



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårtermin 2024

Hellre mellanmjölk och långburk än grädde och champagne

En kvalitativ studie om styrning och kontroll i en
franchisebaserad mäklarfirma

Författare:

Majken Andersson

Max Brolin

Erik Nyström

Handledare: Dan Kärreman

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Dan Kärreman för all vägledning och de tips du givit oss under denna period. Din stora kunskap har sannerligen bidragit till vad uppsatsen kom att bli.

Vi vill även tacka alla anställda på “Hemstugan” för er tid, ert tålamod och er entusiasm över att prata med oss. Utan er hade ingenting av detta varit möjligt.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till alla våra vänner inom programmet som gjort denna vår till en höjdpunkt i våra liv. Vi är väldigt tacksamma för alla tips, skratt och glädje ni bidragit med under denna period.

Hoppas att ni njuter av läsningen lika mycket som vi gjorde när vi skrev den.

Majken Andersson, Max Brolin & Erik Nyström

27 maj 2024

*Vi ska kunna sitta i en fjällstuga med långburk, en ful toppluva
och en fleeeväst och tycka att livet är ganska gött... - Johansson*

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Hellre mellanmjölk och långburk än grädde och champagne: En kvalitativ studie om styrning och kontroll i en franchisebaserad mäklarfirma.

Seminariedatum: 30 maj, 2024.

Kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng.

Författare: Majken Andersson, Max Brolin & Erik Nyström.

Handledare: Dan Kärreman.

Fem nyckelord: Franchise, Mäklarbranschen, Styrning, Kontroll, Agentteori.

Forskningsfråga: Hur arbetar franchisegivaren på en mäklarfirma för att styra och kontrollera de aspekter av franchisetagarnas verksamhet som de upplever att franchisekontraktet inte täcker?

Syfte: Syftet med studien är att nyansera och öka förståelsen för styrning och kontroll inom franchise genom att undersöka franchisegivarens styrningsförsök utöver franchisekontraktet. Studien ämnar att fylla en del av de gap vi upplever existerar för tillfället inom franchiselitteraturen.

Metod: Vi har genomfört en kvalitativ studie baserad på sju semistrukturerade intervjuer med anställda på en mäklarkedjas huvudkontor som agerar franchisegivare. Studien har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt där ett abduktivt arbetssätt tillämpats.

Teoretiska perspektiv: Studien förhåller sig till tidigare litteratur om franchise som affärsmodell, inte minst det agentteoretiska perspektivet på relationen mellan franchisegivare och franchisetagare. Dessutom integrerar studien perspektiv från styrning och kontroll inom organisationer, främst styrningsformer riktade mot organisationsmedlemmarnas tankar, känslor, upplevelser och identitet.

Resultat: I denna del besvaras frågeställningen genom en analys av våra empiriska fynd. Här illustreras hur franchisegivaren betraktar franchisekontraktet som grundläggande för annan styrning, deras strävan efter att skapa en enhetlig och unik organisation samt deras ansträngningar för att identifiera och forma den ideala organisationsmedlemmen.

Slutsats: Franchisegivaren gör flera olika typer av styrningsförsök för att hantera aspekter av verksamheten som de upplever att franchisekontraktet inte täcker, exempelvis genom skapandet av en klan. Resultaten av studien bidrar till en fördjupad förståelse av normativ kontroll inom franchise, en nyansering av det agentteoretiska ramverket samt en utvidgad förståelse av de som potentiellt påverkas av normativ kontroll.

Abstract

Title: Rather semi-skimmed milk and long cans over cream and champagne: a qualitative study on governance and control in a franchise based real estate agency firm.

Seminar date: 30th of May, 2024.

Course: FEKH49, Degree Project Undergraduate Level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS.

Authors: Majken Andersson, Max Brolin & Erik Nyström.

Advisor: Dan Kärreman.

Keywords: Franchise, Real Estate Industry, Control, Governance, Agent Theory.

Research question: How do the franchisor at a real estate agency work to manage and control aspects of the franchisees' operations that they feel are not covered by the franchise contract?

Purpose: The purpose of the study is to nuance and add understanding of control within franchise by examining the franchisor's attempts to control beyond the franchise contract. The study aims to bridge the gap we identify in the existing franchise literature.

Methodology: We have conducted a qualitative study based on seven semi-structured interviews with employees on a real estate agency's headquarters, acting as franchisors. The study has a social constructionist starting point with an abductive approach.

Theoretical perspectives: The study relates to previous literature on the franchise concept, particularly the agency theory perspective on the relationship between franchisor and franchisee. Additionally, the study integrates perspectives on control within organizations, especially control targeting the thoughts, feelings, experiences, and identity of organizational members.

Result: In this part we answer our research question through an analysis of our empirical material. It illustrates how the franchisor considers the franchise contract as fundamental for other types of control, their aspiration to create a uniform and unique organization and also their efforts to identify and shape the ideal organizational member.

Conclusions: The franchisor makes several different types of control attempts to manage aspects of the business that they perceive the franchise contract does not cover, such as the creation of a clan. The results of the study contribute to a deeper understanding of normative control within franchising, a refinement of the agency theory framework, and an expanded understanding of those potentially affected by normative control.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problematisering.....	8
1.3 Syfte och frågeställning.....	9
1.4 Disposition.....	10
2. Litteraturgenomgång.....	12
2.1 Franchise.....	12
2.1.1 Att applicera franchiselitteratur på mäklarbranschen.....	12
2.1.2 Agentteori.....	13
2.1.3 Franchisekontrakt som traditionell styrning.....	14
2.1.4 Dynamiken kastas om.....	15
2.2 Ytterligare styrningsformer.....	16
2.2.1 Normativ kontroll.....	17
2.2.2. Identitetsarbete.....	18
2.2.3 Branding.....	19
3. Metod.....	22
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	22
3.1.1 Kvalitativ metod.....	22
3.1.2 Växelverkan mellan teori och empiri.....	23
3.2 Datainsamling.....	24
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer.....	24
3.2.2 Urval.....	25
3.2.3 Beskrivning av studieobjekt och etiska överväganden.....	26
3.3 Analysprocessen.....	27
3.3.1 Sortering.....	27
3.3.2 Reducering.....	28
3.3.3 Argumentation.....	29
3.4 Kvalitetsbedömning.....	29
3.4.1 Trovärdighet.....	30
3.5 AI-användning.....	32
4. Analys.....	33
4.1 Franchisekonceptet.....	34
4.1.1 Franchisekontraktet som grundläggande styrmedel.....	34
4.2 Bortom franchisekontraktet.....	35
4.2.1 Skapa Hemstugan.....	36
4.2.1.1 Mellanmjölk.....	36
4.2.1.2 Familjen.....	37
4.2.1.3 Värdegrund.....	42
4.2.2 Skapa Hemstugaren.....	45

4.2.2.1	Rekrytera det blåa hjärtat.....	45
4.2.2.2	Utbildningar.....	48
4.2.2.3	Evenemang.....	50
4.2.2.4	Tävlingar.....	53
4.3	Sammanfattning av analys.....	55
5.	Diskussion.....	56
5.1	En nyansering av agentteorin inom franchise.....	56
5.1.1	Behovet av en kombinerad styrning.....	58
5.2	Den sköna organisationsmedlemmen.....	59
5.2.1	Hitta och forma den sköna medlemmen.....	60
5.2.1.1	Den första instansen.....	60
5.2.1.2	Den andra instansen.....	60
5.2.1.3	Den tredje instansen.....	63
5.3	Familjen är skapad.....	63
5.3.1	Familjen agerar klan.....	64
5.3.2	Den komplexa klanen.....	65
5.4	Familjen som lösning på opportunistiskt beteende.....	67
6.	Slutsats.....	69
6.1	Studiens bidrag.....	69
6.2	Relevans.....	72
6.3	Begränsningar och förslag på framtida forskning.....	72
	Referenslista.....	74
	Appendix.....	79

1. Introduktion

Denna studie ämnar att studera hur franchisegivare inom mäklarbranschen arbetar för att styra och kontrollera verksamheten utöver vad som täcks av det traditionella franchisekontraktet. För att väcka läsarens intresse och visa på studiens relevans presenteras inledningsvis en bakgrund till ämnet och mäklarbranschens komplexitet. I problematiseringen ger vi en översikt av tidigare forskning på området samt förklarar den kunskapslucka som identifierats.

1.1 Bakgrund

Fastighetsbranschen har en kritisk roll i Sveriges ekonomi och står genom omfattande investeringar för mellan sju och åtta procent av landets BNP (Fastighetsägarna, u.å.). En del av denna ekonomiska aktivitet drivs av mäklarbranschen, som är central för att facilitera fastighetstransaktioner på marknaden (Wellhagen et al., 2021). Mäklarbranschen är på många sätt komplex. Exempelvis utmärker sig den svenska mäklarkåren med omfattande juridiska inslag och höga utbildningskrav (Wellhagen et al., 2021). Dessutom är branschen starkt påverkad av omvärldsfaktorer och har under de senaste åren ställts inför betydande utmaningar som har omformat dess landskap. Pandemin och kriget i Ukraina har skapat en osäkerhet på fastighetsmarknaden, där tillbakapressade villapriser, hög inflation och förhöjda räntor är några av de utmaningar som Sveriges mäklarfirmer idag står inför (Statistikmyndigheten, 2023). Exempelvis har den ekonomiska situationen lett till en kraftig minskning av antalet transaktioner på marknaden sedan mitten av 2022, vilket lett till att många mäklare idag överväger att byta yrke alternativt söker andra inkomstkällor (Rosén et al., 2023). Faktumet att mäklarbranschen befinner sig i en tuff period innebär att dess aktörer behöver arbeta hårt för att behålla sina mäklare och förhindra dem från att lämna företaget och branschen.

Bortsett från omvärldsförändringar har mäklarbranschen även stått inför betydande interna utvecklingar. En framträdande trend har varit att ansluta sig till en kedja. År 2000 var endast 17 % av svenska mäklare anknutna till en större kedja, medan samma siffra år 2023 var uppe i 79 % (Rosén et al., 2023). Detta tyder på en ökad konkurrens samt mer medvetna strategier för konceptualisering och marknadsföring (Rosén et al., 2023). Av Sveriges åtta största mäklarfirmer arbetar idag sju genom ett franchisekoncept (Rosén et al., 2023), och i denna

uppsats undersöker vi hur huvudkontoret på en mäklarfirma, franchisegivaren, tänker kring styrning och kontroll av denna unika form av verksamhet.

Kontroll inom en organisation handlar till stor del om ett nyttjande av maktutövning och inflytande för att säkra resurser, liksom för att arrangera kollektivt agerande mot förutbestämda mål (Alvesson & Kärreman, 2004; Costas & Kärreman, 2013). Existerande franchiselitteratur har till stor del har fokuserat på franchisekontraktets roll i verksamheten, och dess reglering av rättigheter och skyldigheter mellan franchisegivare och franchisetagare. Tidigt i processen insåg vi dock att det studerade huvudkontoret försöker styra sina medlemmar på ett sätt som inte alls belysts inom franchiselitteraturen. Således uppstod ett intresse av att undersöka dessa styrningsförsök närmre för att kunna bidra med ett nytt perspektiv på styrning inom franchiselitteraturen – ett perspektiv av hur franchisegivare kan utföra styrningsförsök som sträcker sig bortom den traditionella kontraktuella formen.

1.2 Problematisering

Som påvisat ovan har franchisekonceptet under senare år blivit allt mer framträdande inom mäklarbranschen – en utveckling som liknar den i servicesektorn generellt (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995). Således har många studier om franchising utförts inom serviceindustrin (se Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995; Lafontaine & Shaw, 2005; Michael, 2000; Norton, 1988). Däremot har vi inte funnit några studier av stark akademisk trovärdighet som undersökt mäklarbranschen, vilket dels innebär att vi måste vara försiktiga med att blint applicera existerande franchiselitteratur, men också att det finns möjlighet att upptäcka fenomen som dagens litteratur inte helt kan förklara.

