard, 2001). Därutöver finns även två antaganden om agenten där det menas att denne part enbart i begränsad utsträckning handlar rationellt samt att agenten anses som riskovillig. Enligt agentteorin kan dessa antaganden motarbetas och en fungerande samarbetsvillig relation kan skapas med hjälp av att kontrakt upprättas mellan parterna och reglerar relationen (Eisenhardt, 1989). Genom att ett kontrakt vidhålls kan bägge parter säkerställa att relationen åtminstone följer vad som är överenskommet.

Utifrån det agentteoretiska perspektivet kan följder uppkomma efter att ett kontrakt har skapats mellan principalen och agenten (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004). Dessa följder är problematiska sett utifrån ägarens perspektiv, det vill säga principalens perspektiv (Hatch, 2002). Enligt principalen kan dessa följder ses som så kallade agentkostnader. Dessa är kostnader som uppstår på grund av att principalen måste styra agenten så att denne part agerar för principalens bästa. Likt ett av antagandena ovan framhäver, är det inte givet för agenten att agera för någon annans bästa då den som oftast agerar med sin egen nytta i åtanke (Jensen & Meckling, 1976). Agentkostnader kan bestå av tre olika kostnadstyper, vilka är övervakningskostnader, överenskommelsekostnader och residualförluster.

Övervakningskostnader är kostnader som uppstår vid övervakning av vad agenten presterar. Överenskommelsekostnader är kostnader baserade på vad det kostar att upprätta ett kontrakt

och på de försakningar som agenten kan behöva göra för att anpassa sig till kontraktet. Den tredje kostnadstypen, residualförluster, är en förlust baserad på att agenten inte handlar för att nyttomaximera principalens resultat (Bengtsson & Nygaard, 2001).

Som nämnts ovan, menar agentteorin att kontraktet mellan parterna syftar till att skapa en samarbetsvillig relation som minskar problematiska dilemman, även kallat agentproblem. Agentproblemen kan exempelvis uppkomma till följd av att parternas mål inte överensstämmer med varandras, när principalen har problem vid mätning av agentens prestation, eller när parterna har olika inställning till risktagande (Eisenhardt, 1989).

2.6 Rådande brister med agentteorin

Även om agentteorin är välanvänd har den mottagit kritik. Teorin anses vara alltför generell och missar att beskriva komplexiteten i relationen mellan principalen och agenten (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Många menar dessutom att agentteorin gör falska antaganden kring människors beteenden. De två parterna i relationen beskrivs som själviska och centrerade kring att nyttomaximera men teorin missar helt att beskriva den andra sidan av relationen där en stark tillit och lojalitet kan växa fram mellan parterna (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Att mala ner en företagsrelation till ett fåtal grundläggande och problematiska antaganden som löses genom ett kontrakt kan ses som en grov förenkling av verkligheten. Teorin kan därmed anses bristfällig i att beskriva den genuina relationen som kan uppstå mellan två affärspartners.

Applicerat på franchising kan agentteorin mer specifikt anses brista i dess förmåga att fånga upp relationens omfång i dess helhet (Eisenhardt, 1989; Sharma, 1997). Pizanti och Lerner (2003) instämmer i att teorin ignorerar komplexiteten i franchiserelationen och menar att det fundamentala kontraktet i allmänhet betonar givarens rättigheter mer än sina skyldigheter. Agentteorin lyckas därmed inte att återspegla dynamiken i förhållandet mellan franchisegivare och franchisetagare till fullo (Pizanti & Lerner, 2003). Kritik har även vänts mot teorins antagande om att agenten gör minsta möjliga jobb. Tidigare utredning kring franchising visar att tagaren själv gynnas av att jobba hårt och utveckla sitt företag eftersom denne driver eget bolag (SFS 2006:484). I en traditionell principal-agentrelation är det principalen som betalar agenten för att utföra ett uppdrag (Jensen & Meckling, 1976) men i franchisefallet betalar agenten principalen för att ta del av principalens varumärke (Ideström

& Fernlund, 2009). Även här återspeglar inte agentteorin den korrekta bilden av relationen mellan givare och tagare. Antagandet om att det existerar en målkonflikt mellan principalen och agenten (Eisenhardt, 1989) kan också anses felaktigt i viss grad då både principalen och agenten har egna incitament för sträva efter målet om ökad vinst.

Agentteorin kan fortsättningsvis anses vara bristfällig på grund av att den främst beaktar franchisegivarens perspektiv och hur denne kan använda sig av kontraktet för att komma runt antagandena (Bengtsson & Nygaard, 2001). Denna kritik väcker frågan om hur franchiserelationen faktiskt utspelar sig i verkligheten. Med det i åtanke följer vi inte endast agentteorin som en guide utan också för att utforska dess gränser.

2.7 Sammanfattning

Sammanfattningsvis anser vi att tidigare forskning inom franchising visar en problematik i att definiera rollfördelningen mellan franchisegivare och franchisetagare. Mer specifikt i frågan om vad franchisegivarens roll i relationen med sina tagare är vänder sig forskare generellt till agentteorin. När teorin appliceras på franchising har givarens roll definierats som principal. Vidare beskriver tidigare studier hur givare antar en roll i relationen utifrån vad som förväntas av denne i kontraktet mellan parterna. Teorin har dock kritiserats för dess förenkling av verkligheten eftersom den inte lyckas förklara komplexiteten mellan de två parterna. Få studier fokuserar på givarens egna syn på sin roll i relationen och vad de anser att rollen som givare innebär. Denna studie ämnar därav, med agentteorin som stöd, bidra till existerande litteratur genom att undersöka hur givarna själva ser på sin roll i franchiserelationen.

3. Metod

I följande kapitel motiveras vilken metodologisk inriktning studien haft, sett till såväl utformning, tillvägagångssätt och genomförande. Kapitlet ämnar ge en transparent genomgång av hur denna studie har utförts och motivera hur studiens metodval relaterar till arbetets syfte. Inledningsvis presenteras studiens vetenskapliga utgångspunkt där det ges en inblick i studiens design, utgångspunkt och ansats. Vidare beskrivs konstruktionen av data gällande val av studieobjekt samt val av intervju som forskningsmetod. Därefter beskrivs vilka metoder som använts i analysen och hur vårt tillvägagångssätt sett ut under analysprocessen. Kapitlet avslutas sedan med en fördjupad reflektion av studiens trovärdighet under rubriken kvalitetsbedömning.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

3.1.1 Forskningsdesign

Studien baseras på en kvalitativ metod i syfte att på ett djupare plan förstå hur franchisegivare ser på sin roll som givare i relationen med sina tagare. En kvalitativ metod, enligt Bryman och Bell (2017), innebär att göra en insamling och tolkning av ord istället för siffror. Den syftar även till att skapa en ökad förståelse av sociala djupstrukturer samt att problematisera befintlig kunskap om samhället. Bryman och Bell (2017) lyfter hur en kvalitativ metod lämpar sig när en undersökning ämnar undersöka just individers egna erfarenheter och upplevelser. Metoden syftar till att identifiera mönster i människors handlande eller tänkande och sedan tolka dessa (Sverke, 2004). Då denna studie ämnar tydliggöra franchisegivarens roll är det viktigt att vi får en ingående förståelse för vad franchisegivarens roll kan anses innebära. Genom att vi utför en kvalitativ fallstudie kan vi på ett djupgående plan identifiera studieobjektets komplexitet (Bryman & Bell, 2017). Studieobjektet i detta fall är Sombro Mäklarbyrå. Genom att utföra ett flertal långa kvalitativa intervjuer med öppna frågor har vi samlat in empiri som hjälpt oss att ge en djupare förståelse för ämnet (Bryman & Bell, 2017). Syftet med den denna studie är inte att dra generaliserande slutsatser, utan snarare att ge fördjupad kunskap kring hur franchisegivare själva ser på sin roll. Detta då vi är medvetna om begränsningarna med en kvalitativ metod och att kritik har riktats mot denna typ av forskningsdesign för dess bristande generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2017). Vi är även medvetna om att denna forskningsdesign kan medföra subjektivitet, problem med replikering

av undersökningen samt bristande transparens (Bryman & Bell, 2017). Förtydligande om hur vi hanterar detta behandlas vidare i avsnitt 3.4.

3.1.2 Ontologisk utgångspunkt

Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk, då vårt empiriska material bygger på respondenternas verklighetsuppfattningar och föreställningar snarare än faktiska sanningar om hur någonting är. Enligt Bryman och Bell (2017) innebär denna utgångspunkt att världen anses socialt konstruerad, det vill säga att världen skapas av resultatet av individers sociala samverkan som dessutom revideras ständigt. Studiens vetenskapliga utgångspunkt har fastställts i och med konstruktionen av empirin. Eftersom vi är intresserade av hur de intervjuade franchisegivarna upplever sin roll i relationen med tagarna, har studien ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt som format studiens syfte och frågeställning.

3.1.3 Forskningsansats

Studien har gjorts enligt en abduktiv ansats, vilket kan ses som en kombination av en induktiv och en deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) föreligger en svaghet hos en induktiv ansats då den grundar sina slutsatser endast utifrån empiriskt insamlat material. Även den deduktiva ansatsen kritiseras eftersom den utgår ifrån hypotesprövning, vilket tenderar att uppkomma problematiskt vid tolkningsprocessen i kvalitativ forskning (Alvehus, 2013). En abduktiv ansats däremot kan anses komma runt dessa svagheter som föreligger med både den deduktiva och induktiva ansatsen. En abduktiv ansats möjliggör istället att teori och empiri kan konstruerats i symbios och forma varandra, vilket är hur vi har arbetat med denna studie (Bryman & Bell, 2017). Under arbetsprocessen med vår studie har vi ett flertal gånger växlat mellan att beakta teori och att beakta de fynd som gjorts genom insamlingen av empiriskt material. Från början satte vi oss in i teorin kring franchising och det teoretiska perspektivet som dominant har använts vid analysering av franchiserelationen. Utifrån genomförd empiriinsamling identifierade vi att de intervjuade franchisegivarna anser sig själva ta ett utökat ansvar i sin roll. Dagens dominerande teoretiska perspektiv har bristande förmåga att beskriva dessa roller. Därmed kunde vi närmare fastställa ett kunskapsgap i teorin. Genom att tillämpa en abduktiv ansats har vi kunnat arbeta mer förutsättningslöst och låtit de svar som uppkommit under intervjuerna styra studien. I praktiken har vi även låtit oss göra justeringar i frågorna under våra semistrukturerade intervjuer. Justeringarna har bidragit till att generera ett rikare material som har skapat en

djupare förståelse för franchisegivarens roll i franchiserelationen. I denna studie sker en kombination av beaktande av teori och insamlad empiri. Studien ämnar hitta mönster i hur franchisegivare ser på sin roll men samtidigt jämförs detta med vad redan existerande teori och litteratur säger i frågan. I slutändan är målet inte att bekräfta redan existerande litteraturs applicerbarhet på verkligheten utan snarare att utveckla denna utifrån de mönster vi finner i empirin.

3.2 Konstruktion av data

3.2.1 Val av studieobjekt

Val av fallföretag som studieobjekt har genomförts utifrån att vi närmre velat studera franchisegivarens syn på dess roll i relation med sina franchisetagare. Vi har gjort ett avsiktligt urval av både företag och personer vilket enligt Bryman och Bell (2017) är en icke-slumpmässig metod för att samla in data. För att se till så att valet av studieobjekt skulle bli relevant för studiens frågeställning gjorde vi ett strategiskt urval. Vi valde således att sätta upp kriterier inför urvalet av organisation i syfte att studien skulle bli genomförbar och vara relevant för frågeställningen. Ett kriterium som inbegreps var att företaget skulle vara verksamt i Sverige, då det skulle underlätta insamlingen av data. Andra kriteriet var att det skulle vara ett franchiseföretag där vi fick intervjua franchisegivarna, eftersom det var just franchisegivarens syn på relationen som vi ville studera. Tredje kriteriet var att företaget skulle ha funnits i minst tio år då vi ville kunna försäkra oss om att de hade en längre erfarenhet av sin relation med sina franchisetagare. Slutligen hade vi krav på att företaget skulle ha minst tio anställda franchisegivare så att vi skulle kunna få tillräckligt med respondenter att intervjua. Utifrån dessa kriterier googlade vi och hittade Sombro Mäklarbyrå som uppfyllde alla urvalskriterier. Företagets namn är dock påhittat med grund i att inte avslöja var studien har utförts. Dessutom möjliggör anonymiteten att en kritisk analys kan genomföras vilken inte är begränsad av fallföretagets godkännande av vad som kan publiceras. En anonymisering i form av namnbyte har även gjorts på samtliga respondenter, vilket gjorts till följd av att intervjuobjekten inte ska kunna identifieras.