Vad vi däremot anser vara applicerbart är existerande litteraturs förklaring av franchisestrukturen, vilket överensstämmer med den mäklarfirman vi har studerat. Det rör sig om ett moderbolag (franchisegivare) som har utvecklat en typ av produkt eller service som genom en franchiseöverenskommelse låter franchisetagaren sälja detta på marknaden inom ett specifikt område (Rubin, 1978). I denna studie är huvudkontoret på den studerade mäklarfirman franchisegivaren som säljer ett koncept till flera franchisetagare. Dessa investerar då i konceptet med eget kapital i utbyte mot service i form av exempelvis utbildning, det specifika varumärket och marknadsföring, och blir följaktligen egenföretagare

under ett bestämt namn (Michael, 2000; Rubin, 1978). Att investera med eget kapital innebär att det finns ett direkt ekonomiskt incitament för franchisetagaren att maximera prestation och lönsamhet (Michael, 2000). Detta framhävs ofta som en lösning på moral hazard-problemet som uppstår genom avsiktlig brist på ansträngning från franchisetagaren och brist på övervakningsmöjligheter från franchisegivaren (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995; Lafontaine & Kaufmann, 1994). Intressant i just mäklrarbranschen är att franchisegivaren och franchisetagaren tjänar pengar på exakt samma tjänst. Därmed finns det en direkt koppling mellan prestationen hos franchisetagarna, mäklare inkluderat, och intäkterna för franchisegivaren, följaktligen stora incitament för franchisegivaren att säkerställa att prestationerna går i linje med deras mål och ambitioner.

Dagens franchiselitteratur har allt som oftast ett relativt ensidigt fokus på traditionella styrnings- och kontrollmekanismer inom franchise. Litteraturen domineras av hur både den grundläggande strukturen och franchisekontraktet agerar som centrala kontrollmekanismer som fastställer rättigheter och skyldigheter för att minimera oönskade beteenden såsom opportunist och free-riding (Dant & Nasr 1998, Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995; Lafontaine & Kaufmann, 1994; Mathewson & Winter, 1985; Michael, 2000; Norton, 1988). Samtidigt finns det mycket traditionell organisationslitteratur som betonar andra typer av styrningsformer som inte direkt påverkar beteende, utan snarare tankar, känslor, och upplevelser (se exempelvis Alvesson & Willmott, 2002; Kunda, 1995; Ouchi, 1979). I franchiselitteraturen är detta forskningsområde relativt utforskat, vilket skapar en möjlighet att nyansera och vidareutveckla förståelsen för styrning inom franchising genom att applicera dem som vanligtvis studeras i traditionella organisationer. Dessutom präglas dagens franchiselitteratur av en övervägande kvantitativ metod (se exempelvis Lafontaine, 1992; Lafontaine & Kaufmann, 1994; Mathewson & Winter, 1985; Michael, 2000), i vilket en kvalitativ studie kan ge djupare insikter i hur franchisegivares egna tankar och upplevelser påverkar de styrningsförsök som genomförs.

1.3 Syfte och frågeställning

Eftersom det finns omfattande forskning kring franchisekontraktet som styrmedel, medan andra former av styrning har fått mindre uppmärksamhet, är syftet med denna studie att undersöka hur franchisegivare kan styra medlemmarna i en mäklarkedja med medel bortom

franchisekontraktet. Med detta avser vi att inte bara utveckla och nyansera den teoretiska förståelsen för styrning och kontroll inom franchise, utan även att bidra med praktiska insikter som kan användas av franchisegivare i deras styrningsstrategier. För att uppfylla syftet har vi formulerat följande frågeställning:

Hur arbetar franchisegivaren på en mäklarfirma för att styra och kontrollera de aspekter av franchisetagarnas verksamhet som de upplever att franchisekontraktet inte täcker?

1.4 Disposition

Inledning

I detta avsnitt etableras grunden för studien. Läsaren får här en första inblick i ämnet, inte minst en förståelse för de svårigheter som mäklarbranschen står inför, liksom hur franchisekonceptet dominerar allt mer. Vi positionerar även studien i förhållande till existerande litteratur för att visa hur den bidrar till, och utvecklar, förståelsen för styrning och kontroll inom franchise. Detta bygger upp till det övergripande syftet med studien och den forskningsfråga som adresseras och vägleder studien.

Litteraturgenomgång

I litteraturgenomgången redogör vi för den tidigare litteratur som studien förhåller sig till, således de vokabulär och referensramar som används för att underbygga analys och diskussion. Här förs viktiga resonemang om hur vi avser att tillämpa franchiselitteratur på mäklarbranschen, på basis av att mäklarbranschen på många sätt är en unik och utforskad bransch. Vi belyser även franchisekontraktets roll i verksamheten utifrån ett styrningsperspektiv, vilket är en förutsättning för att kunna identifiera styrningsformer utöver detta och därmed besvara frågeställningen. Därefter ges en överblick över olika kontrollformer som hittills har varit relativt utforskade inom franchise, men som har potential att bidra till att utveckla och nyansera styrningsperspektivet inom denna affärsmodell.

Metod

Metodavsnittet ger läsaren en insikt i arbetsprocessen bakom denna studie. Här förklarar vi vårt tillvägagångssätt, diskuterar de val som gjorts samt studiens kvalitet på ett transparent sätt för att stärka dess trovärdighet.

Analys av empiri

I denna del presenteras och analyseras det empiriska material som våra intervjuer gett upphov till. Det är i denna del forskningsfrågan besvaras och argumentationen kring studiens fynd påbörjas. Genom att sammanfatta och tolka det empiriska materialet ger detta kapitel underlag för den efterföljande diskussionen och teoretiska reflektionen.

Diskussion

I diskussionen lyfts de empiriska fynden till en mer abstrakt nivå genom att relatera dem till tidigare forskning. Vi diskuterar således våra empiriska fynd utifrån det teoretiska vokabulär som presenterats i litteraturgenomgången, vilket leder upp till de teoretiska bidragen som studien ämnar att ge.

Slutsats

I denna avslutande del understryker vi studiens slutsatser och dess teoretiska och praktiska konsekvenser. Dessutom redogör vi för studiens begränsningar samt ger förslag på vidare forskning inom området.

2. Litteraturgenomgång

I kommande kapitel presenteras tidigare forskning som är relevant för vår studie. Fokus ligger på att definiera centrala begrepp som är av betydelse för vår forskning och utforska debatten inom fältet för att få en överblick av befintlig kunskap och de frågor som ännu behöver redas ut. Genom att diskutera hur vår studie relaterar till den existerande forskningen ger vi läsaren en bakgrund och förståelse för eventuella kunskapsluckor och således möjliga teoretiska kunskapsbidrag.

2.1 Franchise

2.1.1 Att applicera franchiselitteratur på mäklarbranschen

Vi har i introduktionen förklarat att den studerade mäklarfirman använder sig av franchisekonceptet. Styrningen och kontrollen sker därmed i en kontext som skiljer sig från en traditionell företagsmodell där moderföretaget äger och kontrollerar alla sina enheter direkt (Rubin, 1978). Därmed är det högst relevant att diskutera litteratur som relaterar till denna affärsmodell. Trots att mäklarbranschen är relativt utforskad inom franchiselitteraturen, finns det starka skäl att hävda att många av de principer och insikter som presenteras i denna litteratur är tillämpliga även här. Franchising, oavsett bransch, bygger på vissa grundläggande principer, såsom relationen mellan franchisegivare och franchisetagare, samt utformningen av kontrakt (Rubin, 1978). Det är därför viktigt för läsaren att förstå hur tidigare litteratur har belyst dynamiken mellan parterna och franchisekontraktets roll i verksamheten, inte minst för att förstå vad som inte täcks av franchisekontraktet. Därför förklarar vi i *avsnitt 2.1.2* det agentteoretiska ramverk som dominerar i franchiselitteraturen, liksom argumenterar för vilken typ av funktion franchisekontraktet fyller som styrmedel i *avsnitt 2.1.3*. Vårt mål är inte att använda franchiselitteraturen som ett direkt teoretiskt ramverk, utan att skapa en dialog som knyter an tidigare forskning till våra egna observationer. Med detta tillvägagångssätt kan vi bidra med nya perspektiv till både franchiselitteraturen och styrningsforskningen, särskilt inom den specifika kontexten av mäklarbranschen.

2.1.2 Agentteori

Den franchiselitteratur som har undersökts inför denna uppsats har huvudsakligen tagit avstamp i agentteori (se exempelvis Carney & Gedajlovic, 1991; Dant & Nasr, 1998; Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995; Lafontaine & Shaw, 2005; Mathewson & Winter, 1985; Michael, 2000; Rubin, 1978). Att denna teoretiska grund dominerar inom franchiselitteraturen är föga förvånande då det uppstår en agentrelation så fort en principal (uppdragsgivare) är beroende av en agent (uppdragstagare) för att utföra handlingar eller beslut i uppdragsgivarens intresse (Bergen et al., 1992 återgiven i Dant & Nasr, 1998). I detta fall ses franchisegivaren som principal och franchisetagaren som agent. Allt som oftast utgår författare från att agenten och principalen har olika intressen och incitament (se exempelvis Dant & Nasr, 1998; Lafontaine & Kaufmann, 1994; Mathewson & Winter, 1985), och att franchisekontraktet därför spelar en central roll i verksamheten genom att försöka harmonisera incitamenten för franchisegivaren och franchisetagaren och följaktligen lösa de agentproblem [*agency issues*] som kan uppstå (Dant & Nasr, 1998; Mathewson & Winter, 1985).

Genom ett franchisekontrakt tillåts franchisetagare utnyttja varumärket i utbyte mot att en andel av vinsten, royalties, går till franchisegivaren (Mathewson & Winter, 1985). Således blir franchisetagaren ansvarig över sin egen omsättning, vilket säkerställer att franchisetagaren anstränger sig för att driva sin enhet (Lafontaine & Kaufmann, 1994). Om kontraktet är ofullständigt antar Mathewson och Winter (1985) att franchisegivaren eller franchisetagaren kommer fatta ett beslut i egenintresse, och om detta avviker från det kollektiva intresset för avtalsparterna uppstår en effektivitetskostnad. Exempelvis lyfts ofta free-riding som ett problem, det vill säga när franchisetagare åker snålskjuts på varumärkets namn och rykte för att de är mindre benägna att skydda, eller bygga, varumärkeskapital (Carney & Gedajlovic, 1991; Dant & Nasr, 1998; Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995; Lafontaine & Shaw, 2005; Mathewson & Winter, 1985; Michael, 2000). Detta går i linje med Dant och Nasrs (1998) argument om att det även med ett starkt franchisekontrakt är svårt att synkronisera incitament på grund av grundläggande konflikter mellan parternas respektive mål.

2.1.3 Franchisekontrakt som traditionell styrning

Förutsättningen för att kunna identifiera styrningsförsök utöver franchisekontraktet, är att argumentera för vilken funktion franchisekontraktet faktiskt fyller i verksamheten. Vi argumenterar för att franchisekontraktet representerar en traditionell form av styrning, där dess huvudsakliga syfte är att reglera och styra beteenden samt säkerställa önskade resultat inom verksamheten. Vi kan exempelvis se kontraktet som en typ av byråkratisk kontroll, som enligt Rennstam (2017) är karakteriserat av "regler, formalitet och opersonlighet" (s.4). Från ett management-perspektiv handlar detta alltså om att planera, organisera, koordinera och kontrollera arbete genom exempelvis regler och procedurer, med intentionen att arbetstagaren ska behöva så lite ansträngning och kompetens som möjligt för att kunna utföra sina uppgifter (Alvesson & Kärreman, 2004; Rennstam, 2017). Värt att notera är att Sveriges lagstiftning innehåller specifika bestämmelser som reglerar vilken information som måste tillhandahållas i ett franchisekontrakt. Lag (SFS 2006:484) om franchisegivares informationsskyldighet fastställer tydliga riktlinjer om vad som behöver ingå i ett franchiseavtal, exempelvis ekonomiska villkor, immateriella rättigheter och konkurrensförbud. Likt byråkratiska system etablerar franchisekontraktet således tydliga och standardiserade regler och villkor som styr relationen mellan franchisegivaren och franchisetagaren. För att etablera struktur och förutsägbarhet i kedjan, inkluderar det faktiska kontraktet ofta standardiserade klausuler som rör områden såsom utbildningsprogram, butiksdesign, marknadsföring och koordinerings assistans, vars exakta utformning varierar beroende på bransch (Rubin, 1978). Dessa regler och procedurer innebär att franchisetagaren har begränsad frihet i affärsbeslut som rör hur verksamheten ska bedrivas, men även en tydlig uppfattning om vad som kan förväntas av franchisegivaren. Här kan franchisegivaren anses ha överordnad auktoritet eftersom franchisetagaren måste följa de specifika riktlinjer och krav som franchisegivaren reglerat i avtalet.

Samtidigt kan vi även se att franchisekontraktet fungerar som en form av output-kontroll – en typ av styrning som inte riktar sig direkt mot beteende utan snarare resultatet av arbetet (Dant & Nasr, 1998; Kärreman & Alvesson, 2004; Rennstam, 2017). Eftersom det finns tydligt uppsatta mål och krav, blir mätbara resultat måttstockar för framgång och prestation. Exempelvis finns det ofta en uppsägningsklausul där franchisegivaren kan avsluta samarbetet om franchisetagaren inte skött sig och nått upp till de mål som etablerats i avtalet (Rubin, 1978). Således har vi, genom att diskutera franchisekontraktet ur ett styrningsperspektiv,

argumenterat för att kontraktets närvaro i kedjan både innebär kontroll av beteende och resultat. Franchisekontraktets tydliga regler och procedurer begränsar franchisetagarens handlingsfrihet, vilket standardiserar verksamheten och säkerställer att varje enhet opererar enhetligt trots att de juridiskt ägs av olika personer. Detta är en begränsning franchisetagaren går med på i utbyte mot rätten att utnyttja varumärket och få tillgång till det stöd från franchisegivaren som fastställts i kontraktet.

2.1.4 Dynamiken kastas om

Det framgår i *avsnitt 2.1.2* att en betydande del av den befintliga franchiselitteraturen använder ett agentteoretiskt ramverk för att utforska relationerna inom en franchisekontext, liksom att det ofta är fokus på det opportunistiska intresset från franchisetagarna. Betoningen ligger på beteende- och resultatbaserade kontrakt som mekanismer för principalen att kontrollera agenter. För att ha möjlighet att nyansera detta perspektiv inkluderar vi Sharmas (1997) studie om den professionella agenten, och den typ av kunskaps- och informationsasymmetri som uppstår när uppdragstagaren har ett slående kunskapskapital i förhållande till uppdragsgivaren. Även om Sharma (1997) inte utforskat relationerna inom en franchisekontext, anser vi att hans nyansering av agentteorin kan berika vår förståelse av principal-agent-dynamiken inom den franchisekontext vi studerar.

Sharma (1997) argumenterar för att många av de "arrangemang" som föreslås av agentteoretiker inte är användbara eller ens tillämpbara i ett stort antal principal-agent-relationer. I den kontext Sharma (1997) har undersökt, argumenterar han för att utbyten mellan principal och agent innehåller mer komplexitet eftersom principalen exempelvis inte alltid besitter den faktiska kunskapen för att utvärdera arbetet som gjorts av den professionella. Vidare identifierar Sharma (1997) situationer där det krävs ett samarbete mellan principal-professionell och en gemensam produktion av service för att åstadkomma ett resultat. En av författarens mest framträdande insikter är att den altruistiska sidan kan vara framträdande och borde adresseras i professionella sammanhang, vilket går emot antagandet att agenten alltid försöker göra minimalt arbete för maximal ersättning. Han argumenterar därför för att opportunistiskt beteende inte bara begränsas av hårda övervaknings- och sanktionsmekanismer, likt franchisekontraktet, utan exempelvis även av agentens altruistiska benägenheter och övervakning från den gemenskap som agenten är en del av. Således utgör Sharmas (1997) synsätt ett intressant perspektiv som i högre grad belyser eventuella delade

intressen. Detta tillägg i litteraturen stärker relevansen för oss att undersöka denna dynamik inom mäklarbranschen.

El Akremi et al. (2011) har liknande resonemang och undersöker hur franchisegivare kan reglera franchisetagares beteende och minska risken för opportunistiskt uppträdande med andra medel än franchisekontraktet. Författarna argumenterar för att franchisegivares formella kontroll har begränsad påverkan, liksom att alltför hård kontroll inom franchising tenderar att vara fruktat. Många av franchisetagarna har trots allt valt strukturen för att de önskar självständighet, autonomi och entreprenörskap (El Akremi et al. 2011). Följaktligen har de identifierat ytterligare en kraft som kan reglera franchisetagarnas beteende, social kontroll, som relaterar till sammanhållningen i kedjan. Detta kan uppnås genom att skola och socialisera in nya franchisetagare för att se till att de identifierar sig med kedjan (El Akremi et al., 2011). Denna typ av forskning visar att det finns oupptäckta områden när det kommer till styrning och kontroll inom franchising, inte minst hur denna sociala kontroll faktiskt ter sig. Liksom de flesta andra (se exempelvis Lafontaine, 1992; Lafontaine & Kaufmann, 1994; Mathewson & Winter, 1985; Michael, 2000) är El Akremi et als. (2011) studie kvantitativ. Här anser vi att kvalitativa studier kan komplementera och nyansera dagens franchiselitteratur genom att gå in mer i djupet på tankar, känslor och upplevelser snarare än ett fast fokus på kvantitativ data.

2.2 Ytterligare styrningsformer

I *avsnitt 2.1.3* konstaterades det att franchisekontraktets närvaro i verksamheten signalerar en grundläggande styrning av beteende i franchisekedjor. Vi har inspirerats av Alvesson och Kärremans (2004) tankar kring styrning och kontroll, inte minst argumentationen kring att olika kontrollformer kan samexistera och vara tätt kopplade till varandra. Alvesson och Kärreman (2004) skriver att “strukturella former av kontroll med fokus på beteende och/eller mätbar produktion stöds och/eller kompletteras, ibland kanske utmanas eller motsägs av, kulturella idéer och värderingar” (s.424), vilket är ett antagande som format uppsatsens frågeställning där vi valt att undersöka fenomen bortom franchisekontraktet.

Eftersom vi undersöker franchisegivares styrningsförsök utöver det formella kontraktet är det av hög relevans att introducera läsaren till styrningsformer som sträcker sig bortom att

föreskriva beteenden och/eller önskade resultat. En betydande mängd litteratur undersöker mjukare och mer subtila former av styrning, exempelvis möjligheten att kontrollera anställdas intryck, upplevelser, tankar och känslor (se exempelvis Barker, 1993; Kunda, 1995; Ouchi, 1979). Nedan presenteras ett vokabulär som är relevant för att utveckla denna gren av styrning inom franchise.

2.2.1 Normativ kontroll

Medan byråkratisk kontroll riktar sig mot anställdas beteende och output-kontroll mot deras resultat, är normativ kontroll snarare riktat mot normer, tankar och värderingar (Rennstam, 2017). Kunda (1995) beskriver normativ kontroll som ett “försök att locka fram och styra de nödvändiga ansträngningarna från medlemmarna genom att kontrollera de underliggande erfarenheterna, tankarna och känslorna som styr deras handlingar” (s.356). Enligt Rennstam (2017) handlar det till stor del om att påverka vad som anses bra eller dåligt, eftersträvansvärt och önskat. Eftersom detta förväntas leda deras handlingar blir det en form av indirekt styrning av beteenden.

Vidare kan Ouchis (1979, 1980) konceptualisering av “klanen” anses vara en typ av normativ kontroll, en styrning riktad mot tankar och upplevelser. Han menar att klanen bygger på att medlemmarna är överens om, och delar, en rad olika värderingar och övertygelser, och att detta kräver en hög nivå av engagemang från individerna. Inom klanen finns det alltså en gemensam förståelse om vilka principer och normer som är viktiga och acceptabla. Till skillnad från Alvesson och Kärremans (2004) resonemang om olika kontrollformers samexistens, har Ouchi (1979, 1980) synen att klankontrollen är ett alternativ när byråkratin eller marknaden inte fungerar eller räcker till som styrningsformer. Trots att vi har en utgångspunkt som skiljer sig något från Ouchis (1979, 1980), det vill säga att en kontrollform inte behöver utgöra ett substitut till en annan, anser vi att tankarna om klanen har teoretisk relevans för att utforska andra typer av styrningsformer inom franchising. Ouchi (1980) menar att olika typer av sociala mekanismer inom klanen minskar skillnader mellan individuella och organisatoriska mål och skapar en stark känsla av gemenskap.

Kirsch et al. (2009) har utvidgat Ouchis (1979, 1980) resonemang om klanen och menar att chefer spelar en nyckelroll i att främja klankontroll, exempelvis genom att styra rekryterings- och socialiseringsprocesser samt genom att hitta effektiva kanaler för att kommunicera

normer och värderingar. I Kirsch et al. (2002, återgiven i Kirsch et al. 2009) konceptualisering fungerar klankontroll “när beteenden påverkas av normer och värderingar som delas av alla medlemmar i klanen, såväl som en kollektiv vision, och när individer försöker vara ‘vanliga’ medlemmar i gruppen genom att följa överenskomna beteenden” (s.471). Kirsch et al. (2009) har även utforskat de förhållanden som ger upphov till klankontroll, i detta fall inom arbetslag. De upptäckte att olika aspekter/typer av socialt kapital hade en koppling till klankontroll. Till exempel visade det sig att förtroende och respekt mellan kollegor (relationellt socialt kapital), gemensam förståelse och liknande mentaliteter inom gruppen (kognitivt socialt kapital), samt utbyte av information och frekvent interaktion (strukturellt socialt kapital), alla var relaterade till förekomsten av klankontroll (Kirsch et al., 2009).

2.2.2. Identitetsarbete

I stora drag kan identitet betraktas som en relationell konstruktion som bildas i interaktion med andra (Albert & Whetten, 1985; Alvesson & Empson, 2008; Hatch & Schultz, 2002). I termer av organisationsidentitet betonar Albert och Whetten (1985) att detta bygger på den egna organisationen i förhållande till andra organisationer. Det handlar om att skapa en tydlig förståelse för vad organisationen är och var den passar inom den större kontexten av andra organisationer eller branscher. Enkelt förklarar reflekterar personer över organisationens identitet varje gång de frågar sig “Vilka är vi?” och “Vilka vill vi vara?” (Albert & Whetten, 1985, s. 80). Organisationer kan förmedla sin identitet till externa intressenter på mer eller mindre medvetna sätt. Högst medvetna sätt kan vara reklam, användandet av logotyper, val av företagsbyggnader eller förespråkandet av en viss typ av klädsel (Hatch och Schultz, 2002). Mindre medvetna sätt kan vara det vardagliga beteendet och hur man bemöter andra människor. I och med den ökade konkurrensen på marknaden (Rosén et al., 2023), bör det vara av stort intresse för franchisegivaren att konstruera en gemensam uppfattning om organisationen bland organisationsmedlemmarna och göra det tydligt såväl internt som externt vad som särskiljer just deras organisationsidentitet.

Kunda (1995), Ouchi (1979, 1980) och Kirsch et al. (2009) må diskutera regleringen av medarbetares inre, men Alvesson och Willmott (2002) argumenterar för att dessa inte fokuserar direkt på hur identitet skapas och regleras inom organisationer. Enligt Alvesson och Empson (2008) går det att skilja på organisationsdrivna individer, i vilket individer

konstruerar sin identitet genom den organisatoriska tillhörigheten, och individdrivna organisationer där organisationsidentiteten är beroende av vilka de som arbetar är. Dessutom hävdar författarna att medlemmarna i en organisation både formar och formas av organisationens identitet, i vilket det kan vara av intresse att diskutera både social identitet och organisationsidentitet. Exempelvis menar Cornelissen et al. (2007) att organisationsidentitet egentligen är en speciell form av social identitet. Likaså säger Haslam och Reicher (2006, återgiven i Alvesson & Empson, 2008) att "social identitet – den delade känslan av tillhörighet till en gemensam social kategori – är förutsättningen för att människor villigt och effektivt ska kunna agera tillsammans som en del av en organisation" (s.14). När det kommer till social identitet beskrivs det ofta i termer av att människors medvetenhet om att de tillhör vissa grupper, liksom att det ska finnas en emotionell betydelse av den gruppstillhörigheten för individen (Alvesson & Kärreman, 2004; Cornelissen et al., 2007; Hatch & Schultz, 2002). Alvesson och Willmott (2002) menar på att chefer genom exempelvis introduktions- och utbildningsprocesser kan uppmuntra sina organisationsmedlemmar att skapa ett starkt 'vi'. Rennstam (2017) bygger vidare på denna tanke och berättar att identifikation är ett naturligt fenomen som ökar desto längre en anställd arbetat på en specifik arbetsplats. Författaren påpekar att det inte alltid sker naturligt utan att det kan ske, i linje med Alvessons och Willmotts (2002) argumentation, genom att chefer initierar medvetna strategier för att påskynda identifikationsprocessen, vilket då kan ses som en form av kontroll. Denna form av kontroll syftar således till att sammankoppla organisationens och den anställdes identitet genom att styra organisationsmedlemmarnas självuppfattning, vilket ökar sannolikheten för bibehållet engagemang och aktivt deltagande inom organisationen (Alvesson & Willmott, 2002; Rennstam, 2017). Om ledningen lyckas forma identiteten hos organisationsmedlemmarna kan detta påverka beteenden i en riktning som gynnar organisationen (Rennstam, 2017). Ur ett perspektiv av beslutsfattande kan det argumenteras att organisatorisk identifiering leder till att medarbetarna internaliserar organisationens värderingar och fattar beslut i enlighet med dess intressen (Rennstam, 2017).