Vid val av respondenter var vårt enda kriterium att få intervjua de som arbetar som franchisegivare på företaget Sombro. Vi ville att alla respondenters svar skulle vara av relevans för att kunna besvara frågeställningen. I dagsläget har Sombro tolv anställda på sitt

huvudkontor och samtliga arbetar tillsammans som franchisegivare i deras franchiseverksamhet. Därmed var samtliga tolv anställda av intresse för våra intervjuer. Vårt urval av respondenter kan enligt Bryman och Bell (2017) benämnas som ett bekvämlighetsurval. Denna metod innebär att respondenter väljs utifrån vilka som är närmast till hands (Bryman & Bell, 2017). I vårt fall innebar det att samtliga tolv på huvudkontoret blev erbjudna att intervjuas då de alla kunde anses tillhöra vår utvalda målgrupp med franchisegivare. Vidare intervjuade vi de som valde att tacka ja till förfrågan. Nackdelen med bekvämlighetsurval, som Bryman och Bell (2017) belyser, är att det kan påverka resultatets trovärdighet. Denna aspekt diskuteras närmare i nedan avsnitt 3.4.

3.2.2 Intervju som metod

För att få fram den typ av empiriska data som önskades till denna studie valdes intervjuer som insamlingsmetod. Syftet var att få fram den ord-data som beskriver franchisegivarens syn på relationen med sina franchisetagare. Totalt har sju semistrukturerade intervjuer med franchisegivare på fallföretaget Sombro genomförts för att undersöka studiens syfte. Med vår vilja att det empiriska materialet skulle ligga till grund för fokusområde och frågeställning och för att möjliggöra ett strukturerat men flexibelt sätt att samla in kvalitativa data, genomfördes semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Yttersta fokus låg under de två första intervjuerna på att identifiera fokusområde. Därav ställdes öppna och breda frågor för att ge oss författare en överblickande förståelse om fallföretaget, dess verksamhet och dess organisationsstruktur. Därefter har intervjuerna begrundats på tre övergripande teman; utbyte, relation och ansvar, vilka formade vår intervjuguide. Intervjuguiden utformades efter vald teoretisk grund. Frågor kring dessa teman punktades upp och utvärderades i grupp, se bilaga 1. Intervjuguiden låg till grund för genomförandet av intervjuerna i syfte att säkerställa att studiens ämnade informationssamling berördes (Bryman & Bell, 2017). Mellan intervjuerna har frågor lagts till, justerats och ändrats för att få ett djupare material. Under samtliga intervjuer var vi dessutom flexibla med följdfrågor till intervjuobjekten. Vardera intervju var runt en timme lång och för att vidhålla en hög förståelse bland oss författare bestämde vi att alla skulle närvara vid samtliga intervjuer. Vi delade dock upp ansvaret för vem som skulle övergripande hålla i vardera intervju emellan oss studieförfattare.

När undersökningen genomfördes var tillvaron starkt påverkad av den vid tiden pågående Covid-19-pandemin. Därav var det inte möjligt att genomföra fysiska intervjuer med de

anställda på Sombros huvudkontor. För att, trots begränsningen, kunna driva den planerade kvalitativa studien genomfördes intervjuerna genom videomöten. Samtliga sju studieobjekt intervjuades separat och digitalt. Det problematiska med digitala intervjuer kan anses vara att de inte är lika personliga då uppfattningen av respondenternas kroppsspråk begränsas i jämförelse vid ett fysiskt möte. Kroppsspråket, uppfattningar och reaktioner under intervjuer kan vara av betydelse vid kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Till följd av att intervjuerna hölls digitalt kan därmed den empiriska datan ses som något begränsad. Enligt Bryman och Bell (2017) är dock en positiv aspekt med utförandet av digitala intervjuer att det är tid- och resurseffektivt. I och med att intervjuerna för denna studie skedde online möjliggjordes snabba bokningar och tacksamma tidsbesparingar då inga resor krävdes.

De digitala intervjuerna spelades in efter samråd med intervjukandidaterna och transkriberades i syfte att underlätta vår kommande process. Transkriberingar är enligt Bryman och Bell (2017) avgörande för att presentera materialet på ett transparent sätt. De menar även att transkriberingar också underlättar för en mer noggrann analys av respondenternas svar. Efter att vi intervjuat samtliga franchisegivare på Sombros huvudkontor som tackat ja, upplevde vi att flera svar visade på gemensamma uppfattningar. I detta stadi kunde vi se genomgående intressanta skildringar av hur franchisegivarna själva såg på sin roll i relationen med sina tagare. Vi upplevde därmed en viss mättnad av insamling av empiriskt material.

3.3 Analysens metoder och process

När vår analysprocess startade var vårt första steg att tematiskt sortera och reducera den empiriska datan utefter Rennstam och Wästerfors (2011) rekommenderade tillvägagångssätt gällande analysprocess i en kvalitativ studie. Rennstam och Wästerfors betonar att datan ska sorteras, reduceras och sedan användas för att argumentera. Syftet med denna typ av analysprocess är att uppnå ett utsorterat datamaterial som resulterar i en analys utan att djup och kvalitet går förlorat (Rennstam & Wästerfors, 2011). Första delmomentet i analysprocessen, som Rennstam och Wästerfors kallar för 'sortering', var tidskrävande då det empiriska datamaterialet kan ses som omfattande. Med 72 sidor transkriberingar som resultat av våra sju intervjuer har vi lagt ner mycket tid på att läsa igenom och diskutera materialet sinsemellan. När alla transkriberingar lästs igenom och jämförts med varandra har vi kategoriserat och kodat materialet för att kunna möjliggöra tolkningar av gemensamma

tendenser som föreligger i datan. Av kategoriseringen har vår tolkning av materialets gemensamma tendenser varit att det går att urskilja flera likheter i vad givarna betonade i beskrivningen av vad deras roll i relationen innebär. När givarna beskrev vad rollen innebär för dem var det tydligt i transkriberingarna att Sombros givare inte talade om en roll utan istället fann vi i kategoriseringsprocessen hur givarna antar olika roller. Vidare har vi försökt att utläsa det icke uppenbara för att på så sätt se rikedom i materialet. Vi har varit väl medvetna om att tolkningar av materialet kan skifta beroende på vem som gör tolkningen. Detta lyfter vi mer i nedanstående avsnitt 3.4. Vidare har vi försökt använda ett kritiskt angreppssätt för att belysa vad de intervjuade indirekt menar när de uttryckt sig på ett visst sätt. Sorteringen bidrog till att vi kunde identifiera flera teman i form av roller som givarna indirekt anser sig ta.

Efter sorteringen har reducering genomförts. Reducering är Rennstam och Wästerfors andra delmoment i deras beskrivning av tillvägagångssätt för en analysprocess. Momentet möjliggjorde att de mest relevanta kategorierna av datan kvarstod. Utifrån kategoriseringen kunde vi identifiera mönster i materialet och det var tydligt att givarna beskrev sin roll i relationen som att de antar flera olika roller och inte endast en. Vi har genom analysering och reducering av det sorterade materialet funnit att franchisegivarna indirekt beskrev sig själva bejaka och anamma fem framträdande roller. Genom samarbete och mycket diskussion valde vi från materialet ut de roller som vi ansåg vara mest centrala. Dessa roller som vi såg som mest framträdande i det empiriska materialet tog vi med till analysen. Rollerna har konstruerat analysstrukturen och använts för att föra studiens argument.

I analysprocessens tredje delmomentet formas studiens argument. Byggt på det ovan nämnda arbetet, att sortera och reducera datamaterialet, har roller som franchisegivarna kan tolkas ta i relation med sina franchisetagare tydligare gjorts. De utvalda huvudrollerna får en markant avgörande roll i att bygga upp vår studies argumentation i förhållande till studiens frågeställning och syfte. I enlighet med Rennstam och Wästerfors rekommenderade tillvägagångssätt har vi därmed sammanställt de empiriska fynden och använt dem för vår argumentation. Vår argumentation kommer påvisas i kapitel 5, *Diskussion*. Dock i korthet innefattar argumentationen att det i dagsläget dominerande teoretiska perspektivet vid analysering av franchiserelationen är ofullständig då den inte kan beakta samtliga roller som givaren anser sig ha i relationen gentemot tagarna. Genom den tematiska sorteringen,

reduceringen och formandet av vår argumentation har vi arbetat med det empiriska materialet och identifierat hur denna studie kan ge ett teoretiskt kunskapsbidrag.

Som nämnt ovan har sorteringen av datamaterialet gjorts på ett tematiskt vis. Enligt Bryman och Bell (2017) är tematisk analys en av de mest frekvent förekommande analysmetoderna vid kvalitativa studier. Tematisk analys ämnar organisera och framställa data på ett systematiskt sätt. Som produkt av vår fördjupade läsning av transkriberingarna kunde vi skapa teman och subteman ur materialet. Den mest förekommande och centrala tematiska kategoriseringen, inkluderande roller som franchisegivare anser att de själva har i franchiserelationen, kom senare att utgöra grunden till studiens analys. Det tematiska angreppssättet bygger på identifieringar och reflektioner gjorda av oss författare och vi är därför väl medvetna om att de kategoriserade temana är subjektivt grundade (Bryman & Bell, 2017). I materialet sökte vi efter repetitioner, skillnader, likheter samt övergångar. På så sätt fann vi att under samtliga intervjuer klargjordes det att franchisegivaren själv ansåg att rollen som givare innefattar flertalet roller. Vi har sedan jämfört detta med litteraturen inom franchising och med synen som där presenteras gällande franchisegivarens roll i franchiserelationen.

3.4 Kvalitetsbedömning

Legitimitet av ny forskning infinner sig om forskningen har hög trovärdighet och anses hålla en hög kvalitet (Ahrne & Svensson, 2015). Vid en kvalitativ studie som denna, är det av yttersta vikt att en hög trovärdighet erhålls vid läsning. Detta eftersom en kvalitativ studie i hög utsträckning skiljer sig från dominerande föreställningar om vetenskap (Ahrne & Svensson, 2015). I försök om att bidra till studiens trovärdighet väljer vi att vara transparenta då detta kan ses som ett bidragande sätt (Ahrne & Svensson, 2015). I vårt metodkapitel har vi strävat efter att tydligt återberätta hur material samlats in, bearbetats och analyserats i mån om strävan efter transparens. Vidare har även en kvalitetsbedömning i enlighet med Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017) utförts för att belysa arbetets reflektion gällande dess trovärdighet. I kvalitetsbedömningen granskas fyra delkriterier närmare. Samtliga av dessa kommer lyftas upp här nedan.

Första delkriteriet är *tillförlitlighet*. Kriteriet betonar att studiens material ska återges med transparens och att studieobjekten ska få ta del av materialet för att kunna bekräfta uppsatsens

innehåll (Bryman & Bell, 2017). Vi som studieförfattare har strävat efter att återge en transparent bild av hela materialet. Det vi gjort i syfte för att höja tillförlitligheten är att vi försökt att inte utelämna centrala trådar i det empiriska materialet. Dessutom har vi genomfört en noggrann dataanalys där resultaten har diskuterats bland författargruppens samtliga medlemmar kontinuerligt under datainsamlingsperioden och under analysprocessen. Vidare har majoriteten av franchisegivarna hos Sombro intervjuats i syfte att studien ska spegla den gemensamma uppfattade verkligheten hos fallföretaget. Vi har strävat efter att generera en accepterbarhet och trovärdighet genom att delge studien till samtliga intervjuobjekt. Detta för att säkerställa att vi har uppfattat respondenternas verklighet på ett sanningsenligt sätt.

Andra delkriteriet, *överförbarhet*, syftar till om studiens resultat kan tillämpas i andra kontexter än det studerade. En kvalitativ studie som denna ämnar inte likt en kvantitativ studie arbeta för en överförbarhet av resultat utifrån stickprov (Ahrne & Svensson, 2015). Dock ämnar vår studie, i den mån det går, bearbeta resultatet så att det kan överföras till andra sammanhang (Ahrne & Svensson, 2015). Vi har en strävan att ge läsaren en omfattande beskrivning av studiens fallföretag Sombro. Därmed presenterar vi i studien vilka förutsättningar franchiseföretaget har och vilka positioner intervjuobjekten har. Detta för att ge läsaren en möjlighet att kunna avgöra om våra resultat kan appliceras på vidare studier. Med detta sagt är vi medvetna om att denna studies resultat kanske inte överensstämmer med andra fallstudiers resultat i andra kontexter. En faktor som kan komma att begränsa överförbarheten är att vårt fallföretag är präglad av franchisestrukturen. Studiens överförbarhet kan därmed i synnerhet anses bli applicerbar på studier där fallföretag också är ett franchisingbolag. Som nämnt i uppsatsen är dock franchising vanligt förekommande i Sverige och världen över. Därmed kan begränsningen av studiens överförbarhet anses knapp.

Utifrån det tredje delkriteriet, *pålitlighet*, kan denna studies förmåga diskuteras gällande huruvida likartade resultat hade uppnåtts om studien genomförts vid ett annat tillfälle. Vi som studieförfattare ser inte att några större förändringar i resultat hade skett om studien utförts vid ett annat tillfälle hos Sombro med samma respondenter. Dock angav fallföretagets respondenter att om det inte varit för pågående Covid-19-pandemin så hade de inte hunnit ställa upp på intervjuer för denna studie. Enligt Bryman och Bell (2017) anses en studie med hög pålitlighet påverka studiens replikerbarhet. För att ytterligare reflektera över denna studies pålitlighet har ett granskande synsätt av studiens alla faser applicerats i enlighet med Bryman och Bells (2017) betraktelsesätt. Samtliga studieförfattare har genomgående kritiskt

granskat och reviderat studien. Granskningen har skett i samtliga faser; inläsning av ämne, förberedelse inför intervjuer, genomförande av intervjuer, bearbetning av datan, analysprocessen och den ständiga pågående skrivprocessen. Flertalet av dessa faser har genomgåts parallellt. Vårt kritiska angreppssätt har därmed tillämpats i syfte att höja studiens pålitlighet.

Fjärde delkriteriet, *konfirmering*, är även det sista trovärdighetskriteriet. Utifrån detta kriterium kan våra värderingar som studieförfattare bedömas ifall de har påverkat resultatet. Enligt Bryman och Bell (2017) är det svårt att i kvalitativ forskning uppnå ett objektivi korrekt resultat. I försök att ändå uppnå ett så objektivi korrekt resultat som möjligt har vi gemensamt tagit ansvar för att kontrollera att personliga värderingar inte fått prägl användandet av studiens data. Att vi vid utförandet av studien inte haft personliga relationer till varken Sombro eller respondenterna har gjort att vi kunnat ha en så gott som saklig och opartisk syn på företaget. Den sakliga synen kan anses bidra till objektivitet och därav också till konfirmering. Dock kan vi inte helt utesluta att våra värderingar i en liten utsträckning kan ha påverkat framställningen av resultatet. De kan ha medfört en viss negativ inverkan på studiens neutralitet. För att gardera studiens objektivitet har vi tillsammans med vår handledare, som är en utomstående part, kontinuerligt under studiens arbetsprocess diskuterat framställning av empiri och resultat. I syfte att stärka konfirmeringen av studien har vi under arbetets gång haft i åtanke att studien ska kunna replikeras. Som nämnt ovan har vi därav försökt beskriva studiens tillvägagångssätt detaljerat samt fallföretaget och intervjuobjekten.

4. Empiriska resultat och analys

Det följande kapitlet syftar till att svara på studiens frågeställning: Hur ser franchisegivare på sin roll i relationen med sina franchisetagare?. För att besvara frågeställningen analyserades transkriberingarna grundligt och utifrån det identifierade vi mönster i materialet. Det var tydligt att givarna beskriver sin roll i relationen utifrån att de antar flera olika roller och inte endast en. Detta kapitel är därför strukturerat i sex delar där första avsnittet ger ett förtydligande om identifieringen av de fem rollerna och sedan berörs vardera roll i enskilda avsnitt. De identifierade rollerna är informationspridare, vägledare, övervakare, kulturbärare samt motivatör. Under varje roll presenteras empiriskt material som styrker vår analys av att givarna ser sig anta respektive roll samt reflektioner kring på vilket sätt de antar rollen.

4.1 De fem identifierade rollerna

Utifrån transkriberingarna var det tydligt att Sombros givare inte beskrev franchisegivarrollen likt en roll som enbart innefattas av en innebörd. Istället för att givarna lyfte att de antar en ledarroll, en medarbetarroll eller en annan typ av roll tolkade vi det som att de talade om flera olika roller. Givarna berättade indirekt om sin givarroll genom att beskriva vad de ansåg sig ansvara över. Vid bearbetning av det empiriska materialet gick det att urskilja flera likheter i vad givarna betonade i beskrivningen av vad deras roll i relationen innebär. Sombros givare exemplifierade under intervjuerna olika uppgifter de ansåg sig ta ansvar över. Vissa av deras uppgifter lyfts återkommande upp i samtliga intervjuer. Av dessa nämnda uppgifter kunde vi åskådliggöra att de ofta var exempel på åtaganden som givarna tog sig an då de ansåg att åtagandena låg inom deras olika ansvarsroller. Utifrån givarnas presenterade synsätt kunde vi identifiera att samtliga givare ansåg sig axla fem tydliga roller. Vidare kan de olika rollerna, som nedan beskrivs, ses som en uppdelning av vad franchisegivarrollen innebär i stort.

4.2. Informationspridare

En återkommande roll som franchisegivarna på Sombro lyfte i intervjuerna är rollen som informationspridare. Rollen innebär att de anser sig ta ett ansvar i att föra vidare information till sina franchisetagare. De beskriver tydligt hur de jobbar med flera olika verktyg för att sprida information. Vidare säger de även att de vill underlätta informationsutbyte genom att bygga broar mellan dem själva och franchisetagarna samt franchisetagare sinsemellan.

Sofia beskriver att “vi försöker ju kommunicera på en mängd olika sätt för vi inser ju också att människor tar till sig information på väldigt olika sätt” och förklarar vidare hur “kontinuerlig uppdatering” är en viktig del av informationsspridningen. Som exempel på den kontinuerliga uppdateringen nämner både Ebba och Sofia veckobreven som skickas ut en gång i veckan av givarna. Breven innehåller en summering av veckan som har varit. Rebecka beskriver även hur de har byggt upp ett intranät som kontinuerligt uppdateras och hon säger att “det är ju mycket för våra franchisetagares skull”. Via intranätet beskriver Viktor hur de kan nå ut med information till “den breda massan” och Sofia berättar hur de där “lägger upp nyheter och information”. Informationen som sprids beskrivs vidare som blandad. Johanna säger att de dels lägger upp personporträtt på olika medarbetare och berättar att de även presenterar kontor i syfte att sprida information kring organisationen. “Mindre förändringar” och “uppdatering i något dokument” nämner även Johanna som exempel på information som läggs upp på intranätet. Noterbart är att detta verktyg är ett “initiativ från oss” (Johanna) vilket skulle kunna tolkas som att franchisegivarna tagit ansvar i att skapa ett forum för informationsspridning. Som sista exempel på den kontinuerliga uppdateringen nämner Sofia sms-utskick som ett informationsverktyg. Hon säger: “[...] och sen när vi har vissa nyheter så skickar vi ut sms till hela kåren, alltså hela kedjan”.

Vidare beskrivs det hur Sombros givare skapar förutsättningar för att ge ut den information som saknas, vilket i många fall innebär att skapa möjligheter för franchisetagare att ställa frågor. Det sker dels genom att franchisegivarna anser sig vilja ge möjligheten till tagare att ringa givarna. Johanna uttrycker att “det ska inte vara jobbigt att ringa huvudkontoret”. Fortsättningsvis bekräftar givarna att de sprider information regelbundet via telefon. Viktor berättar att tagarna ringer honom ofta och Erik säger att “[...] idag har jag väl pratat med fyra kontor kanske på telefon än så länge. Det är både inkommande eller att jag ringer”. Vidare lyfter Johanna att givarna även erbjuder support via mail: “[...] vi har en supportmail som vi uppmuntrar folk att använda. För det är inte alltid så lätt att veta vem som kan vara på HK heller, så mailar man till support så vet man att det alltid hamnar rätt”. Det kan tolkas som att givarna använder telefon och mail som kanaler för att sprida den information som tagarna behöver i vardagliga arbetssituationer.

Förutom att jobba med att bygga kanaler för att information ska kunna spridas från dem till tagare säger givarna sig även jobba med att underlätta informationsutbyte franchisetagare emellan. Sofia menar att:

“Ja, men det är ju vårt uppdrag, bland mycket annat. För som sagt var är våra franchisetagare våra kunder. Då är det viktigt att kunna skapa ett kommunikativt klimat mellan huvudkontoret och franchisetagare men också inom hela kedjan.”

Vidare exemplifierar Sofia hur de jobbar med att skapa ett kommunikativt klimat: “[...] vi har företagarråd ett antal gånger per år där vi träffar alla våra franchisetagare”. Johanna lyfter att företagarråden är möten där “alla får vara med och diskutera” och lyfter att “[...] den dialogen är jätteviktig”. Hon poängterar dock att franchisetagarna mer frekvent får möjlighet till informationsutbyte under de så kallade klustermötena. Dessa möten sker oftare än företagarråden.

“[...] dels kan det ju finnas geografiska kluster, eller så har vi klustrat ihop dem efter storlek liksom, jobbar du med svenska fjäll då jobbar du också ganska mycket med att sälja på distans. Det är kanske en viss utmaning och då har ju de väldigt mycket att dela med sig av där. Eller kontoren i Göteborg, de kanske gör någon gemensam marknadsföring, de kanske har någon gemensam utbildning som dem vill köra på sina medarbetare.” (Johanna)

Citatet ovan beskriver hur klustermötena är ett forum där givare för samman franchisetagare. Klusterna kan delas in i geografiska och storleksbaserade beroende på vad som ska delas. Detta görs i syfte att franchisetagarna ska kunna utbyta kunskap och information vilket framgår i nedan citat:

“[...] dela med sig av kunskap och få inspiration och kunskap från några kontor som är i samma storlek. Ah men hur gjorde ni, nu slutade den där, nu tappade vi två personer, hur gjorde ni då? Och så, såna frågor eller hur får man start på de här nyexade?”
(Johanna)

Rebecka nämner även gällande klustermötena att “Oftast är det ju vi som kallar till dem”. Utifrån vad Sofia, Johanna och Rebecka berättar går det att dra slutsatsen att givarna anser sig

ta ett ansvar i att sätta ihop kluster. De tar även ett ansvar i att kalla till dessa möten där utbytet sedan sker. Sammantaget kan det tolkas som att givarna ser det som sin roll att initiera och skapa forum för att informationsutbyte ska möjliggöras i organisationen. Ytterligare ett exempel som nämns i intervjuerna där givarna ser att de skapar möjlighet för informationsutbyte är de arrangerade kickofferna. Kickofferna är forum skapade på givarnas initiativ. Jonas säger att “[...] då är vi över 400 som samlas och så festar vi och har kul och liksom drar lite matnyttiga grejer och sådär.” vilket innebär att de även delar med sig av information på kickofferna. Utöver det nämner Erik att de “arrangerar träffar och konferenser och erfarenhetsdagar” där de samlar franchisetagare. Han säger att: “Där går vi igenom läget, hur det ser ut, status i firman, vad som kommer att hända med firman och nyheter och liknande”.

Vidare lyfter givarna vikten av att sprida information som påverkas av externa faktorer. Exempelvis berättar både Rebecka, Sofia och Jonas hur de har fått bistå med information till franchisetagarna när Covid-19-pandemin bröt ut. Sofia beskriver hur hon bistått med information kring vilka avtal man kan signera digitalt och hur det fungerar, hur man jobbar med digitala möten, tekniska utmaningar, GDPR-frågor samt förändrad lagstiftning. Rebecka bekräftar att hon också har sett en ökning i de tekniska svårigheterna och Jonas beskriver det som att de nu har blivit en “supportorganisation”. Viktor, Ebba, Sofia, Johanna och Erik nämner även att de som givare ibland anordnar webinarium. Sofia säger följande om de webinarium som anordnas:

“När det blir komplexa frågor av till exempel juridisk karaktär, då brukar vi ta in experter [...] som i fallet med penningtvätt så har vi ett separat webinar med en jurist som kan det där.”