2.2.3 Branding

På en marknad fylld av konkurrenter är det väsentligt att utmärka sig med hjälp av sitt varumärke, och det är ingen hemlighet att ett företags varumärke är en av dess viktigaste tillgångar. Därför blir varumärkesförvaltning, vidare benämnt *branding*, en central aktivitet för de flesta företag (Backhaus & Tikoo, 2004; Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995;

Lafontaine & Shaw, 2005; Norton, 1988). Eftersom denna uppsats undersöker styrning och kontroll vill vi lyfta ett perspektiv av branding som sträcker sig bortom marknadsföring. Istället riktar vi uppmärksamheten på hur branding kan påverka interna organisatoriska processer.

Enligt Kärreman och Rylander (2008) är inte branding endast en fråga om att informera externa intressenter om de värden som ska förknippas med organisationen. De menar att eftersom branding har potential att även instruera och styra organisationens medlemmar kan det ses som en management- och ledarskapspraktik. Branding kan således konceptualiseras som en typ av “meningsstyrning” [*management by meaning*] – ett sätt för ledningen att påverka normer och värderingar (Kärreman & Rylander, 2008). I deras studie, utförd på ett konsultföretag, konstaterade dem att organisationsmedlemmarna var en viktig målgrupp när det kommer till branding, inte minst för att de i mångt och mycket utgör “produkten” som den externa publiken exponeras för. Detta är intressant i förhållande till vår studie, där mäklare och franchisetagare är de som uppfattas representera varumärket. Inom serviceindustrin går det enligt Kärreman och Rylander (2008) att argumentera för att det är extra viktigt att varumärkesvärderingarna är djupt integrerade i organisationen och efterlevs av alla medarbetare, då det kan vara svårt att separera varumärket från organisationen.

En ytterligare intressant aspekt som lyfts av Kärreman och Rylander (2008) är kopplingen mellan organisationsidentitet och varumärket. I fallstudien framkom det att varumärket och organisationsidentiteten var två skilda men kompletterande kommunikationssätt som påverkade och tjänade olika syften för organisationens medlemmar. Enligt författarna kan “lyckad” branding förhöja en eftersträvan att tillhöra en organisation och därmed stötta processen av att skapa en stark organisationsidentitet, samtidigt som organisationsidentiteten blir influerad av tolkningen av företagets branding. Studien belyste även att varumärket kan ha större betydelse för anställda än för externa parter, samtidigt som organisationsidentiteten kan ha en mer avgörande roll för relationer med externa parter. Eftersom franchisetagare och mäklare just är “produkten” som exponeras för kunden, bör vi med stöd i Kärreman och Rylander (2008) kunna göra antagandet att det är av intresse för franchisegivaren att använda branding som en form av styrning. Således är detta teoretiska vokabulär relevant för att identifiera styrningsförsök som sträcker sig bortom franchisekontraktet.

Müller (2017) bygger vidare på resonemangen kring effekterna av varumärkesbyggande på anställda som en ytterligare målgrupp. Hon undersöker hur varumärkesbyggande påverkar normativ kontroll och anställda i organisationen. I likhet med hur Kärreman och Rylander (2008) framställer intresset av att rikta branding mot organisationsmedlemmar, beskriver Müller (2017) att intern branding [*internal branding*] används för att få organisationsmedlemmarnas beteenden att överensstämma med varumärket. Vid intern branding är dock organisationsmedlemmarna inte bara en ytterligare målgrupp för varumärkesbudskapet, utan istället blir de själva budskapet (Müller, 2017). På så sätt främjas en konsekvent varumärkesupplevelse för kunder som interagerar med bolagets anställda genom att de uppvisar liknande uttryck och beteenden (Miles & Mangold, 2004). Müller (2017) menar att organisationers branding av anställda kan, förutom differentiering på marknaden, även leda till nya former av normativ kontroll. Hon påvisar att branding kan leda till en situation där normativ kontroll utövas både internt genom kulturell styrning och externt av allmänheten, som bedömer den anställda baserat på hur väl hen integrerar varumärkesidentiteten. Müller (2017) benämner denna nya form av kontroll som varumärkescentrerad kontroll [*brand-centered control*] och lyfter den intressanta aspekten att kontroll inte bara utövas i relationen chef mot anställd, utan även kund mot anställd. Den externa kontrollen över den anställda riskerar således att exkludera separationen av fritid och arbete där man förväntas anamma varumärkesidentiteten såväl professionellt som privat.

3. Metod

I kommande kapitel ger vi läsaren en överblick av studiens genomförande, samt argumenterar för de metodologiska val som gjorts under studiens gång. Genom att tydligt beskriva vår metodologi strävar vi efter att säkerställa transparens och trovärdighet i vår forskning, samt underlätta för läsaren att bedöma tillförlitligheten i våra resultat.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

3.1.1 Kvalitativ metod

Denna uppsats utgår från perspektivet att verkligheten formas av det som människor gemensamt skapar, således både individuella och kollektiva uppfattningar och tolkningar av världen. Centralt i studien är följaktligen huvudkontorets, med tillhörande individers, tolkningar av den sociala kontext de befinner sig i. Vi var nyfikna på hur franchisegivarens uppfattningar om verksamheten och interaktionerna med franchisetagarna påverkar de styrningsförsök som görs. Detta innebär att vi tar en socialkonstruktionistisk utgångspunkt, vilket förutsätter en tolkande studie (Bryman & Bell, 2011). Med en tolkande natur ligger intresset i att förstå hur huvudkontoret på en mäklarfirma tolkar och ger mening åt sina handlingar i organisationen, i detta fall främst de styrningsförsök som identifieras. Därmed tar studien hänsyn till den kontext inom vilken detta sker och fokuserar på intervjuobjektens egna perspektiv och upplevelser, vilket antas representera deras sanna uppfattningar.

Med denna utgångspunkt har även vi som författare tillsammans tolkat den miljö och de personer vi intervjuat. Följaktligen är de presenterade slutsatserna inte objektiva, utan snarare ett resultat av våra egna tolkningar av intervjuobjektens uppfattningar av den sociala kontext de verkar i. En stor diskussion har varit huruvida vi ska använda ordet "arbetar" i vår frågeställning. Vår initiala tanke var att detta ord kan skapa associationer till en mer objektiv syn på verkligheten, och vi övervägde därför att använda formuleringar såsom "upplever att de arbetar med" för att betona subjektiviteten. Vi valde ändå att behålla termen "arbeta", och istället tydliggöra att den bygger på våra egna tolkningar av intervjuobjektens uppfattningar och framställningar. I empirin lyfter vi fram intervjuobjektens tankar, känslor och upplevelser, vilka vi sedan genom en teoretisk bearbetning har kunnat konstruera till styrningsförsök och sätt att arbeta. Att till exempel använda formuleringen "upplever att de

arbetar” hade kunnat ge en felaktig bild, då huvudkontoret inte nödvändigtvis själva upplever att de styr organisationen på ett visst sätt.

Eftersom tidigare forskning inom franchise ofta har fokuserat på kvantitativa samband, har vi valt att samla in kvalitativt material. Detta tillåter oss att utforska deltagarnas uppfattningar av världen och interaktionerna inom den sociala kontext de verkar i (Bryman & Bell, 2011), vilket är en förutsättning för att kunna uppfylla studiens syfte. Beskrivningen av hur detta material samlades in presenteras i *avsnitt 3.2*.

3.1.2 Växelverkan mellan teori och empiri

Wästerfors (2008) förklarar att en abduktiv ansats innebär att det ofta är generella teorier som styr vilka observationer som görs på fältet, i vilket vår initiala tanke om att studera styrning och kontroll inom franchise har guidat oss. En av oss hade tidigare fått en empirisk inblick i en franchisekedja, dock inom ett annat forskningsområde, och insåg att det fanns en rad spännande fenomen att undersöka inom franchisekonceptet. Detta ledde oss till att ta kontakt med en mäklarfirma som använder sig av franchisekonceptet. Efter en pilotintervju uppfattade vi att mäklarfirman arbetade mycket med styrning utöver den kontraktuella formen, och när vi fördjupade oss i tidigare litteratur om ämnet insåg vi att befintlig teori om franchising inte riktigt kunde förklara de fenomen som vi initialt tyckte oss kunna se. Således påverkade vår förförståelse för vissa generella teorier liksom tidigare empiriska företeelser vilken typ av observation vi ville göra på fältet. Det primära målet har inte varit att genom våra observationer generera helt nya teorier, utan snarare utveckla och modifiera existerande litteratur (Wästerfors, 2008).

Pendlandet mellan teori och empiri har präglat hela processen, och Wästerfors (2008) menar att detta är högst nödvändigt för att vår forskning ska kunna utgöra en kommentar till tidigare forskning. Genom teori kunde vi bättre förstå de fenomen vi såg i materialet, samtidigt som det empiriska materialet hjälpte oss att identifiera vilken tidigare forskning som var relevant att diskutera, liksom potentiella gap i litteraturen. Följaktligen fördjupades och reviderades litteraturgenomgången under analysprocessens gång. Vandrandet mellan empiri och teori var en högst iterativ process (Bryman & Bell, 2017) som under tidens gång hjälpte oss att få en allt mer förfinad frågeställning.

Angående den tidigare litteratur som presenteras har vi, bortsett från teoretisk relevans, haft höga krav på kvalitet och status inom forskningsfältet. För att säkerställa kvaliteten på litteraturen har både Scopus (u.å.) och Norska listan (Kanalregister, u.å.) använts konsekvent. En grundlig och högkvalitativ litteraturgenomgång anser vi är avgörande för att kunna underbygga teoretisk relevans samt göra ett trovärdigt teoretiskt bidrag. Eftersom all litteratur vi studerat har varit på engelska har vi behövt översätta vissa citat. Vi har ansträngt oss för att översättningarna ska vara så trogna originalets mening som möjligt, men är medvetna om att vissa nyanser kan ha gått förlorade i översättningen.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Enligt Bryman och Bell (2011) genererar kvalitativa intervjuer vanligtvis rikt och detaljerat material tack vare den stora flexibilitet de erbjuder. Eftersom vi var intresserade av intervjuobjektens egna tankar och upplevelser insåg vi vikten av en flexibel metod som tillåter att intervjupersonen själv ramar in och förstår frågorna som ställs. Med en övergripande förståelse för vad vi ville undersöka, men även intentionen att vara flexibla nog att justera vår forskningsfråga baserat på det empiriska materialet, föll valet på semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna baserades på en generell intervjuguide innehållande ett antal frågor kopplade till specifika teman (Bryman & Bell, 2011). Detta innebar i praktiken att vi kunde initiera en diskussion relaterad till de ämnena vi ansåg var relevanta för att uppfylla syftet med uppsatsen, men samtidigt reagera på den riktning intervjuobjekten tog genom att exempelvis ställa nya följdfrågor. I takt med att vi fick mer material och större teoretisk förståelse utvecklades intervjuguiden, liksom anpassades till den specifika person vi talade med. Alla i gruppen deltog vid varje intervjutillfälle, vilket gav oss möjlighet att fullt ut dra nytta av fördelarna med semistrukturerade intervjuer som metodval. Dels uppmuntrade vår forskningsidé till olika tolkningar av intervjuobjektens uttalanden, samtidigt som det exempelvis möjliggjorde intressanta följdfrågor. Flera ögon och öron bidrog således till att kunna få större djup och fler nyanser i materialet, liksom mer intressanta tolkningar av uttalanden och uttryck. Efter sju intervjuer upplevde vi att det insamlade materialet hade uppnått en viss teoretisk mättnad (Bryman & Bell, 2017) då mycket av materialet började uppfattas som repetitivt med återkommande mönster och metaforer. Följaktligen

argumenterar vi för att vi lyckats identifiera dominerande teman, men att fler intervjuer hade gjort det möjligt att med större säkerhet påvisa avvikelser i materialet.

För att uppfylla uppsatsens syfte var det avgörande för oss att få tillgång till intervjuobjektens genuina tankar och känslor. Därmed gick vi in med inställningen att det som var av intresse för oss var det som intervjuobjekten själva ansåg vara viktigt och relevant. Vi arbetade därför hårt med att skapa en bekväm atmosfär för att intervjuobjekten skulle våga dela med sig så ärligt som möjligt. Det inkluderade exempelvis att skicka ut ett förberedande mejl dagen innan, presentera samtalet som en öppen dialog snarare än en enkel utfrågning, betona det lärande syftet liksom visa med retorik och kroppsspråk att vi var genuint intresserade. Vi gjorde även ett aktivt val att inte förbereda de deltagande på vilka ämnen som skulle diskuteras, eftersom vi ville att de själva skulle få rama in samtalet.

Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via onlinebaserade mötesprogram med inspelningsfunktion efter intervjupersonernas godkännande. Inspelningarna sparades ner på en och samma dator i mappar som endast varit tillgängliga för oss som skrivit uppsatsen. Dessa kommer att raderas direkt efter att slutbetyget publiceras. Att spela in intervjuerna gjorde det möjligt för oss att direkt transkribera materialet med hjälp av transkriberingsverktyg. Transkriberingen bidrog till en transparent och öppen datainsamling, och underlättade för både minnet och för möjligheterna att verkligen lära känna materialet (Bryman & Bell, 2011). En närmare beskrivning av transkriberingsverktyget presenteras i *avsnitt 3.5*.

3.2.2 Urval

Då vi hade en övergripande bild av vad vi ville undersöka gjordes ett målstyrt urval, det vill säga att våra breda, potentiella forskningsfrågor styrde vårt val av intervjuobjekt (Bryman & Bell, 2017). Vår initiala kontakt var en person ur vårt personliga kontaktnät som i och med hans närvaro på, och kontakt med, huvudkontoret kunde hjälpa oss att få tillgång till relevant empiriskt material för att uppfylla syftet med rapporten. Vi inledde vårt arbete med ett specifikt fokus på förhållandet mellan huvudkontoret och franchisetagarna, med avsikt att undersöka hur franchisetagarna uppfattar och reagerar på huvudkontorets aktiviteter och agerande. Detta skulle innebära intervjuer med både franchisegivare och franchisetagare. Vi insåg dock snabbt bristerna med detta, exempelvis utmaningar angående tillgänglighet,

liksom potentiellt spretigt och tunt material som skulle göra det svårt att dra grundade slutsatser. Alvesson (2003) betonar att uttalanden i intervjuer måste förstås i sitt sociala sammanhang. Därför ansåg vi att det var mer intressant att genomföra vår studie inom en mer sammanhängande social kontext, i detta fall anställda på huvudkontoret som franchisegivare. Detta ansåg vi hade potential att resultera i rikare material och en större teoretisk mättnad, således bana väg för en mer djupgående analys och starkare slutsatser.

Vår initiala kontakt hade möjlighet att kontakta ytterligare personer på kontoret vars erfarenhet skulle kunna vara av relevans för vår forskningsidé. Detta kan alltså ses som en typ av snöbollsurval som till stor del baserades på kontaktpersonens förmåga att förmedla ytterligare relevanta kontakter (Bryman & Bell, 2017). Kontaktpersonen kan indirekt ha påverkat vårt empiriska material genom förmedlingen av kontakter. Vi försökte dock påverka processen för att få en så tillförlitlig och heltäckande bild som möjligt, exempelvis genom att önska personer i relevanta roller och prioritera att få så många deltagare som möjligt. Detta bidrog även till minskad tillträdesproblematik, det vill säga svårigheter att få tag på intervjuobjekten (Rennstam & Wästerfors, 2011). Förmedlingen av kontakter möjliggjorde en tidig start av processen och gav oss även större möjlighet att ställa frågor i efterhand. Urvalsprocessen kan således beskrivas som målinriktad där vi kombinerat bekvämlighetsurval, baserat på tillgänglighet och relevans, med snöbollsurval baserat på kontaktpersonens förmåga att förmedla ytterligare relevanta kontakter (Bryman & Bell, 2017).

3.2.3 Beskrivning av studieobjekt och etiska överväganden

Intervjuerna har uteslutande genomförts med anställda på en mäklarfirmas huvudkontor som vi i uppsatsen kallar "Hemstugan". *Tabell 1* visar de sju intervjuade av de tolv anställda på huvudkontoret. Vi har endast samlat in personuppgifter som vi ansett var nödvändiga för ändamålet, exempelvis namn, titel och mejladress. Via mejl har alla medverkande även givit sitt samtycke för att delta i studien och fått full frihet att ställa eventuella frågor angående studien. Vi har valt att anonymisera företaget såväl som intervjuobjektens riktiga namn, då vi anser att en anonymisering inte hade gjort någon skillnad för vår studie. Tvärtom såg vi att anonymiseringen kunde skapa en trygghet för intervjuobjekten och resultera i en mer öppen och ärlig dialog kring ämnet. Vi ville undvika att intervjuobjekten kände sig tvungna att tala på vägnar av Hemstugan, vilket hade varit mer sannolikt om de visste att externa parter skulle

kunna härleda deras svar till organisationen. Däremot presenterar vi, efter intervjuobjektens egna godkännande, deras olika roller på företaget. Detta anser vi bidrar med en insikt i den interna strukturen och dynamiken inom kedjan, liksom med en kontextuell förståelse för de olika perspektiv som deltagarna för med sig till studien. Här vill vi påpeka att huvudkontoret endast agerar franchisegivare, till skillnad från franchisetagarna som är både mäklare och ansvariga för sin enhet.

Tabell 1. Intervjuer

Namn	Titel	Längd (min)	Inspelad	Transkriberade Sidor
Andersson	Koncernchef	81	Ja	37
Eriksson	VD	72	Ja	23
Johansson	VD Utland & Nyproduktion	68	Ja	33
Karlsson	Expansion & HR	92	Ja	35
Larsson	Affärsutvecklare & System	73	Ja	26
Olsson	Franchisekoordinator	59	Ja	26
Svensson	Ledarskap & Utbildning	69	Ja	22

3.3 Analysprocessen

Under analysprocessen inspirerades vi av det arbetssätt Rennstam och Wästerfors (2011) redogör för, en metod där det empiriska materialet hanteras genom sortering, reducering och argumentation. Vi valde att förhålla oss till denna metod eftersom den bidrog till att strukturera det omfattande empiriska materialet utan att ge ett färdigt recept. Det hjälpte oss även att bibehålla den abduktiva ansatsen genom betoningen på analysprocessens samspel mellan teori och empiri.

3.3.1 Sortering

Rennstam och Wästerfors (2011) framhäver vikten av att initialt lära känna materialet, samt göra det överskådligt för att kunna påbörja en analys. Redan efter första intervjun förstod vi att det skulle bli mycket och rikligt materialet att hantera. För att direkt kunna bekanta oss

med materialet var vi noga med att transkribera alla intervjuer så fort som möjligt, liksom initiera diskussioner om våra uppfattningar om intervjun. Eftersom vi ville låta det empiriska materialet tala för sig självt och undvika att förutfattade meningar präglade sorteringen, avsåg vi att initialt komma upp med ett så brett utbud av teman som möjligt. Således gick alla gruppmedlemmar initialt igenom transkriberingarna och delade sina spontana tankar genom kommentarsfunktionen i ett gemensamt dokument, likt vad Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver som öppen kodning. Detta resulterade i en stor mängd kategoriseringar av de empiriska fynd som vi ansåg var intressanta. Trots vikten av att till en början se materialet så neutralt som möjligt, argumenterar Rennstam och Wästerfors (2011) för att en teoretisk informerad blick är viktigt för att övertyga läsaren om analysens rimlighet. Vi upplever att vår tidigare kunskap om olika teorier och begrepp hjälpte oss att skapa struktur i kaoset och bibehålla fokuset på styrning och kontroll – att kunna göra intressanta kopplingar mellan mönster och avvikelser i det empiriska materialet i förhållande till existerande litteratur.

3.3.2 Reducering

Att reducera innebär enligt Rennstam och Wästerfors (2011) att välja och välja bort för att ge en så representativ bild av materialet som möjligt. Efter sorteringen hade vi en stor mängd material som vi såg kunde säga något om hur franchisegivare försöker styra verksamheten, vilket vi sedan började reducera till att illustrera styrningsförsök som sträcker sig bortom franchisekontraktet. Fokus låg på att inte bara illustrera det uppenbara, utan i hög grad belysa det spännande, överraskande och motsägelsefulla, exempelvis de metaforer som lyfts i analysen. Till en början reducerades materialet utifrån de kategorier som konstruerats i sorteringsfasen genom att välja ut citat som bäst illustrerade dessa. Faktum är att vi faktiskt skrev en hel analys med andra rubriker än de nuvarande, men insåg att vi fullt ut inte lyckades illustrera det vi ville få fram med materialet liksom att vi försökte illustrera alldeles för många fenomen. Däremot gav det oss en värdefull insikt av vad vi faktiskt prioriterade att förmedla. När vi hade reducerat materialet ytterligare och prioriterat vilka fenomen som skulle belysas kunde vi tillsammans sammanfatta de empiriska observationerna i begrepp, vilka exempelvis blev “skapa Hemstugan” och “skapa Hemstugaren”. Med dessa rubriker gick vi tillbaka till sorteringen igen för att plocka in vissa citat som tidigare reducerats bort.

Genomgående har analysprocessen präglats av Wästerfors (2008) idé om “baklängessarbete”, det vill säga att inte fastna i den ursprungliga forskningsidén allt för mycket utan snarare

använda det empiriska materialet för att utveckla forskningsidén. Detta innebar att forskningsfrågan till en början var mycket bred och snävades ner i takt med att analysen tog form. Forskningsfrågan preciserades inte mer ingående förrän vi var nöjda med representationen av materialet, samt hade identifierat vilka delar av materialet som kunde komplettera teorin. Detta anser vi även illustrerar den abduktiva ansatsen och styrkan i dess flexibilitet under analysprocessen.

3.3.3 Argumentation

Det sista steget handlar enligt Rennstam och Wästerfors (2011) om att argumentera för sina fynd och skapa självständighet i förhållande till tidigare forskning på fältet. Som författarna påpekar, visade sig processen för reducering och argumentation i hög grad överlappa. Vårt huvudfokus låg på att tolka det empiriska materialet och övertyga läsaren om våra fynd utan att nödvändigtvis luta oss mot teoretiska begrepp. Istället använde vi det språk och den terminologi som vi utvecklade under reduceringen för att självständigt argumentera för våra resultat, samt möjliggöra en dialog med tidigare forskning för vidare diskussion. För att tydliggöra vår argumentation och säkerställa att vår analys bidrar till vetenskaplig kunskap, har vi konsekvent använt en specifik struktur. Argumentationen inleds med att förbereda läsaren genom en introduktion till det empiriska materialet. Därefter presenteras empiriskt material i form av citat, följt av en analytisk kommentar som lyfter fram vad vi ämnar att säga med det empiriska materialet. Varje argument i analysen följde denna struktur för att på ett tydligt sätt leda läsaren. Genomgående låg fokus på att illustrera hur styrning inom franchise kan betraktas på ett annat sätt än vad som traditionellt gjorts i franchiselitteraturen, liksom visa på hur mer subtil styrning även kan återfinnas inom franchise för att hantera aspekter som franchisekontraktet inte fullt kan styra.

3.4 Kvalitetsbedömning

Angående bedömningen av studiens kvalitet delar vi Lincoln och Gubas (1985, 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) syn på att kriterierna för utvärdering måste anpassas till den kvalitativa studiens natur och de antaganden som gjorts. I vårt fall innebär detta antagandet att det inte finns en absolut eller objektiv bild av den sociala verkligheten, utan snarare att verkligheten är subjektiv och formad av våra egna perspektiv, erfarenheter och tolkningar. Lincoln och Guba (1985, 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) argumenterar

för att kvalitativ forskning bör bedömas utifrån kriterierna trovärdighet och äkthet. Vi har valt att lägga fokus på att utvärdera studiens trovärdighet eftersom vi anser att kriterierna för äkthet är något diffusa och i stor utsträckning täcks av både resonemang om trovärdighet liksom den löpande argumentationen för våra metodval. I kommande delavsnitt resonerar vi kring de delkriterier som författarna anser hör till studiens trovärdighet; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

3.4.1 Trovärdighet

Enligt Bryman och Bell (2017) är det i kvalitativ forskning viktigt att integrera olika beskrivningar och perspektiv vid undersökning av en social verklighet. Detta blev för oss en fråga om urval, då vi intervjuat personer i olika roller. Att alla har olika roller och positioner anser vi bidra till det empiriska materialets nyans och djup, liksom förstärker trovärdigheten i de mönster som identifieras. Däremot är huvudkontoret litet och intervjuobjekten både jobbar och umgås tätt med varandra, vilket innebär att det finns risk för en relativt homogen framställning av deras upplevelser. Exempelvis är det möjligt att intervjuobjekten framhåller vad de anser vara den allmänna eller "rätta" bilden. Detta har vi försökt bemöta genom att exempelvis ställa frågor som de själva kunde rama in, samt visa att det från vårt perspektiv inte läggs några värderingar i deras uttalanden. Vi har även i *avsnitt 3.2.3* argumenterat för hur anonymiseringen av företaget kan minska denna tendens. Om intervjuobjekten ändå har återgivet den bild som "ska" förmedlas kan detta fortfarande säga något om hur de gemensamt konstruerat den verklighet de befinner sig i. Detta var även en avvägning vi gjorde när vi valde att endast intervjua personer på ett och samma huvudkontor, då vi prioriterade att de befann sig i samma sociala kontext.