Vidare lyfter Johanna:

“När det förändrar sig i mäklarlagen, det händer ju inte så ofta, men när det sker, alltså då ordnar vi ofta såna här webinarium kring någonting nytt.”

Ovan citat tyder på att när givarna identifierar en informationsbrist anser de sig ta ansvar i att lösa problemet. På så vis kan de sägas anta rollen som informationsspridare ut i kedjan.

Sammanfattningsvis uppger givarna att de jobbar mycket med informationsspridning i olika syften och med hjälp av olika kanaler. De lyfter vikten av kontinuerlig uppdatering samt informationsspridning i situationer som påverkas av externa faktorer. Som tidigare förklarat är det även möjligt att tolka det som att givarna anser sig ta ett ansvar i att skapa förutsättningar för informationsspridning. Vidare kan därför tolkningen göras att givarna ser ett ansvar i att sprida information vilket innebär att de tycker sig anamma en roll som informationsspridare.

4.3 Vägledare

Ytterligare en roll som givarna beskriver sig anta i det empiriska materialet är en roll som i denna studie benämns som vägledare. I rollen som vägledare kan givarna anses ta ansvar för sådan verksamhetsutveckling som stöttar tagarna i deras roll att verkställa dagligt arbete. Samtliga givare hos Sombro har i intervjuerna framställt att de själva anser sig axla ett stort ansvar för att finnas tillgänglig för support och coachning för tagarna i syfte att vägleda. Till att börja med är ett identifierat och frekvent återkommande tema i vägledarrollen huvudkontorets ansvar för tagarnas uppstart. Vid samtal om hur givarna lär upp nya tagare säger Ebba:

“Precis som alla andra så går de ju grundutbildningen. Och sen så går de också en franchisetagarutbildning som då går mer in på djupet vad en ledare och ägare behöver veta vad gäller ekonomi och marknadsföring och säljbiten och sådana saker.”

Ebba framhäver att det är huvudkontoret som har yttersta ansvar för att tillgodose att tagare sitter på den kunskap som krävs för att kunna bedriva en franchiseenhet inom Sombros verksamhet. Därmed ser givarna till att alla nyrekryterade tagare går både en grundläggande utbildning och en franchisetagarutbildning. Samtliga givare bekräftar att det är de som givare som har ansvar för att alla tagare får en grundläggande utbildning. Med grundutbildningen säger Ebba att huvudsyftet är att “nyanställda ska lära sig Sombros värderingar och värdeord” samt “historien om företaget”. Erik betonar precis som Ebba i citat ovan att under franchisetagarutbildningen läggs större fokus på lärande kring ledarskap och “på sådant som man bör kunna för att driva ett företag” än vid grundutbildningen. Det ansvar som givarna säger sig ta för tagarnas uppstart ser vi studieförfattare som ett sätt för givarna att vägleda tagarna in i sina roller.

Vidare har det genomgående i material från intervjuerna framgått att givarna anser sig själva ha ett ansvar för att finnas till för rådgivning och finnas som en hjälpande hand gentemot tagare så länge kontrakt vidhålls. Exempelvis framhäver Viktor att givarnas vägledande roll sträcker sig från start till slut och säger:

“Alla vi som jobbar på huvudkontoret är högt engagerade och involverade i uppstarten och nedläggningar och utvecklingar av våra kontor och våra medarbetare. Det är ju vår yttersta prio att våra kontor ska känna sig omhändertagna och bra. Det är ju vårt jobb att de ska gå bra, så att de kan fortsätta tjäna pengar.”

Ytterligare betonar Erik givarnas roll i relationen till tagarna, genom följande:

“Det är liksom vårt jobb att se till så att de blir så framgångsrika så fort som möjligt. Sen finns det olika vägar dit, till exempel marknadsföring, men vi jobbar mycket även med ledarskap och utveckling genom olika typer av utbildningar och sådana saker.”

Erik säger att ansvaret ligger på givarna och att givarna har till uppgift att finnas tillgängliga för tagarna så att tagarna kan etablera sina kontor snabbt och få dem att blomstra. I syfte att hjälpa tagarna att lyckas driva sina företag menar Erik med flera givare att de på huvudkontoret axlar ett ansvar för att vägleda. Johanna nämner att de som givare vid efterfrågan från tagarna vägleder hur tagarna kan eller ibland till och med bör göra för att uppnå eftersträvat resultat. Rollen som vägledare beskrivs inte endast som aktiv vid uppstarten för nya tagare utan kan anses vara närvarande år efter år. Rebecka, Viktor, Sofia och Jonas förklarar att utbildnings- och vägledningstillfällen också kan ske via till exempel teams-möten, företagarråd, olika mötesforum och på kickoffer. Kontinuerlig vägledning anses Sombros givare erbjuda i form av att de som givare alltid finnas tillgängliga när behov av hjälp uppstår hos tagarna. Exempelvis berättar Sofia att oavsett hur länge tagarna har varit anslutna är det “många som kontaktar mig för att få goda råd i ett antal frågor.”

Flera av givarna på Sombro såsom Rebecka, Johanna, Ebba och Erik anser sig vilja finnas för tagarna och därmed anser sig ta ett ansvar i rollen som vägledare. Både Rebecka och Johanna beskriver i intervjuerna att de vill bidra till tagare som varit i kedjan under många år genom “stort engagemang”, “mycket hjälp” och uppmuntran till “säljträningar på kontoren”. Ebba betonar även i intervjun sin vilja att kunna hjälpa tagarna och erbjuda vägledning. Ebba

förklarar även att de på huvudkontoret vill stötta tagarna och uttrycker att “[...] vi ger dem verktygen för hur vi jobbar här på Sombro.” och syftar till vägledning även efter grundutbildningen. Vidare säger Erik att “Jag hjälper även till från centralt håll med att försöka hjälpa våra kontor med lite headhunting och rekrytering.” och syftar både till nya och gamla tagare.

Gällande den vägledande rollen talar givarna även om vikten av att delegera frågor ut i kedjan. När inkommande frågor kommer från tagare till huvudkontoret om sakkunskap som givarna vet att en annan tagare är expert på ser de till att hänvisa tagaren som söker efter hjälp till rätt person. Ebba säger att:

“De hör av sig till oss direkt. Och sen så försöker vi slussa dem vidare [...] så liksom bollar jag ihop de två och så löser de två problemet eller vad det nu är som ska göras. Och det är därför det är så viktigt också att man kanske har koll på vilka vi har i kedjan. Just att man kan hjälpas åt med att hitta utbytet där emellan.”

Ebbas citat ovan är ett exempel från intervjuerna med givarna där det framgår att givarna anser att de alltid hjälper tagarna att hitta någon som kan hjälpa dem om inte givarna själva sitter på kunskapen. På så sätt kan givarna anses axla rollen som vägledare då de är med och leder tagarna i den riktning där de kan hitta den kunskap de söker.

Vidare, Ebba och Erik förklarar att Sombro har ett “mentorprogram” som innebär att “när man kommer in som ny franchisetagare så får man ett fadderkontor” (Erik). Initiativet kommer från givarnas håll och tanken med mentorprogrammet att vägledning ska tillgodoses internt. Utöver grundutbildningen och fadderkontor beskriver även Johanna att “[...] vi har både en handbok och en sälj- och kundservicemanual.”. Även dessa har givarna skapat och enligt Johanna ser givarna till att de uppdateras i syfte att kunna vägleda tagarna i det dagliga arbetet inom Sombros verksamhet.

Sammantaget kan givarnas beskrivning av vägledarrollen de säger sig anta ta avstamp i grundutbildning, fortgående vägledning och hjälpdelegering mellan kontor.

4.4 Övervakare

Som tredje roll identifierad i det empiriska materialet tolkar vi att givarna ser sig själva som övervakare. Samtliga givare talar om att de har daglig kontakt med franchisekontoren och att hos Sombro genomförs uppföljningar frekvent. Rebecka, Sofia och Johanna lyfter fram att på givarnas initiativ genomförs “täta uppföljningar” gällande franchisetagarnas resultat för att övervaka verksamhetsutvecklingen. De tre givarna talar om dessa täta uppföljningar som “rutiner” i deras arbete gentemot kontoren.

Vidare nämner givarna att övervakningen på Sombro också sker genom mätningar av KPI:er (key performance indicator). Erik bekräftar påståendet genom att nämna att “Vi har ju vissa KPI:er som mäter vissa av våra krav. Så de följer vi upp löpande.”. Vidare utvecklar Erik sitt svar vid intervjun genom att exemplifiera vad de mäter och vad huvudkontoret använder för att sätta mätningsresultat i relation till något. Nedan citat exemplifierar detta:

“[...] vi mäter också hur mycket man omsätter och vi mäter utefter våra avtal med franchiseföretagarna att man som franchisetagare uppnår en viss nivå som måste uppfyllas. Vi tittar på varje marknad. Om vi tittar på Lund som exempel, så tittar vi på vad marknaden är värd där i omsättningsintäkter. Då kanske vi kommer fram till en viss summa, säg 80 miljoner. Om du räknar med att totala omsättningen i Lund för samtliga mäklare ligger på 80 miljoner, då räknar vi ut att vi ska om fyra år ha tio procent av marknadsandelen och omsätta åtta miljoner. Då mäter vi att man går mot dessa åtta miljonerna.” (Erik)

Likaså kan följande uttalande av Jonas stärka resonemanget med KPI:er som kontrollsystem internt hos Sombro:

“Vi har nyckeltal och KPI:er på allt, vi mäter allt egentligen. Vi tittar marknadsandelar, vi tittar försäljning varje morgon. Så att det går liksom inte att slacka.”

Jonas citat ovan visar tydligt att Sombros givare anser sig kontrollera att tagarna fullföljer sina avtalade förpliktelser och förutbestämda resultatmål. Jonas beskriver att samtliga mätningar görs i syfte för att kunna möjliggöra att de som givare kan hålla koll på sin verksamhet.

Eftersom det är tagarna som driver igenom verksamhetens dagliga arbete är det enligt Jonas av vikt att övervakar tagarnas resultat för att kunna stötta och se när hjälpinsatser behövs.

Erik tillägger dessutom att kundnöjdhet också är en viktig parameter värd att följa upp på tagarnas kontor. Kundnöjdheten, förtydligar Sofia, är väsentlig då det för en fastighetsmäklarbyrå som Sombro är viktigt att kunna bli rekommenderad genom word-of-mouth och för att ligga top-of-mind när en kund i form av en bostadssäljare behöver en mäklare. Erik betonar att just för att kundnöjdheten är en viktig faktor till att deras verksamhet ska vara lönsam är det därför också något som givarna på Sombro mäter.

Citatet nedan betonar detta:

“Vi mäter alla våra affärer i kundnöjdhet. Alla köpare och säljare får svara på en kundenkät efteråt på hur nöjd man är då. Så vi mäter alla våra kontor på hur nöjda kunderna är. Vi mäter hur nöjda de är med mäklarna med mäklarbetyg, på en skala från ett till fem då. Vi utser ju vinnare varje år till den som har nöjdast kunder varje år.” (Erik)

Sofia verifierar fortsättningsvis “Sen så har vi just börjat med ett verktyg som heter Winning-temp”. Sofia beskriver att det verktyget är ett sätt för medarbetarna att utvärdera även sina franchisetagare. Givarna ser alltså till så att tagarna på sätt och vis också blir kontrollerade av sina anställda, inte endast av huvudkontoret. Den feedback som kommer från anställda beskriver Sofia att givarna kommer kunna ta del av. Det går att tolka detta som ett sätt för att utveckla givarnas möjlighet till att anta rollen som övervakare i relationen gentemot tagarna.

Vidare, när Ebba pratar om Covid-19-pandemin nämner hon att “[...] nu när man jobbar mer digitalt kan det oftare bli avstämningar”. Ebbas uttalande kan tolkas som att övervakningen av givarna på Sombros tagare kan förenklas med hjälp av digitala avstämningar. Dock är det inte bekräftat om det är något som givarna på Sombro gör i dagsläget för att övervaka tagarna.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att givarna på Sombro anser sig arbeta med KPI:er, kundenkäter, det digitala verktyget Winning-temp samt avstämningar för att kontrollera så att tagarna når förutbestämda målsättningar och följer kontraktet. Genom intervjuerna med Sombros givare synliggörs att givarna anser sig axla ett ansvar för att följa upp att kontraktet följs. Givarna kan därmed anses se på sin roll som övervakare i relationen med sina tagare.

4.5 Kulturbärare

En av de identifierade rollerna som givarna på Sombros huvudkontor anser sig aktivt ta i anspråk är rollen som kulturbärare. Samtliga givare framhäver att hos Sombro är kulturen "familjär" och vill att den ska genomsyra hela kedjan. Vidare framhäver Erik att kulturen bygger på bolagets ledord som är "äkta passionerade vinnare". Dessa ledord bekräftas även av Rebecka, Ebba, Sofia och Jonas. Erik förtydligar att som fastighetsmäklare krävs en passion för sitt arbete och en vinnarmentalitet men att självaste kulturen hos Sombro grundar sig i ledordet "äkta". Detta då de enda sedan uppstart för över 20 år sedan alltid "värderat kvalitet" (Erik) och inte tillåtit "fula affärer" (Erik). Erik säger att deras "äkthet" har gjort att deras varumärke nu är förknippat med en familjär känsla och att den familjära känslan är det som fått företaget att växa. Ytterligare uttrycker Erik att deras ledord "äkta" har fått den interna kulturen att byggas upp av en familjär känsla, vilket han menar har gjort så att företaget vid utökning växt ihop snarare än vuxit isär. Rebecka menar att företaget har "högt i tak", att det finns en "öppenhet" och en "äkta känsla som är väldigt familjär och välkomnande". Samtliga av givarna på Sombro menar att de har ett ansvar över att sprida vidare denna familjära kultur. Viktor uttrycker att de som franchisegivare har "ett stort ansvar i att sprida kulturen" och att de "har olika sammankomster [...] och annat under hela året där vi försöker i alla dessa forum jobba in vår företagskultur".

Exempel på sammankomster där de ser sig sprida den familjära kulturen anser bland annat Sofia är vid grundutbildningen. Då ser de på huvudkontoret till att träffa alla nyanställda oavsett vart i kedjan de påbörjar sin anställning. Detta exemplifieras genom Sofias uttalande:

"Vi träffar alla på grundutbildningen och det är ju inte alla som har en grundutbildning där alla nyanställda träffar hela huvudkontoret. Vi vill ha den här familjära stämningen att alla ska veta vilka vi är och kunna höra av sig när de har behov."

Även andra givare såsom Ebba nämner att det är vid grundutbildningen, som arrangeras på givarnas initiativ, där den familjära kulturen begrundas. Att givarna på grundutbildningen träffar samtliga nyanställda betonar Ebba som "avgörande" för att de ska "lära känna varandra" och för att "bygga upp kulturen". Johanna menar däremot att det är i första hand vid uppstartsveckorna med nystartade franchisekontor som kulturen sprids.

“Mycket förs den ju över vid de här uppstartsveckorna. Några av mina kollegor gör ju ett fantastiskt jobb där. Just att de ser till att dem känner sig trygga och välkomnade in i familjen liksom. Så där läggs ju grunden för det.” (Johanna)

Johannas uttalande syftar på att företagskulturen sprids till de nyblivna franchisetagarna under uppstartsveckorna. Johanna lyfter fram att det är hennes “kollegor”, med andra ord franchisegivare uppe på huvudkontoret, som kan anses vara kulturbärare i dessa situationer. Johanna uttrycker att flera av franchisegivarna har en stor roll under uppstartsveckorna för att just sprida kulturen vidare i kedjan. Vidare betonar Johanna dock att de även sprider kultur i deras dagliga arbete då de ofta kommunicerar med sina tagare. Nedan citat betonar detta:

“Det handlar också om att den approachen vi har på HK att alla som har kontakt med franchisetagarna i organisationen eller mäklare, alla oavsett vem som ringer så är man glad och man är hjälpsam och man är trevlig och man försöker guida dem rätt. Så det handlar ju mycket om vårt engagemang. Och att sprida, har vi det engagemanget så sprids det vidare till franchisetagarna.” (Johanna)

Viktor, Ebba och Jonas exemplifierar ytterligare sammankomster som givarna arrangerar för sina franchisetagare där de sprider sin företagskultur. Bland dessa nämns bland annat “företagsråd” (Viktor) som äger rum en gång i halvåret, “regionmöten” (Ebba) och “kickoff för hela kedjan” (Jonas). Vidare nämner Viktor, Ebba, Sofia och Erik att de som franchisegivare arbetar för att upprätthålla daglig kontakt med sina franchisetagare. Viktor lyfter att tack vare den dagliga kontakten de har med tagarna byggs bandet upp mellan dem. Han menar fortsättningsvis att nära kontakt är en viktig del för att kunna upprätthålla den familjära kulturen. Viktor betonar att de “jobbar stenhårt” för att “fortsätta ha den familjära känslan”. Ebba berättar att hon arbetar “tight” med tagarna, framförallt vid uppstartsprocessen, och har även därefter “kontakt med något kontor varje dag”.

Även Sofia lyfter att hon jobbar dagligen med tagarna och säger att “det är många som kontaktar mig för att få goda råd i ett antal frågor”. Sofia säger att hon gärna bistår med hjälp då de strävar efter att “skapa den här hjälpsamheten och öppenheten” internt. Sofia anser att det är en del i att bibehålla den kultur de vill ha internt. Även Erik poängterar att “[...] vi har daglig kontakt med flera av våra kontor” och att ett sätt för att vara familjära är genom att

besöka tagarna. Erik nämner: “[...] jag åker runt en del och träffar våra kontor”. Viktor nämner också att han brukar besöka kontoren för att upprätthålla en nära kontakt.

Ytterligare sätt som de på huvudkontoret säger sig sprida den familjära kulturen på beskriver Sofia i sin intervju.

“Vi kommunicerar väldigt ofta just på first-name-basis, vi skriver att Stefan i Sundbyberg har gjort det här, det är inte Stefan Jedin i Sundbyberg utan alla vet vem Sebastian är. Så att vi försöker vara väldigt familjära och personliga för oss blir det naturligt att kalla folk vid förnamn.” (Sofia)

Med uttalandet ovan menar Sofia att givarna har som strategi att tilltala varandra med enbart förnamn för att stärka familjekulturen. Jonas förklarar även i sin intervju att de har en “väldigt platt organisation och väldigt nära till varandra” vilket Jonas menar gjort att “alla 400 medarbetare kan vi namnen på”. Huvudkontoret säger sig även arbeta på ett annat sätt för att sprida den familjära kulturen enligt Sofia:

“Vi har till exempel inlägg på intranätet som heter ‘att lära känna’ och då började vi med några stycken och sen frågade vi vill du också vara med i det här lär känna, vill du att vi ska presentera dig.”

Sofia beskriver att det blev ett inlägg som togs emot väldigt väl i kedjan. Det är nu ett återkommande inlägg på intranätet som givarna på huvudkontoret ordnar. Sofia menar att dessa inlägg på intranätet är ett sätt för huvudkontoret att lyfta fram folk i kedjan. Att lyfta folk internt kan tolkas som ett sätt för att synliggöra individerna i kedjan och på så sätt stärka den familjära kulturen.

Vidare påpekar Erik att i syfte att sprida företagskulturen så “[...] lever alla på huvudkontoret efter den” och företagskulturen beaktas högaktligen vid nyanställningar till ledningen. Detta framgick i intervjun där Erik angav att:

“Jag skulle säga att om vi anställer någon så anställer vi med ledorden i fokus. Bland annat att de lever upp till de här, att de ger bra service och kan vara den äkta passionerade vinnaren.”

Erik lyfter även fram att de som givare “[...] pratar väldigt mycket om det när vi föreläser eller gör företagspresentationer”. Här syftas “det” på företagskulturen. Vid intervjuerna framgår det att givarna anser att de har en viktig roll för att kulturen sprids både internt i kedjan och externt till övriga intressenter. Viktor framhäver i sin intervju att företagskulturen har spridit sig:

“Vi har en stark företagskultur som går ner ända till studenterna som är på högskolorna som pluggar och studerar och som vet att på Sombro så är det på ett visst sätt. Vi är väldigt nära både mäklarna och franchisetagarna hela tiden, vilket gör att vi kommer varandra väldigt nära. På så sätt har vi skapat en ganska stark vi-kultur egentligen. Det är ju bottnat i, bolaget är från början ett familjeföretag i grund och botten.”

Slutligen, i givarnas syn på själva som kulturbärare nämner Johanna att de som ledning har ett ansvar för att skapa en känsla som tagarna känner av. Givarna vill få dem att våga kontakta huvudkontoret när som. Johanna framhäver att de har till uppgift att skapa “en så pass nära relation med våra franchisetagare” så att det inte finns någon “som inte vågar ringa huvudkontoret”. Johanna exemplifierar att givarna ser på sitt företag som en familj, se citat nedan:

“Brukar kalla oss för familjen, låter lite sektigt sådär, och det är det ju verkligen inte men jag tror att det är, det är liksom en kultur som vi jobbar på, att det ska vara väldigt familjärt och det ska inte vara jobbigt att ringa huvudkontoret eller ringa någon annan medarbetare i kedjan och fråga om råd. Utan det är väldigt viktigt att det här funkar liksom, för vi gör varandra bättre.”

Sammanfattningsvis, i samtliga intervjuer med Sombros givare framhävs det att givarna ser på sin franchisegivarroll som kulturbärare. De anser sig arbeta aktivt med att sprida kulturen vidare i relationen med sina franchisetagare på ett flertal sätt, vilket ovan nämnts.

4.6 Motivatör

Ytterligare en aspekt som går att identifiera utifrån intervjuerna med Sombros huvudkontor är att franchisegivarna beskriver sig ikläda rollen som motivatör gentemot tagarna. Rollen som motivatör nämns både direkt och indirekt av samtliga givare på huvudkontoret. Givarna återkommer flera gånger till rollen i intervjuerna. Även om givarna lägger olika mycket vikt vid ämnet motivation verkar samtliga vara överens om att rollen som motivatör är deras att axla. Viktor, Ebba och Jonas beskriver till och med motivation som “jätte viktigt”, “superviktigt” och som något de “jämt” arbetar med. Vikten av rollen som motivatör framgår tydligt genom följande citat:

“Men om jag skulle kortfattat säga vad min dag går ut på så är det att få människor att bli inspirerade och motiverade till att göra saker och ting som är bra för företaget.“

(Jonas)

Vidare menar huvudkontoret att det är av stor betydelse att “peppa” (Viktor), “sporra” (Rebecka) och “pusha” (Johanna) franchisetagarna i syfte att öka deras motivation. De trycker på att alla i kedjan ska få ta del utav motivationen och enligt Jonas är det “någoting som alla ska bli drabbade av”.

Utöver ovan exemplifieringar av franchisegivarnas syn på sin roll som motivatör nämns återkommande i intervjuerna betydelsen av att fira vinster. Givarna framstår eniga gällande synen på vikten av att använda firande som motiverande handling. Viktor menar att:

“[...] det är ju ett stort ansvar att motivera och peppa, och det gör vi ju. Vi firar ju segrar, små och stora segrar självklart på kontoren, tillsammans med kontoren. På intranätet lägger vi ut sådana som slagit rekord på något sätt. Vi jobbar med att dela ut priser på våra kickoffer och på höstupparterna när vi träffas och lyfter de som gjort något bra, extra bra.”

Fortsättningsvis förklarar Rebecka att “[...] vi firar ju våra framgångar med mycket vinnare” och Jonas säger att “Vi hyllar allt”. Erik pratar om “positiv feedback” och om att man på så vis enkelt kan motivera. Viktor bekräftar synen på positiv feedback genom att påstå att det är viktigt att “Hylla dem och ge lite schyssta kommentarer och beröm när de har sålt någonting som varit bra på ett kontor.”. Sombros huvudkontor kan anses vara eniga i att vinster som

firas motiverar hela franchisekedjan. Viktor tillägger dessutom efter samtal om Covid-19-pandemin att “I problematiska situationer så gäller det att även lyfta och hylla de som gör bra ifrån sig.”. Viktor betonar att han anser att ansvaret för att se tagarnas framsteg och att uppmärksamma dessa faller på givarna. Jonas menar vidare att det är en självklarhet för givarna att motivera eftersom givarna vill att det ska gå bra för tagarna. Mer specifikt säger han:

“Det är vad jag tycker är ganska unikt med den här affärsmodellen. Detta då det inte finns några motsättningar mellan oss och kontoren, utan tvärtom så vill vi båda två att det ska gå så bra som möjligt.”