Bryman & Bell (2017) framhäver att det finns olika sätt att öka forskningens tillförlitlighet, exempelvis genom respondentvalidering där studiens deltagare får ta del av och kommentera materialet. Efter intervjuerna upplyste vi intervjuobjekten om att de har möjlighet att säga till eller höra av sig till oss om de vill ta tillbaka, kontrollera eller lägga till någon information. Däremot har det på grund av uppsatsens snäva tidsram inte funnits möjlighet att skicka över materialet i sin helhet till intervjuobjekten innan inlämning, vilket innebär en begränsning i intervjuobjektens möjlighet att revidera och kontrollera uttalanden i efterhand.

Bedömningen av överförbarhet är svår då vår studie utspelar sig i en unik social kontext, vilket gör det osannolikt att samma metod i en annan kontext skulle leda till samma resultat. Däremot strävar vi inte efter att åstadkomma en empirisk generalisering, utan snarare att genom våra tolkningar av observationer bidra med en teoretisk generalisering. Vi anser att de primära resultaten från studien, särskilt upptäckten av andra typer av styrningsformer i franchising än de som är formella och kontraktbaserade, förmodligen skulle kunna återfinnas i en liknande studie och kontext. Däremot ser vi inte att konstruktionen av dessa fenomen skulle återges i samma utsträckning, eftersom det starkt beror på sociala konstruktioner inom den specifika kedjan samt våra egna tolkningar. För att öka överförbarheten har vi försökt att noggrant beskriva den kontext studien genomfördes i, detaljerat beskriva den insamlade datan och tydligt redogöra för forskningsprocessen. På grund av uppsatsens ordbegränsning har det dock inte alltid varit möjligt att göra så utförliga beskrivningar som vi önskat.

Vad gäller pålitlighet förespråkar Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) att författarna antar ett granskande synsätt, inte minst genom att transparent redovisa forskningsprocessen. Utöver att framställa forskningsprocessen och metodvalen transparent i den faktiska uppsatsen, har processen kontinuerligt granskats av studiekamrater och handledare. Vi har därmed genomgående behövt argumentera för våra val och visa upp vårt material. Däremot har det inte funnits möjlighet att få den slutgiltiga rapporten kritiskt granskad i sin helhet, vilket utgör en svaghet i denna aspekt.

Konfirmering handlar enligt Guba och Lincoln (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017) om att forskaren har agerat i god tro och reflekterat över möjligheten att styrka resultaten. Med en socialkonstruktivistisk utgångspunkt har vi aldrig haft målet att uppnå objektiva resultat, utan istället framhävt och reflekterat över subjektiviteten. Vi har kontinuerligt diskuterat och ifrågasatt varandras personliga uppfattningar för att kunna nå fram till tolkningar som vi anser bäst representerar de fenomen vi har velat belysa. Likaså har vi reflekterat över möjligheten att styrka resultaten genom att frekvent ifrågasätta vad vi faktiskt kan och inte kan säga, vilket har skett i dialog med såväl studiekamrater som handledare.

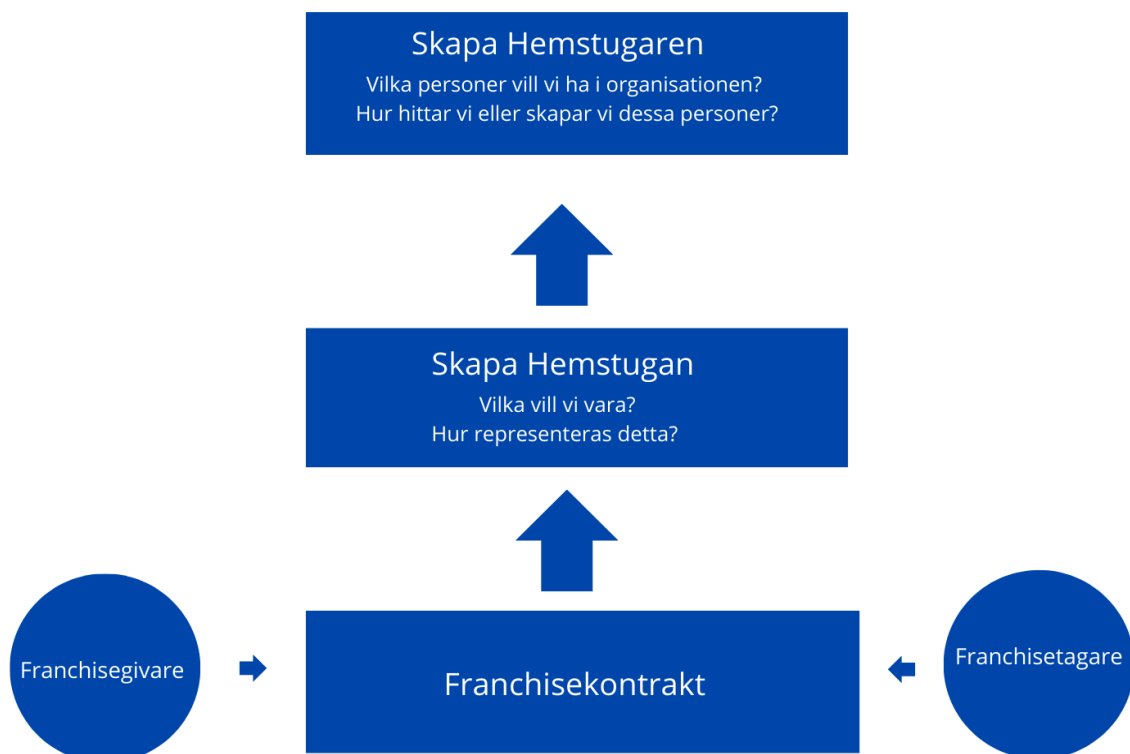
3.5 AI-användning

I och med studiens kvalitativa tolkande natur har vi varit försiktiga med att använda AI för annat än språkliga anledningar. Som redovisas i appendix har Openais (2022) ChatGPT använts för att korrigera grammatik, men även för att se alternativa formuleringar av meningar. Vi har däremot varit noga med att inte kopiera formuleringarna rakt av, utan endast använt det som inspiration för hur man kan skriva samma sak på olika sätt. Vi har även varit noga med att inte presentera någon företagskänslig information för ChatGPT, då det i dagsläget är för osäkert vad som faktiskt görs med informationen. Vidare har ChatGPT vid tillfällen använts som ett bollplank. Exempelvis frågade vi i början av processen om alternativa, eller relaterade frågeställningar, och vi har även bett ChatGPT reagera på vissa av våra resonemang. ChatGPT har inte använts för att söka efter litteratur, men ibland för att översätta eller förtydliga viss existerande litteratur. Ett utdrag av de prompter som vi anser bäst representerar vår användning redovisas i appendix. Utöver ChatGPT har Klang.ai använts för automatisk transkribering. AI-hjälpmidlet kommer från en svensk aktör som följer svenska riktlinjer för dataskydd och GDPR (Klang.ai, u.å.). Detta är av högsta vikt eftersom eventuell känslig information delats. Vi har fått godkännande från vår programchef på Lunds Universitet att använda denna plattform för transkribering då den ansågs uppfylla universitetets krav på säkerhet och hantering av personuppgifter.

4. Analys

I detta kapitel presenteras vår analys av det empiriska materialet. Figur 1 illustrerar hur de olika avsnitten i kapitlet hänger ihop. Franchisekontraktet framställs i figuren som basen, det grundläggande avtalet mellan franchisegivare och franchisetagare och även basen för annan typ av styrning. Därefter presenterar vi våra tolkningar av styrningsförsök som går bortom franchisekontraktet. Här framhävs hur man försöker skapa "Hemstugan", ett enhetligt "vi", samt de personer som anses passa in i kedjan, det vill säga "Hemstugaren". Avslutningsvis presenterar vi en sammanfattning av vår analys, där vi belyser vår tolkning av hur Hemstugan arbetar för att styra verksamheten på sätt som sträcker sig utöver franchisekontraktet.

Figur 1. Illustrering av analysens avsnitt.



4.1 Franchisekonceptet

I detta delkapitel presenterar vi hur Hemstugan arbetar med franchise som affärskoncept och hur huvudkontoret uppfattar franchisekontraktet som ett grundläggande, men inte heltäckande, styrmedel inom kedjan.

4.1.1 Franchisekontraktet som grundläggande styrmedel

Den grundläggande och bakomliggande struktur som huvudkontoret på Hemstugan använder för att hantera sina franchisetagare baseras på invecklade och standardiserade franchisekontrakt som exempelvis innehåller “rätten att nyttja varumärket exklusivt i ett distrikt” (Eriksson), “konkurrensförbud” (Andersson), “ekonomisystem” (Karlsson), “affärssystem” (Larsson) och “grafisk manual” (Johansson). Däremot är det tydligt att huvudkontoret känner att man inte kan tumma för mycket på franchisetagarnas autonomitet i och med att franchisetagarna faktiskt är entreprenörer och företagsledare.

“De har ett gigantiskt driv och ett engagemang som är helt magiskt. Men det gör ju också att du inte kan döda... Vi kan inte komma med hur mycket krav och pålagor ovanifrån. Vi kan inte komma och säga att ‘du ska göra så här’.” - Larsson

Att man inte kan “döda” franchisetagarnas driv tyder på att man behöver styra på fler sätt än enbart genom franchisekontraktet. Huvudkontoret verkar uppleva att man skapar omotiverade franchisetagare och mäklare om man genom franchisekontraktet skulle detaljstyra och påverka varje moment i deras arbetsprocess. Med det sagt förklarar Andersson att franchisekontraktet säkerställer överenskommelsen av deras affärskoncept, men också är en grundpelare för en annan typ av styrning.

“Men för att kunna styra franchise åt det mjuka hållet så är förutsättningen att man har ett jäkligt bra avtal. Det vill säga att du har den legala rätten att peta och sparka ut och jävlas. ... Arbets sättet är åt det mjuka hållet för vi kan alltid drämna till med hammaren om vi så vill... Men har man inte avtalet, det är då ofta man blir utmanad... Jag tror att det är förutsättningen för att man ska kunna jobba mjukt, så att säga, värdestyrt liksom.” - Andersson

Andersson påpekar här att franchisekontraktet utgör en robust juridisk grund, inte minst att det kan användas för att kontrollera vilka franchisetagare som får vara kvar inom organisationen. Detta ger franchisegivaren en tydlig maktposition över franchisetagarna, trots att de juridiskt är egna bolag. Andersson kopplar ihop styrning “åt det mjuka hållet” med den legala rätten att “sparka ut och jävlas”, vilket han utvecklar nedan.

“Nisse är dum. Vi vill bli av med Nisse. Då kan vi inte säga att han är dum. Utan vi får säga att du har inte nått upp till din provisionspotential. Du skulle omsätta 10 miljoner i Lund efter två år. Du omsätter bara 6-7. Det är en, i vårt fall, grund för ett så kallat varningsbrev. Och så ska det gå 12 månader till. Har man då inte nått sin överenskomna provisionspotential, sin budget, då kan vi säga upp avtalet. Och det kortet kanske inte vi spelar med Kalle som är skön och kämpar.” - Andersson

Hens uttalande antyder att vissa åtgärder kanske inte tillämpas lika strikt på alla inom kedjan, åtminstone inte om personen har “kulturell passform”. Exempelvis kan huvudkontoret ha översikt med ouppnådda mål så länge franchisetagaren är “skön” och “kämpar”. Kontraktet verkar även fungera på motsatt håll. Om huvudkontoret uppfattar franchisetagaren som “oskön” kan kontraktets krav användas som en anledning för att utesluta personen från organisationen. Huvudkontoret verkar således ha en väldigt tydlig bild av vem som passar in i organisationen, och strävar efter att kedjan endast ska bestå av de “sköna”. Därmed kan vi konstatera att huvudkontoret uppfattar att kombinationen av avtalsstyrning och värdestyrning gör att man kan undvika överdriven detaljreglering som kan döda motivation och engagemang. I kommande kapitel utvecklar vi den styrning som sker bortom franchisekontraktet.

4.2 Bortom franchisekontraktet

Vi inleder detta kapitel med att analysera hur de anställda på huvudkontoret ser på Hemstugan som organisation, för att sedan tillkännage olika aktiviteter och processer som vi uppfattar ska skapa den ideala organisationsmedlemmen– Hemstugaren.

4.2.1 Skapa Hemstugan

I detta avsnitt presenterar vi empiriskt material som belyser franchisegivarens syn på organisationen, exempelvis en del av de symboler och metaforer som används för att beskriva organisationens unikheter och position i förhållande till konkurrenter.