Ytterligare en uppmärksam del i intervjumaterialet om synen på sig själva som motivatörer belyser Sofia och berättar att de strävar efter att internt få bättre koll på när motivation saknas eller brister. Sofia menar att franchisegivarna på huvudkontoret snabbt vill kunna se när de behöver agera som motivatörer i en ännu större utsträckning gentemot sina tagare. Sofia nämner ett exempel på hur de tänker att de ska fånga upp kedjans behov:

“[...] vi just börjat med ett verktyg som heter Winning-temp som vi än så länge bara kör på huvudkontoret som ett test. Men tanken är att vi här framöver senare i vår ska ut med det systemet på hela kedjan. Där tar man temperaturen på ledarskap, motivation och arbetsglädje, vidareutveckling.”

Erik, bland flera, pratar också om Winning-temp som ett framtida verktyg för att bland annat kunna följa motivationen på både huvudkontoret men också på franchisetagare runt om i Sverige. Givarna anser att tagarna också har ett ansvar för att motivera sina anställda men som Jonas förklarar att “Den stora effekten får du ju om den breda massan blir motiverad.” och menar på att ligger det i givarnas intresse att se till så att alla i kedjan är motiverade.

Som avslutning på detta stycke presenteras Viktor motivationsrelaterade citat där han framhäver att sin personliga strävan i sin roll som franchisegivare gentemot sina tagare:

“För mig handlar det mycket om att bara liksom hålla ihop gänget och se till att ladda på med energi och se till att alla har kul och trivs och är produktiva. Så att det skulle jag vilja säga är vad jag känner att jag vaknar upp och vill göra varje dag i alla fall.”

Sammanfattningsvis är det möjligt att påstå att samtliga givare ser sig själva ta rollen som motivatör i relationen med sina franchisetagare. Givarna anger i intervjuerna att de tycker att det är viktigt att motivera tagarna och hylla dem när något extra lyckat har genomförts. De beskriver även att rollen som motivatör faller på dem och något som de ansvarar för gentemot sina tagare.

4.7 Sammanfattning

Genom att analysera det empiriska materialet kunde vi identifiera att givarna på Sombro ser sig själva axla flera olika roller i relationen med sina tagare. Vi definierar fem roller som givarna på Sombro indikerar ikläda sig gentemot sina tagare. Dessa fem roller har vi benämnt som informationsspridare, vägledare, övervakare, kulturbärare och motivatör.

Kortfattat, rollen som informationsspridare bygger på givarnas uppgifter om att de själva arbetar med informationsspridning samt kontinuerlig uppdatering i flera olika kanaler och situationer. Den andra rollen, vägledare, baseras på givarnas beskrivning där de säger sig ta stort ansvar för att vägleda kontoren. Rollen som vägledare tar avstamp i franchisetagarnas grundutbildning, den fortgående vägledningen och hjälpdelegeringen mellan kontoren. Vidare definierar vi rollen som övervakare med avstamp i KPI:er, kundenkäter, det digitala verktyget Winning-temp samt avstämningar. Alla dessa medel används för att övervaka tagarna i syfte att se till så att de når sina målsättningar och följer kontraktet. Den fjärde rollen, kulturbärare, kan sammanfattas i det faktum att givarna anser sig arbeta aktivt med att sprida vidare kulturen ut i franchisekedjan på flertalet sätt. Slutligen kan rollen som motivatör beskrivas utifrån det att givarna säger sig anse att det är viktigt att motivera tagarna samt hylla dem i samband med framgångar.

5. Diskussion

I denna del av studien för vi en diskussion kring den analyserade empirin presenterad i kapitlet ovan. Vi diskuterar iakttagelserna i förhållande till existerande litteratur framförd i Litteraturgenomgång. Diskussionen startas med en presentation av begreppen explicita och implicita roller. Därefter förs resonemang kring och med hjälp av dessa begrepp var för sig. Avslutningsvis leder diskussionen ner till vårt förslag på ett nytt reviderat agentteoretiskt perspektiv. Den presenterade teorin grundar sig i agentteorin men ämnar beskriva franchiserelationen djupare.

5.1 Skillnaden mellan explicita och implicita roller

Tidigare forskning visar enhälligt att agentteorin är den mest dominerande teorin som används när det kommer till fältet att studera relationen mellan parterna i franchiseverksamheter. Trots att teorin används flitigt har, som nämnts tidigare, kritik framförts mot den. Agentteorin är enligt kritiker framförallt bristfällig på grund av dess så generaliserande karaktär (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Vi ser att agentteorin går att använda men är beredda att hålla med kritiken om att teorin inte lyckas beskriva hela utbytet mellan franchiseparterna. Genom att applicera agentteorin på vårt analyserade intervjumaterial ser vi att teorin missar att beskriva komplexiteten i relationen mellan givare (principal) och tagare (agent). Precis som Collin (1990) beskriver kan agentteorin ses som en kontraktsteori vilket i vår studie har visat sig vara otillräckligt. Ansvar som ligger utanför kontraktets gränser men som ändå kan anses vara viktigt för givarna går inte att beskriva utifrån det agentteoretiska perspektivet.

Vi kan utifrån den analyserade empirin se att givarna kan anses beskriva sig själva ikläda fem tydliga roller i relationen med sina tagare. Dessa fem, som återfinns i det empiriska materialet, är; informationsspridare, vägledare, övervakare, kulturbärare och motivator. Trots sin dominerande ställning inom franchiselitteraturen märker vi att agentteorin vidare inte klarar av att beskriva samtliga av dessa identifierade rollerna. Vi kan istället se att den nämnda teorin endast kan förklara tre av de fem identifierade rollerna som givarna på Sombro beskriver sig själva anta gentemot tagarna. Därför finner vi det lämpligt att dela in de fem rollerna i två kategorier. De roller som vi finner möjliga att förklara via den presenterade teorin är informationsspridare, vägledare och övervakare. Vi väljer nedan att kategorisera dem som explicita roller då de på ett tydligt vis är baserade på kontraktet mellan givare och tagare.

Med explicita roller syftar vi på att rollerna explicit (uttryckligen) framhävs i enlighet med agentteorin. Resterande två roller som vi identifierat, kulturbärare och motivatör, ser vi å andra sidan inte vara uttalade eller förväntade roller för en franchisegivare enligt agentteorin. Kulturbärare och motivatör benämner vi fortsättningsvis som implicita roller på grund av att de kan anses ligga utanför kontraktets gränser och för att de inte beaktas i det agentteoretiska perspektivet.

Då studien har ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt föreligger bland oss författare en medvetenhet om att de roller vi identifierat i det empiriska materialet är baserade på givarnas framförda verklighetsuppfattningar. Givarna kan både medvetet och omedvetet ha valt att utesluta delar som de anser besvärande eller problematiska. Med tanke på att samtliga givares uttalanden dock ligger till grund för både de explicita och de implicita roller vi identifierat anser vi att det empiriska materialet, trots ovan resonemang, ändå kan besvara vår frågeställning och utgöra grunden för vårt syfte. I nedan två rubriker diskuteras hur givarna, i förhållande till existerande litteratur kring franchising och agentteorin, uttrycker sin syn på vad franchisegivarrollen innebär.

5.2 Explicita roller

Utifrån de roller som identifierats anser vi att informationsspridare, vägledare och övervakare är roller som agentteorin kan beakta. Vi ser att dessa tre roller har en nära koppling till kontraktet och kan därför beskrivas genom teorin. Mer specifikt kan samtliga av dessa roller nämligen anses vara baserade på ansvar givet i kontraktet givaren och tagaren emellan. Som ovan nämnt, benämner vi de roller som agentteorin klarar av att beakta som explicita roller.

Givarnas roller som informationsspridare, vägledare samt övervakare går tydligt att urskilja som grundläggande vid applicering av det agentteoretiska perspektivet. Enligt ett agentteoretiskt perspektiv uppkommer de explicita rollerna till följd av att kontakt krävs för att komma runt antagandena som agentteorin är utformad kring (Bengtsson & Nygaard, 2001). Syftet med kontraktering mellan franchisegivare och franchisetagare är att den grundläggande ansvarsfördelningen blir gjord så att båda parter intressen uppfylls (Collin, 1990). Ett tydligt ansvar som givaren tilldelas vid kontraktering är att sprida information vidare till motparten då det i kontraktet framgår att givaren har en lagförd förpliktelse om informationsskyldighet (Sveriges Franchisetagare, 2021). Ansvaret att sprida information

framgår även av den studerade empirin. Givarna på Sombro ser i enlighet med agentteorin att de har ett ansvar för att kontinuerligt uppdatera tagarna när nya riktlinjer uppkommer och för att skapa förutsättningar för informationsspridning.

Rollen som informationsspridare är en roll som givaren anses ta i syfte för att ge något till tagaren i gengäld för att tagaren tar sitt ansvar i relationen och genererar inkomst för bägge parter. I och med kontraktering mellan franchisegivare och franchisetagare möjliggörs att bägge parter kan inse vilka förväntningar som existerar gentemot den andre parten.

Uppstyrningen medför även att bägge parter får vetskap om hur de ska bidra till det ömsesidiga utbytet (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007). Givarens egen nyttomaximering gynnas av att information internt lätt kommer tillhanda för tagarna så att samtliga tagare får samma möjligheter att lyckas med sitt arbete. Applicerar man ett agentteoretiskt perspektiv, vilket tar givarens perspektiv, blir det därmed tydligt att om informationsspridning gynnar givaren så kontrakteras det i kontraktet.

Utöver rollen som informationsspridare framgår det även av kontrakteringen att givaren ska supportera och vägleda (Mendelsohn, 1999). Även givarens roll som vägledare kan ses vara uppkommen vid ansvarsfördelningen vid kontrakteringen. Precis som med rollen som informationsspridare har givaren ett ansvar att ge tagarna något i gengäld för tagarens insatser i relationen. Utifrån det empiriska datamaterialet framgår det att givarna ser sig själva som vägledare då de menar att de aktivt arbetar för att supportera sina tagare genom att tillhandahålla utbildningar, coachning och mentorskap. Att givaren anser sig ansvara för åtaganden i syfte att tillgodose tagarna med en fortgående vägledning, så länge kontrakt mellan parterna vidhålls, framgår vid intervjutillfällena med studieobjekten.

Den tredje identifierade explicita rollen, övervakare, skiljer sig något från de andra två ovan nämnda rollerna. I rollen som övervakare ser vi att givaren tar ansvar med ett annat syfte i åtanke. Detta trots att det gemensamma för dessa roller är att de kan beaktas med hjälp av det agentteoretiska perspektivet och att de alla uppkommit till följd av kontraktet. De andra två explicita rollerna har i relationen ett syfte att ge något i gengäld till tagaren för dess insatser. Rollen som övervakare är dock en roll som givaren, enligt agentteorin, själv tar för att i första hand gynna sitt eget syfte. Övervakningen sker för att kunna kontrollera att tagarna följer kontraktet och att de når de resultat som är kontrakterade. Rollen som övervakare är starkt förknippad med agentteorin då teorin lägger vikt på att kontroll är en avgörande del i att

komma runt agentantagandena och därför en viktig del av kontraktet (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

I det empiriska materialet framhäver givarna på Sombro inte deras roll som övervakare särskilt starkt. Därför är avsnittet 4.4, om rollen som övervakare, något kortare än de andra avsnitten i vår analys av empirin. Vi märkte att givarna snarare framhäver rollerna som informationsspridare och vägledare i större utsträckning. Dock kom deras ansvar för att övervaka på tal ett flertal gånger under intervjuerna och vi kunde därför trots allt identifiera det som en roll. Just eftersom det ändå tydligt gick att identifiera rollen som övervakare och att den är så starkt förknippad med agentteorin är den intressant att beakta. Vi är medvetna om att intervjuobjekten svarat och berättat det som de själva vill framhäva med sin roll i relationen med sina tagare. Dessutom förstår vi att det kan finnas underliggande faktorer som gör att givarna inte vill trycka på att de ser att rollen som övervakare är väldigt markant i deras roll. Det finns därmed en risk att givarna egentligen ser rollen som övervakare mer central än vad den framställs som i vårt empiriska material. Oavsett så har det vid intervjuerna framgått att givarna ser att de har ett ansvar för att övervaka tagarna. I och med att vi ser att agentteorin kan beakta övervakarrollen kan vi därför ändå kategorisera den som explicit.

Ovan nämnda roller är alla givande att diskutera men vi anser att det mest intressanta med denna studie är de två återstående rollernas innebörd. De implicita rollerna som vi identifierat vid analys av empirin kommer nedan att diskuteras för att sedan bana vägen för ett reviderat agentteoretiskt perspektiv.

5.3 Implicita roller

Som vår analys påvisar kan givarna på Sombro beskrivas axla två roller utöver de ovan presenterade. Dessa skiljer sig från resterande i att de är implicita. En implicit roll definierar vi utifrån dess diskrepans i förhållande till de explicita rollerna. Mer specifikt beskrivet kan de implicita rollerna klassificeras som de roller en principal antar men som agentteorin inte förmår att förklara.

Att dessa två roller anammas av givaren i franchiserelationen går inte att förklara utifrån agentteorin då de ej definieras i kontraktet mellan de två parterna. I fallet med de explicita rollerna var det tydligt att givarna som principaler åtog sig rollen som informationsspridare,

vägledare och övervakare eftersom dessa var nära relaterade till kontraktet. Ett affärsmässigt kontrakt mellan en franchisegivare och franchisetagare benämner dock sällan andra ansvarsområden utöver de konkreta skyldigheterna (Bengtsson & Nygaard, 2001). Kontraktet beskriver inte mer komplexa och abstrakta ansvarsområden som parterna kan och bör anta (Pizanti & Lerner, 2003). I intervjuerna på Sombro beskriver aldrig givarna hur rollen av kulturbärare och motivatör skulle vara definierade i kontraktet och det talas inte som en skyldighet för givarna att anta dessa roller. Utifrån det empiriska materialet är det därför möjligt att förstå att de två implicita rollerna går bortom kontraktets definitioner av givarens skyldigheter.

Vidare är det inte enbart rollernas anknytning till kontraktet som skiljer dem åt utan även motivet bakom att rollerna antas. Enligt agentteorin skapas ett kontrakt mellan principalen och agenten i syfte att komma runt de antaganden som teorin gör (Bengtsson & Nygaard, 2001). Exempelvis kan informationsasymmetri lindras genom att förtydliga hur kommunikation av information ska gå till i kontraktet (Eisenhardt, 1989). De explicita rollerna blir vidare en bieffekt av det som kontrakteras och syftar därmed till att komma runt de antaganden teorin gör. De implicita rollerna lyfts däremot ej som en skyldighet i kontraktet utan beskrivs istället av Sombros givare som ett verktyg för att skapa enhetlighet.

Vi ser att i givarnas framställning av sin roll framgår det att rollen som kulturbärare är en stor och betydande roll som de väljer att axla. De beskriver ett ansvarstagande i att förvalta den familjära kulturen samt att sprida den till franchisetagarna. Utifrån det empiriska materialet har vi identifierat att motivet bakom rollen som kulturbärare kan uttryckas i termer av att vilja skapa en "vi-känsla" eller "en familj". Företagskulturen fungerar med andra ord som ett instrument i skapandet av den eftersträvade familjära känslan.

På liknande sätt presenteras rollen som motivatör som en viktig faktor för att skapa en stark gemenskap och lagkänsla. Detta kan exemplifieras av en av givarna som beskriver hur motivationen syftar till att "hålla ihop gänget". Givare framhäver vid intervjutillfällena att de motiverar tagarna och hyllar dem vid framgång för att det är en del av att skapa den varma gemenskapen i franchiserelationen.

Utifrån ovan kan det tolkas som att de två implicita rollerna har ett djupare syfte än de explicita rollerna som endast ämnar ge givaren något eller att utföra något i eget syfte. Rollen

som kulturbärare och motivatör motiveras istället av en vilja att skapa enhetlighet i organisationen genom att knyta an till franchisetagarna.

Agentteorin lyfter båda parternas vilja att nyttomaximera (Eisenhardt, 1989) vilket kan ses som ett motargumenterande motiv till att ta sig an två implicita roller. Att skapa en gemenskap i organisationen kan ses som en nyckel för ett framgångsrikt partnerskap och något som ofta leder till en ökad framgång för organisationen i stort (Morgan & Hunt, 1994). Därav är det möjligt att franchisegivaren även ser rollerna som kulturbärare och motivatör som en möjlighet till att nyttomaximera för egen del. Att förminska principalens agerande till ett enda motiv, nyttomaximerande, ger dock en förvrängd bild av verkligheten (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Davis, Schoorman och Donaldson (1997) lyfter hur agentteorin inte beaktar den genuina vilja som principalen kan ha att vilja skapa ett starkt band med agenten. Därför är det möjligt att givarna på Sombro antar två implicita roller i syfte att skapa enhetlighet i kombination med viljan att nyttomaximera.

Frågan blir vidare hur rollerna som kulturbärare och motivatör skapar enhetlighet samt varför enhetligheten är viktig i franchiserelationen. En stark företagskultur hjälper, enligt Besanko m.fl. (2013), mer specifikt till att skapa en gemenskap och samhörighet. Vidare kan givarna genom att driva en stark företagskultur motverka skapandet av subkulturer i franchisetagarnas bolag (Cumberland & Githens, 2012). Sombros familjära företagskulturen beskrivs av givarna som ett sätt att öppna upp för ärlig kommunikation med tagarna vilket är avgörande för ett tillfredsställt partnerskap (Manna, Smith & Synowka, 2006). Den familjära kulturen som Sombros franchisegivare beskriver sig vilja förmedla kan därför kopplas till en vilja att skapa enhetlighet. Mendelsohn (1999) lyfter även tagarnas behov av beröm från franchisegivaren för att de ska uppleva att de är inkluderade i organisationen. Att motivera kan därför ses som ett sätt för givarna att sträcka ut handen till tagarna, knyta an till dem och skapa en vi-känsla, eller med andra ord en enhetlighet. Enhetligheten kan hjälpa parterna genom att de på så vis kommer närmare varandra och formas mer till en enhet istället för att agera som två separata aktörer.

Då givare och tagare arbetar under separata bolag kan samhörighetskänslan i kedjan vara problematisk och en svår etablerad aspekt inom franchising (Ideström & Fernlund, 2009). Uppdelningen påverkar internt både givare och tagare som riskerar att utveckla olika målsättningar, värderingar och arbetssystem. Problematiken i det faktum att givarna och

tagarna har olika bolag och inte är direkta medarbetare kan tolkas som en förklaring till varför givarna på Sombro anammar implicita roller. Noterbart är att problematiken med att principalen och agenten bör agera som en enhet när de egentligen är separata bolag inte är något som lyfts i agentteorin då den ursprungligen inte är skapad för franchiserelationen (Jensen & Meckling, 1976). De implicita rollerna fyller därför en viktig funktion där franchisegivaren genom dessa försöker komma runt det fundamentala problemet inom franchising, det vill säga att de är en enhet samtidigt som de är separata bolag.

Sammanfattningsvis indikerar givarna på Sombro att de antar implicita roller i syfte att skapa enhetlighet. Rollen som kulturbärare och motivatör blir i Sombros fall verktyg som används för att knyta an till tagarna. Enhetligheten är viktig eftersom det är ett verktyg för att komma runt problemet om uppdelningen av bolagen, vilket agentteorin inte beaktar.

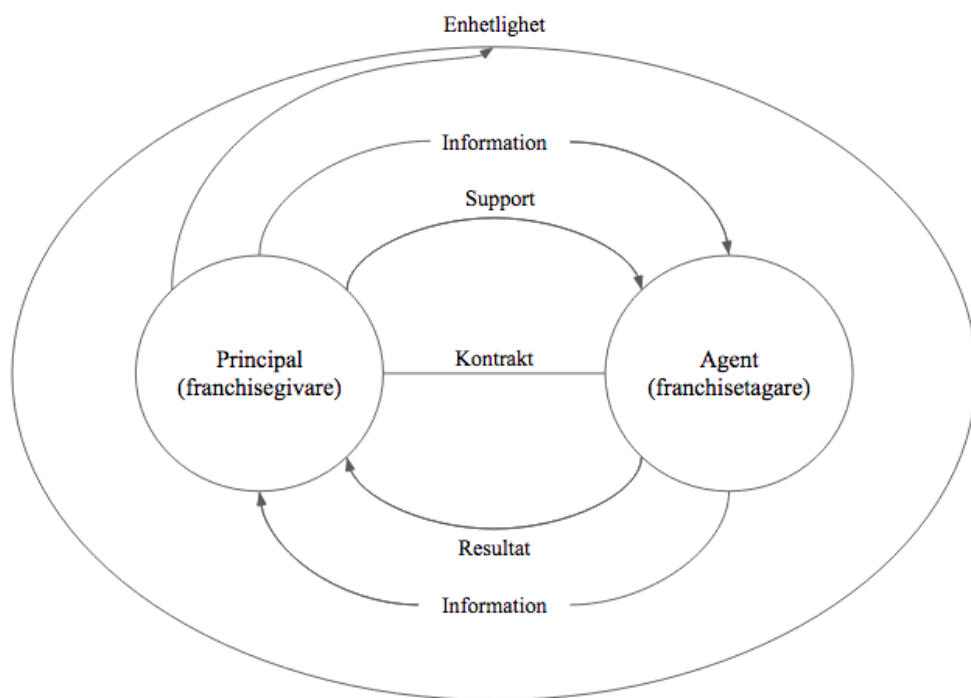
5.4 Reviderat agentteoretiskt perspektiv

Av studien framstår det tydligt att agentteorin inte är tillräcklig för att beskriva komplexiteten i franchiserelationen mellan givare och tagare. De explicita rollerna går som förklarar väl att beskriva via det agentteoretiska perspektivet medan de implicita inte går att förklara på samma vis. Vi ser att agentteorin därför behöver utvecklas när den mer specifikt ska appliceras på franchising som fenomen. Rollerna mellan givare och tagare skiljer sig, likt Boström (2015) förklarar, avsevärt från andra typer av företagsrelationer och behöver därför beskrivas på ett annat sätt för att komplexiteten i givarrollen ska kunna framgå. Nedan följer vårt förslag på ett reviderat agentteoretiskt perspektiv där de implicita rollerna tas med i beaktning.

Det dominerande teoretiska perspektivet vid analys av franchiserelationen är agentteorin, men den är likt beskrivit bristfällig i dess förmåga att omfamna relationens komplexitet. I vår studie har vi valt att fokusera på hur franchisegivaren ser på sin roll i relationen med sina franchisetagare. Utifrån vårt empiriska material har vi fått en ökad förståelse för att givarna ser att de antar implicita roller vars huvudsakliga fokus är att bidra till kedjans enhetlighet.

Med begreppet enhetlighet syftar vi till det som enar franchisekedjans olika bolag. Faktumet att givaren och alla tagare har separata bolag men ändå i viss mån ska ses som en enhet gör att de behöver jobba med att göra uppdelningen av bolagen mindre påtaglig. Enhetligheten syftar

till att skapa en samhörighet och en gemensam grund att stå på. Kategorin implicita roller beaktas inte i dagens agentteoretiska perspektiv och det är här vår reviderade teori kommer in. Vi har förståelse för att just kulturbärare och motivatör kanske inte är de roller som alla franchiseföretag tar sig an. De implicita rollerna kan därför anses variera mellan företag. Kulturbärare och motivatör är två roller som är tydliga i vår fallstudie men som snarare än en mall är exempel på vad en implicit roll kan vara. Nedan väljer vi här att presentera en utveckling av agentteorin.



Figur 2: Illustrerar reviderat agentteoretiskt perspektiv gällande relationsutbytet mellan givare och tagare

I figur 2 åskådliggörs att givaren som principal, förutom information och support, även kan bidra med enhetlighet. Givaren antar i vårt reviderade agentteoretiska perspektiv implicita roller i syfte att skapa denna enhetlighet ut genom hela kedjan. Vår adderade pil kan anses ligga utanför kontraktets bestämmelser och går därför ej att förklara via de explicita, kontraktbaserade rollerna som bygger upp informations- och supportpilarna. Enhetligheten hos just studieobjektet Sombro ser vi byggas upp av rollerna kulturbärare och motivatör. Som vi nämnt ovan är vi medvetna om att andra franchisegivare inte nödvändigtvis antar rollen som kulturbärare och motivatör. Däremot är det troligt att även andra givare antar roller som inte definieras i kontraktet då vi såg att kontraktets beskrivning av givarnas roll på Sombro

inte var helhetstäckande. Dessutom besitter vi vetskap om att franchiseföretag är i en position där givaren och tagarna inte arbetar i samma bolag och vi tror därför att franchiseföretag har gemensamt att enhetligheten är eftersträvansvärd. De implicita rollerna framställs av givarna på Sombro som viktiga faktorer för att relationen ska kunna fungera på bästa möjliga sätt. Utifrån ovan är det troligt att även andra franchisegivare kommer anta implicita roller i syfte att skapa enhetlighet i franchisekedjan.