4.2.1.1 Mellanmjölk

En metafor som framhävs flitigt under intervjuerna är mellanmjölken. Intervjuobjekten anser att mellanmjölken representerar mycket av vilka de är som organisation. Exempelvis ser de sig själva som långsiktiga, hållbara och populära hos den breda massan. Eriksson berättar att de personer som kommer in i organisationen bör dela denna inställning och uppfattning.

“Lite så här skamsen, kan man säga att vi är lite mellanmjölk på Hemstugan. Men om man då tänker så här, vilken mjölk är mest såld i hela Sverige? Det är ju mellanmjölken. Vi är ett företag som ska attrahera de som kommer hit och kanske tycker att det är viktigt med en långsiktighet... att vara en hållbar människa, hållbar mäklare. Man ska självklart vilja tjäna pengar och prestera, men det kanske inte är det som alltid ligger längst upp.” - Eriksson

“När vi tog fram den här ‘hemma överallt-kampanjen’... Det var så här... Vill vi vara det? Det låter väldigt mellanmjölk. Samtidigt så... mellanmjölk, det är faktiskt storsäljaren också.” - Larsson

Citaten tyder på att det är en medveten strategi att rikta sig mot mellanskiktet. Huvudkontoret verkar således anse att det är mer gynnsamt att associeras med, och relatera till, den breda massan snarare än med de mer exklusiva, nischade kundgrupperna. Både som individ och organisation ska man ha en långsiktig och hållbar inställning. Vår uppfattning är dock att intervjuobjekten kände ett behov av att förklara varför de identifierar sig med mellanmjölken. Detta kan vara för att mellanmjölk kan skapa vissa associationer – en bild av något som är genomsnittligt och har en viss återhållsamhet. Larssons uttalande visar på en viss oro över konsekvenserna av att uppfattas som mellanmjölk av slutkunder. Detta belyser dilemmat mellan att vara unik och att tillfredsställa den breda massans preferenser, liksom en viss ambivalens i att omfamna mellanmjölken eller avvisa den som för “ordinär” eller

“ointressant”. I kommande citat vittnar Karlsson om att franchisegivare och franchisetagare inte alltid är överens om hur varumärket ska profileras.

“Kontoren i Stockholms innerstad tycker att varumärket måste profileras på ett visst sätt... det är för mossigt, det är för mycket mellanmjölk, här ska det fan vad stark mjölk. Gärna med grädde på toppen. Ja, men skulle vi köra grädde på toppen och gå all in i det att alla ska ha kostym och det ska vara lite snitsigt så här, jamen det skulle inte funka liksom. Då skulle vårt kontor i Ljungby få lägga ner.” - Karlsson

Karlsson förklarar att vissa kontor inte vill uppfattas som mellanmjölk, men påtalar att strategin faktiskt har bidragit till deras framgång på den nationella marknaden. Detta tyder på att franchisegivaren kan uppleva en viss diskrepans mellan lokala franchisetagarens preferenser och vad huvudkontoret anser fungerar på en nationell nivå. En lokal önskan om att vara *“starkmjölk med grädde på toppen”* kan tolkas som en vilja att i större grad skilja sig från mängden och ge en mer exklusiv upplevelse på en konkurrensutsatt marknad. Däremot verkar franchisetagare med denna åsikt ibland få anpassa sig och kompromissa för att franchisegivaren ska kunna upprätthålla en enhetlig och konsekvent varumärkesidentitet på nationell nivå. Här verkar det alltså som att vissa franchisetagare delar Larssons oro för att uppfattas som mellanmjölk av den externa publiken, samtidigt som både Larsson och Karlsson ser hur detta kan bidra till den långsiktighet man är ute efter. Sammanfattningsvis vill Hemstugan vara mellanmjölken på marknaden. Trots viss ambivalens ser de fördelar med att rikta sig mot mellanskiktet, fastän att vissa franchisetagare föredrar en mer exklusiv profil.

4.2.1.2 Familjen

Samtliga intervjuobjekt från huvudkontoret var överens om att de såg organisationen som en enda stor familj. Vill man bli en del av Hemstugan ska man också vilja bli en del av familjen. När vi frågade intervjuobjekten om vad det faktiskt innebär att vara en familj betonades känslan av gemenskap och samhörighet inom organisationen.

“Ja, men att alla känner att man är en del av någonting som inte bara är sitt eget kontor och sin egen personal, utan att man hänger över gränserna mellan norr till södra Sverige.” - Johansson

“Jag tror att den generella känslan som man vill skapa, känslan som att man är medarbetare och man hjälper varandra. Man står ändå under samma varumärke och man vill att folk strävar mot ungefär samma mål.” - Andersson

Johansson understryker vikten av att övervinna geografiska avstånd och att försöka få franchisetagarna till att känna sig engagerade i kedjans övergripande mål, alltså bortom sina egna kontor och geografiska områden. Andersson är inne på samma spår och betonar att franchisetagarna ska känna sig som varandras medarbetare, trots att de juridiskt sett arbetar för sina egna bolag som kunder till franchisegivaren. Genom skapandet av familjen verkar man anse sig kunna skapa en enhetlig kedja där man stöttar och hjälper varandra, vilket innebär att man undviker att enbart fokusera på individuella prestationer och mål. Som en del i att skapa engagemang hos franchisetagarna är huvudkontoret noga med att få de att känna sig delaktiga i de beslut som tas som rör kedjan. Andersson förklarar härnäst hur han ser kedjans franchisetagarråd som unika i branschen, då alla franchisetagare deltar i dessa.

“I alla andra franchisesystem har man en liten grupp av franchisetagarna som förhandlar. Här träffar man alla... det var ju som direkt demokrati, man träffar alla.” - Andersson

“Tycker inte franchisetagarna det är bra? Då skiter vi i det.” - Andersson

Andersson påpekar att något som urskiljer Hemstugan från andra franchisesystem är att man använder sig av vad hen kallar *“direkt demokrati”* där alla får vara med och påverka. Det är tydligt att man tar franchisetagarnas åsikter på allvar och undviker beslut som inte uppskattas i hela kedjan. På så sätt visar franchisegivaren att de vill inkludera sina franchisetagare i organisationen, och släppa in dem i familjen. Den familjära känslan som beskrivits verkar forma en viss lojalitet inom kedjan.

“Vi har många franchisetagare som har varit med i väldigt, väldigt många år som gillar den här familjära känslan som vi har i kedjan och så har det varit från början när [grundarna] startade kedjan, det har alltid varit helt platt organisatoriskt.” - Olsson

“Jag skulle säga att vi har väldigt många återvändare. Det är jättemånga som kommer hem.” - Larsson

Larsson och Olsson antyder att de upplever att franchisetagarna trivs i kedjan och känner sig hemma i den gemenskap och affärsklimat som kedjan erbjuder, vilket antingen visar sig genom att de stannar kvar i kedjan under lång tid eller väljer att komma tillbaka om eller när de testat sina vingar någon annanstans. Följaktligen kan huvudkontorets försök att bygga närhet och gemenskap inom kedjan bidra till en lojalitet som gör att de behåller sina franchisetagare. Från huvudkontorets perspektiv tycks en förankrad lojalitet inom kedjan vara en förutsättning för att kunna främja mäklarnas och franchisetagarnas personliga varumärken.

“Historiskt sett så fanns det en stor rädsla att bygga varumärken kring mäklare. ... Men jag kan tycka någonstans att om vi inte har attraktiva mäklare med lokala starka varumärken... Om vi inte är tillräckligt bra som arbetsgivare, så kommer de inte vara kvar hos oss. Man måste ju vara modig i en relation och tänka så här; men om jag inte är bra i relationen så blir jag lämnad, men är jag bra i relationen så kommer man fortsätta vilja vara kvar.” - Eriksson

Erikssons uttalande visar att huvudkontoret ser det som något positivt när mäklarna har starka personliga varumärken. Vi uppfattar att detta kan kopplas till fördelen med att vara ett “namn” lokalt och därmed ha förmågan att skapa en stark kundgrupp. Traditionellt har detta setts som en risk då ett starkt personligt varumärke kan göra det svårare att få slutkund att notera kedjans varumärke. Huvudkontoret verkar även bedöma sitt eget arbete efter hur många som stannar i kedjan – om huvudkontoret gör ett bra jobb så kommer mäklarna stanna och då har man “råd” att utveckla deras personliga varumärken. Karlsson beskriver nedan hur han uppfattar att de mest lojala i kedjan kan bli värdefulla varumärkesambassadörer.

“Det finns ju vissa som är, nästan så man undrar lite grann, ibland är det så här religiöst. “Hemstuganfamiljen!! Det är det bästa beslut jag har tagit i hela mitt liv, att jag gick med i Hemstugan, jag älskar Hemstugan” ... Vi älskar ju det. Det är klart vi är svinöjda om man kommer in och är så nöjd och blir ambassadörer.”

- Karlsson

Citatet antyder att franchisetagare såväl som mäklare uppskattar företaget och därmed arbetsgivaren till en så stor utsträckning att det kan uppfattas som "religiöst". Dels kan det bero på den service som Hemstugan erbjuder, dels kan det ha att göra med stoltheten att tillhöra den gemenskap som verkar existera inom företaget. Fortsättningsvis utvecklar Karlsson familjariteten och hur relationerna mellan franchisegivare och franchisetagare går bortom det professionella.

"Sen kan man bli nästan som en del av familjen och då suddas ju den här linjen mellan, liksom kund och vän ut. Det har kanske varit min styrka att jag kan komma väldigt, väldigt nära personligt, men ändå känna att de är mina kunder och sedan nästa dag kan jag smälla till dem på näsan om det skulle behövas.”

Karlsson

“Om jag är på semester ... har jag bokat in så att jag träffar en av franchisetagarna när jag ändå är i den delen av landet så att det blir en middag och hänger liksom en kväll bara för att vi har blivit vänner.” - Karlsson

Karlsson menar att det inte är ovanligt att formella relationer blir mer informella, vilket indikerar att hen inte bara engagerar sig i sina kunders affärer utan även i deras personliga liv. Samtidigt säger Karlsson att en styrka som franchisegivare är att kunna växla mellan att vara personlig och professionell med sina franchisetagare. Således tolkar vi att det nära och starka bandet med franchisetagarna någonstans bygger på att franchisegivare kan behålla en viss auktoritet och säga ifrån när det behövs, vilket kan relateras till Anderssons tidigare uttalande om möjligheten att agera "mjukt" så länge man kan "drämna till med hammaren". Karlssons nära relation till franchisetagarna verkar även kunna leda till en situation där hen besitter information som kan vara känslig att dela med sig av till resterande medarbetare på huvudkontoret.

“I takt med att jag har varit med så länge och har den roll jag har, så är jag nog en av de som har mest nära och bra dialogisk kontakt med franchisetagarna, och många gånger får man ju ett förtroende från dem som man inte kan ta vidare heller. Liksom, jag vet ju saker från franchisetagarna som jag inte skulle säga till huvudkontoret liksom... Man får reda på saker och ting som man inte för vidare.”

- Karlsson

Karlsson antyder här att hen sitter på information som troligen är av värde för ledningen, men som möjligen fastnar i informationsflödet på grund av den familjära atmosfären som bygger på ömsesidigt förtroende. Karlsson indikerar därmed att det kan finnas en utmaning i att vara lyhörd både mot franchisetagarna men även gentemot resten av huvudkontoret. Karlssons uttalande får oss även att ifrågasätta om franchisetagarna och franchisegivaren verkligen delar uppfattningen om familjariteten och öppenheten i så stor grad som man tror. Även Johansson påpekar att familjariteten möjligen inte alltid existerar i praktiken.

“Även om vi kanske inte alltid har den [familjariteten] så försöker vi ändå gesken av att vi har det och det är väl det vi har lyckats med tycker jag att fortfarande bibehålla trots att vi är så pass stora.” - Johansson

Johansson påvisar en viss svårighet att behålla den familjära atmosfären i takt med att företaget växer, men att de inte vill visa några symtom på denna svårighet. Detta verkar leda till en situation där huvudkontoret överdriver skenet av familjen, trots ett medvetande att känslan inte alltid finns där. Eriksson utvecklar svårigheten i att behålla familjariteten när kedjan växer.