Det reviderade agentteoretiska perspektivet kan eventuellt fungera på andra relationer mellan två affärspartners som inte ingår i ett franchisesamarbete. Vi ser det dock som att vi vill bidra med att specificera teorin så att den blir mer anpassad till franchiserelationen mellan givare och tagare. De implicita rollerna är med och bidrar till att relationen ska fungera och utifrån vad vi kan förstå genom givarna på Sombro är de implicita rollerna något som de ser sig själva ta yttersta ansvar för. Viktigt att notera är att den nya reviderade teorin är inte en perfekt applicerbar teori på franchising utan kan fortfarande kritiseras för dess enkelhet. Vi ser gärna att andra vidareutvecklar detta reviderade agentteoretiska perspektiv, se avsnitt 6.2 för förslag på vidare forskning. Teorin ämnar att skapa en ny dimension av agentteorin som lyfter den komplexitet som finns i franchiserelationen. Givaren antar implicita roller i syfte att skapa enhetlighet och på så vis komma runt problemet att givare och tagare är olika bolag. Genom att addera denna dimension bidrar den reviderade agentteorin med en ny djupare förståelse för franchiserelationen.

6. Slutsats

Denna uppsats har utgått ifrån franchising som koncept och djupdykt i franchisegivarens många gånger komplexa roll. Efter att ha genomfört en fallstudie på Sombro Mäklarbyrås huvudkontor har ett antal slutsatser kunnat dras. Först presenteras här studiens slutsats och sedan förslag på vidare forskning.

6.1 Studiens slutsats

Till att börja med kunde vi i studien identifiera fem roller som franchisegivarna på Sombro ser sig själva axla i relationen med sina franchisetagare. Dessa fem roller var informationsspridare, vägledare, övervakare, kulturbärare och motivatör. De tre förstnämnda klassificerar vi som explicita roller då de går att beskriva genom det agentteoretiska perspektivet och de två sista som implicita roller då de kan anses ligga utanför teorins ramar. De implicita rollerna kan tillsammans beskrivas som roller vilka bidrar till franchisekedjans enhetlighet. I just Sombros fall är det möjligt att konstatera att givarna ser kulturbärare och motivatör som de enhetlighetskapande, implicita rollerna.

I och med att agentteorin brister i förmågan att förklara franchiserelationen mellan givare och tagare har vi föreslagit ett reviderat agentteoretiskt perspektiv. I det reviderade perspektivet framgår det att principalen (givaren) även kan anta andra roller än de tidigare givna, i syfte att uppnå enhetlighet i kedjan. Viktigt att poängtera är att i andra franchiseföretag kan det vara andra implicita roller som bygger upp enhetligheten. Gemensamt för franchiseverksamheter är dock att det alltså kan finnas roller bortom kontraktet som inte synliggörs genom agentteorin.

Franchising, även refererat till som “näringslivets motor” (Handelns Utredningsinstitut, 2019), kan ses som en komplex samarbetsform med roller svåra att definiera. Med ovan slutsatser i åtanke vill vi slutligen poängtera att vår studie kan bidra med en ökad förståelse för givarens roll i relationen med tagaren.

6.2 Förslag på vidare forskning

Under arbetets gång har flertalet möjliga förslag på vidare forskning identifierats. Först och främst vore det intressant att, utöver Sombros franchisegivare, även intervjua franchisetagarna. På så vis hade tagarna genom studien antingen kunnat bekräfta givarnas syn på deras egen roll eller faktiskt fått möjlighet att säga emot det som givarna påstår om sig själva. Genom att i framtiden undersöka båda parternas syn på givarnas roll nyanseras studiens utfall. Ytterligare ett förslag på vidare forskning är att genomföra samma typ av undersökning fast med frågeställningen *Hur ser franchisetagare på sin roll i relationen med sina franchisegivare?*. Att studera tagarnas eller båda parternas syn på tagarnas roll ger ytterligare ett perspektiv på den komplexa franchiserelationen. Förslagsvis, hade man även kunnat genomföra likadana intervjuer men med andra franchiseföretag. Att utvidga urvalet genom att välja fler företag som studieobjekt hade kunnat bredda och konfirmera vår studies slutsats. På grund av den pågående pandemin var observationer aldrig aktuellt för vår studie. Vi ser dock på observationer som en möjlig framtida forskningsmetod i ämnet. Att genomföra olika typer av observationer på plats på Sombros huvudkontor hade i sammanhanget kunnat vara givande. Genom att studera hur givarna beter sig på sin arbetsplats hade empirin kunnat utökas och blivit mer förankrad i vad som faktiskt försiggår i verkligheten.

7. Referenslista

Ahrne, G. & Svensson P. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt, i G Ahrne & P Svensson, (red), *Handbok i kvalitativa metoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber. s. 17-31.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber.

Axberg, C., Engström, A., Fernlund, A., Ottoson, M., Edvardsson, G. & Brodén, P. (2005). *Franchise i praktiken*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bates, T. (1995). Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups. *Journal of Small Business Management*, vol. 33, nr. 2, s. 26-36.

Bengtsson, L. & Nygaard, C. (2001). *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy*. 6 uppl. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Boström, M. (2015). Between Monitoring and Trust: Commitment to Extended Upstream Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 131, nr. 1, s. 239–255.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.

Caves, R. E. & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*, vol. 42, nr. 4, s. 572-586.

Collin, S-O. (1990). Aktiebolagets kontroll: Ett transaktionskostnadsteoretiskt inlägg i debatten om ägande och kontroll av aktiebolag och storföretag, i *Lund Studies in Economics and Management*. uppl. 9. Lund: Lund University Press.

Combs, J. G., Michael, S. & Castrogiovanni, G. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management*, vol. 30, nr. 6, s. 907–931.

Cullen, J. B., Johnson, J. L. & Sakano, T. (2000). Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal of World Business*, vol. 35, nr 3, s. 223-240.

Cumberland, D. & Githens, R. (2012). Tacit Knowledge Barriers in Franchising: Practical Solutions. *Journal of Workplace Learning*, vol. 24, nr. 1, s. 48-58.

Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M. & Winsor, R. D. (2011). A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships. *Journal of Business Venturing*, vol. 26, nr. 3, s. 321-340.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, vol. 22, nr 1, s. 20-47.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 1, s. 57-74.

Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. G. & Radulovich, L. (2011). Franchise Partnership and International Expansion: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, nr. 3, s. 533-557.

Handelns Utredningsinstitut (2019). *Franchising i Sverige 2018/2019*. [Elektronisk]
Tillgänglig på: https://svenskfranchise.se/app/uploads/2020/05/HUI2018_2019_la%C3%8A.pdf [Hämtad 2021-04-03].

Harmon, T & Griffiths, M. (2008). Franchisee Perceived Relationship Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, nr. 4, s. 256-263.

Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

- Ideström, J. & Fernlund, A. (2009). *Franchise Praktikan*. Halmstad: Bulls Graphics.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, nr. 4, s. 305-360.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A. & Silkoset, R. (2007). Antecedents and Effects of Free Riding in the Franchisor-franchisee Relationship. *Journal of Business Venturing*, vol. 22, nr. 4, s. 522-544.
- Lashely, C. & Morrison, A. (2000). *Franchising Hospitality Services*. 1 uppl. Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Madueño, C. M. & García, S. P. (2015). Management Control in Inter-organizational Relationships: The Case of Franchises. *Innovar*, vol. 25, nr. 58, s. 23-36.
- Manna, D. R., Smith, A. D., & Synowka, D. P. (2006). Exploring Agency Theory Implications With Franchising. *Journal of Business & Economics Research*, vol. 4, nr. 4, s. 21-28.
- Mendelsohn, M. (1999). *The guide to franchising*. 6 uppl. London: Cengage Learning EMEA.
- Merrilees, B. & Frazer, L. (2013). Internal Branding: Franchisor Leadership as a Critical Determinant. *Journal of Business Research*, vol. 66, nr. 2, s. 158-164.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, nr. 3, s. 20-38.
- Nisar, T. M. (2011). Intellectual Property Securitization and Growth Capital in Retail Franchising. *Journal of Retailing*, vol. 87, nr. 3, s. 393-405.
- Pizanti, I. & Lerner, M. (2003). Examining Control and Autonomy in the Franchisor-franchisee Relationship. *International Small Business Journal*, vol. 21, nr. 2, s. 131-159.

Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, vol. 19, nr. 1, s. 90-118.

Sagell, D. M. & Carlsson, P. (2005). *Franchise - praktisk handbok för franchisegivare och franchisetagare*. 1 uppl. Uddevalla: MediaPrint.

SFS 2006:484. Lagen om franchisegivares informationsskyldighet. Stockholm: Justitiedepartementet.

Shapiro, S. P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, vol. 31, nr. 1, s. 263-284.

Sharma, A. (1997). Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *Academy of Management Review*, vol. 22, nr. 3, s. 758-798.

SOU 1987:17. Franchising. Stockholm: Justitiedepartementet.

Svenska Franchise Föreningen. (2021a). *Vad är egentligen franchising? Här vi det grundläggande konceptet*. [Elektronisk] Tillgänglig på:
<https://svenskfranchise.se/franchising/om-franchising/#> [Hämtad 2021-04-04].

Svenska Franchise Föreningen. (2021b). *En bättre företagsskola än att starta eget genom en seriöst franchise finns knappast*. [Elektronisk] Tillgänglig på:
<https://svenskfranchise.se/franchising/givare-och-tagare/> [Hämtad 2021-04-04].

Sveriges Franchisetagare. (2021). *Vad är en franchisegivare?*. [Elektronisk] Tillgänglig på:
<https://sverigesfranchisetagare.se/vad-ar-franchisegivare/> [Hämtad 2021-04-03].

Sverke, M. (2004). Design, urval och analys i kvantitativa undersökningar, i B Gustavsson (red.), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur, s. 19-48.

Tillväxtverket. (2020). *Vad är franchising?*. [Elektronisk] Tillgänglig på:
<https://www.verksam.se/fundera/franchising-eller-kopa-befintligt-foretag/franchising>
[Hämtad 2021-04-12].

White, D. W. (2010). The Impact of Marketing Strategy Creation Style on the Formation of a Climate of Trust in a Retail Franchise Setting. *European Journal of Marketing*, vol. 44, nr. 1, s. 162-179.

8. Bilaga

Intervjuguide

Inledning

- Vi börjar med presenterar oss och vad vi vill med denna intervju.
- Du kommer att vara anonym i uppsatsen.
- Är det okej att samtalet spelas in?
 - Inspelningen är i till för att kunna transkribera intervjun och kommer inte användas till annat.

Kort om den intervjuade

- Berätta lite kort om din roll på Sombro. Vad är din huvuduppgift?
- Hur länge har du arbetat på Sombro?

Utbyte

- Vad bygger ert franchisekoncept på, kan du beskriva utbytet mellan er franchisegivare och era franchisekontor?
- Hur går en uppstart av ett nytt kontor till?
- Vad baserar ni ert val av franchisetagare på?

Relation

- Hur ser du på huvudkontorets relation med franchisetagarna?
- Hur ser du på hierarkin mellan er och kontoren?
- Vad är er huvudsakliga uppgift gentemot franchisekontoren?
- Vad anser du är de största utmaningarna/problemen kopplat till att lyckas upprätthålla en god relation mellan franchisegivare och -tagare?
- Hur kan dessa utmaningar/problem hanteras av Sombro?
- Vad ser du som viktiga aspekter i att få relationen mellan franchisetagare och -givare att fungera bra?
- Vad finns det för utmaningar för att bygga/upprätthålla/skapa en god franchise relation?

Ansvar

- Vad ser du att ni har för ansvar över franchisekontoren?
- Vad anser du att franchisekontoren har för ansvar gentemot er?
- Var går gränsen för vad ni ska vara involverade i vs. vad franchisekontoren får lösa själva?
- Vilka problem stöter ni på när det kommer till franchisekontoren?
- Vad har ni just nu för utmaningar på Sombro?