“Det där är liksom en fråga som vi brottas med, hur man ska jobba med att bibehålla den familjära känslan, och [grundarna] har ju alltid varit föregångare liksom i ja... tar man en klassisk VD så kanske inte han står och sätter upp tältet i backen liksom, men det gör jag. Jag bär tältet och det är ju någonting som [grundarna] gjorde när jag kom in. Det gäller att lyckas få in människor som tycker likadant liksom och köper in sig på konceptet och har en gemensam värdegrund, det kommer man väldigt, väldigt långt på.” - Eriksson

Eriksson kopplar ihop familjariten med företagets värdegrund och historia, i vilket hen framhåller vikten av att vara aktivt involverad i praktiska aktiviteter som exemplifierar företagets värderingar och kultur. Genom att bära tältet, en handling som förknippas med grundarna, visar Eriksson sitt engagemang för att fortsätta deras arv och den anda de skapat. Eriksson är av åsikten att en gemensam värdegrund är avgörande för att upprätthålla den familjära känslan och för att skapa en sammanhållen organisation där alla arbetar mot gemensamma mål. Sammanfattningsvis delar huvudkontoret en syn på organisationen som en stor familj där man stöttar och hjälper varandra. I detta gemenskapsbyggande har de själva en viktig roll i att vara närvarande och föra vidare den anda som ska genomsyra företaget, samtidigt som en grundläggande byggsten för att bevara detta verkar vara att man delar vissa värderingar. Detta leder oss in i nästa avsnitt.

4.2.1.3 Värdegrund

Det blev under intervjuerna uppenbart att värdegrunden är något som prioriteras mycket högt och färgar det mesta inom organisationen. Värdegrunden anses både vara något som utgör en unik konkurrensfördel, samtidigt som den agerar som lim och basis för bibehållandet av familjariteten inom organisationen. Andersson säger *“nej men det är nog lite sådär, inte religion men familjeföretag, det finns värderingar, “pappa sa”, lite så”*, som tyder på att man arbetar utefter de grundpelare som sattes vid uppstarten av organisationen och fortsätter att forma individerna inom kedjan än idag. Eriksson och Karlsson förklarar hur de ser på organisationens tre värdeord.

“Vi har en väldigt bra värdegrund som är svår att sätta fingret på. Vi har någonting som vi kallar för äkta passionerade vinnare. Det är vår värdegrund och den bygger sig liksom på ett familjeföretag.” - Eriksson

“Vinnare är ganska självklart vad det står för. Alltså som mäklare spelar du ju match hela tiden. Du går ut på kundmöten, måste vinna kundens förtroende. ... Passionerad, det är ju någonstans att man gillar det man gör och att man tycker att det är roligt och att man är engagerad med kunden. Och vara äkta för mig, det är väl kanske det som är mest Hemstugan. Det är väl att man är äkta, man är genuint inkluderande, man exkluderar inga människor. ... Och det är väl det som tilltalade mig att vi bryr oss om varandra på riktigt. Självklart är det ju viktigt att dra in pengar, men någonstans finns det något omhändertagande eller det finns något genuint äkta att man bryr sig i bakgrunden.” - Karlsson

Även om Eriksson verkar ha svårt att sätta fingret på innebörden av äkta passionerade vinnare (ÄPV) antyder hen, likt Andersson, att värdegrunden bidrar till att bibehålla kopplingen till familjeföretaget när kedjan växer. När Karlsson presenterar sin bild av värdegrunden framhävs att det viktigaste för Hemstugan är att man som individ är inkluderande och involverad i organisationen känslomässigt. Återigen betonas vikten av att vara en genuin och närvarande människa, snarare än driven av egenintresse och kortsiktiga vinster. Karlsson framhåller vidare att ledningen har givit franchisetagarna möjlighet att aktivt delta i skapandet av företagets värdegrund.

“Vi tog fram de här [värdeorden]. Det var väl kanske 10 år sedan. Vi hade några andra värderingar innan som var lite liknande. Sen hade vi en workshop med 300 medarbetare som satt och pratade om olika ord och olika sätt, och sen kokade vi ner massor med ord och sög ut de tre essens-dropparna av det hela och klumpade ihop det.” - Karlsson

Hemstugans värdegrund är följaktligen en slutprodukt av ett gemensamt projekt mellan franchisegivare och franchisetagare, inte endast ett direktiv från ledningen. Genom att involvera franchisetagarna i skapandet av värdeorden kan gränsen mellan kund och anställd upplevas som mer flytande. Att låta franchisetagarna vara delaktiga i processen att ta fram värdeorden kan tolkas som ett sätt att skapa en känsla av ägarskap och gemenskap. De personer som varit delaktiga bör vara mer benägna att acceptera och leva efter värdeorden i sitt dagliga arbete. Om detta fungerar är uppfattningen att värdegrunden kan bidra till att hålla ihop kedjan och skapa samhörighet trots den stora mängden enheter.

“I takt med att vi blir större, för att hålla ihop kedjan, då behöver man ett ramverk som gör att man kan sluta sig samman och då tror jag våra värderingar är väldigt viktiga.” - Karlsson

Uttalandet från Karlsson visar på en önskan om att alla i organisationen ska dela de önskvärda värderingarna, och att detta kan fungera som en sammanhållande kraft som tillåter olika delar av företaget att sluta sig samman och arbeta tillsammans mot gemensamma mål. Således blir värderingarna viktiga för skapandet av ett enhetligt Hemstugan. Karlsson framhäver även att dessa värderingar är en del av vad som gör dem unika i förhållande till andra mäklarkedjor.

“Jag tror, eller det kanske blir att jag tror det och för att jag ska vara så, men att vi kanske är det företag med tydligast värderingar som vi står för. Ute på högskolor och när vi rekryterar och allt vi säger och kommunicerar så försöker vi alltid prata om våra äkta passionerade vinnare... Att i all text eller om vi har intervjuer på något sätt så är det viktigt för oss att få fram det här.” - Karlsson

Karlssons citat antyder att de ser organisationens starka fokus på värdegrunden som något relativt unikt inom branschen. Genom att positionera sig som företaget med de tydligaste och mest betydelsefulla värderingarna differentierar sig organisationen från sina konkurrenter på arbetsmarknaden. Därmed är det inte bara själva värderingarna som urskiljer dem som kedja, utan även det faktum att de anser sig betona värderingar i högre grad än andra. Samtidigt betonar Larsson att värdegrunden inte är något som kommuniceras mot slutkund, utan primärt används för att forma en intern bild av organisationen.

“Tittar vi på det här äkta passionerade vinnare, det är ingenting vi kommunicerar utåt. Det är helt irrelevant för en slutkund som ska sälja eller köpa sin bostad. Det är ju någonting som beskriver vilka vi är. Där [mot slutkund] pratar vi snarare om att vi är hemma överallt och att vi ska vara den bästa mäklaren.” - Larsson

När vi däremot frågade Svensson om vad hen vill att Hemstugan ska associeras med betonar att det just är värderingarna “äkta passionerade vinnare” som ska representera varumärket.

“Det är nästan en varumärkesfråga. Men ja, nu är jag tillbaka till värderingarna. Äkta passionerade vinnare. Jag förstår ju att en kund inte riktigt kommer att liksom... men jag hoppas att en kund märker det, för det tror jag ändå är viktigt.”

- Svensson

Även om Larsson hävdar att värdeorden inte kommuniceras mot slutkund, liksom att Svensson medger att värdegrunden inte är något som kunden direkt märker eller kan sätta ord på, är vår uppfattning att de ändå hoppas att det ska speglas i kundupplevelsen och uppfattningen om kedjan. Sammanfattningsvis uppfattar vi att Hemstugans värdeord “äkta passionerade vinnare” ger en tydlig indikation på vilka de vill vara som organisation, liksom att detta till stor del beror på individerna som verkar inom organisationen. Även om värdegrunden endast kommuniceras internt är uppfattningen att det speglar sig externt likaså. Eftersom franchisetagarna och mäklarna är den “produkt” som exponeras mot omvärlden blir sedermera det interna arbetet med värdegrunden viktigt för uppfattningen om varumärket hos slutkunder, potentiella medarbetare och andra intressenter.

4.2.2 Skapa Hemstugaren

Vår uppfattning är att konstruktionen av Hemstugan i stor utsträckning är beroende av vem Hemstugaren är. I kommande avsnitt presenterar vi vår analys av hur huvudkontoret försöker hitta, skapa och forma dessa individer.

4.2.2.1 Rekrytera det blåa hjärtat

I rekryteringsprocessen av nya franchisetagare har huvudkontoret möjlighet att få in individer i organisationen som de anser passar kedjans övergripande mål och ambitioner, inte minst personer som passar in i familjen. Något som verkar väga tungt i denna process är utvärderingen av det blåa hjärtat – en symbol som flitigt används i intervjuerna för att beskriva anammandet av värdegrunden och förkroppsligandet av familjen.

“När vi tittar på en franchisetagare, har den här personen ett blått hjärta, och med blått är det Hemstugan? Köper de in sig på värdegrunden? Gör de saker mer än vad som förväntas? Alltså, vill de vara del av kedjan? Är de en ambassadör?”

- Eriksson

Erikssons uttalande tyder på att utvärderingen av det blåa hjärtat är avgörande i rekryteringen av nya franchisetagare, då det verkar fungera som ett sätt att bedöma hur väl franchisetagarna lever upp till idealet av Hemstugaren. När Eriksson fortsätter att diskutera det blåa hjärtat blir det uppenbart att franchisetagare som inte lever upp till dessa förväntningar kan komma att möta konsekvenser från huvudkontoret.

“Det är klart att vissa inte liksom har lika blått hjärta som vi brukar kalla det, att man inte lever våra värderingar på samma sätt, och där har vi en utmaning med att liksom få dem att falla in i normen. ... Är det någon som inte sköter sig, som inte faller in i ledet, alltså som inte lever enligt vår värdegrund och då inte har ett blått hjärta, då är det klart att vi behandlar dem på ett annat sätt. Då är det snarare kanske så här: vi ska nog inte samarbeta längre.” - Eriksson

“Kan man lära folk att ha blått hjärta? Det är så här... Nja, jag tror att man ska ha en bra grund att stå på värderingsmässigt. Vi märker det tidigt i möten. ... Så att ibland blir det att vi tackar nej till dem vi har hittat även fast man är en toppmäklare.” - Eriksson

Med VD:s (Erikssons) uttalanden blir det tydligt att man förväntar sig att de önskade värderingarna och normerna faktiskt internaliseras och praktiseras av samtliga, samt att det finns tydliga sanktioner mot de som inte gör detta. Att upprätthålla en enhetlig företagskultur verkar vara av så pass stor vikt att de kan tänka sig att prioritera kulturell passform vid rekrytering över tidigare affärsmässiga framgångar. Denna dynamik är intressant eftersom avvisandet av högpresterande individer potentiellt kan resultera i minskad omsättning för huvudkontoret. Dock kan möjligen själva akten av att avvisa dem spegla den strävan efter långsiktighet och hållbarhet som framhävts tidigare. Eriksson är även av åsikten att det är svårt att lära folk att ha ett blått hjärta, vilket indikerar att de primärt fokuserar på att rekrytera personer som redan har värderingar som går i linje med organisationens, snarare än att försöka förändra eller stöpa om personer. Denna uppfattning verkar dock skilja sig något mellan intervjuobjekten på huvudkontoret. Johansson och Larsson har en mer öppen inställning till möjligheten att stöpa om människor, även om de medger att det kan vara svårt ibland.

“Kunden måste ju alltid vara i fokus någonstans och vi ska ju andas våra värderingar och hjälpa kunderna utifrån det på alla sätt och vis. Det kan man väl känna att kommer de [mäklare] från någon annan kedja där man kanske bara har säljfokus och skiter i allt annat? Ja, men de kanske inte passar in lika bra och då gäller det ju att försöka antingen stöpa om dem så att de får det andra som de saknar utifrån våra meningar. Men det är inte alldeles enkelt alla gånger.” -

Johansson

“Du måste ju hela tiden få in vettiga personer. ... Det lyckas ju vår rekryteringsavdelning rätt bra med. Sen kan det ta lite längre tid att göra vissa till Hemstugare. Och ibland så får man säga hejdå.” - Larsson

Johansson sätter fingret på något som flera intervjuobjekt tidigare antytt – att de upplever en koppling mellan att leva upp till företagets värderingar och att skapa goda kundrelationer. Detta är en del av tjänsten som är svår för huvudkontoret att övervaka och kontrollera, men som är viktigt för kedjans rykte. Larsson antyder att de är duktiga på att rekrytera personer som lever företagets värderingar redan när de ansluter till organisationen, samtidigt som de båda anser att det ibland krävs ett försök att linjera individer med företagets identitet. Här verkar ett direkt avvisande vara den sista utvägen, men nödvändigtvis inte “fel” utväg. Huvudkontoret har således uppenbar kontroll över vilka franchisetagare som får bli en del av kedjan, men de har däremot inget mandat att styra över vilka mäklare som representerar kedjan. De verkar dock arbeta med de få medel de har för att säkerställa att “rätt” mäklare ansluter sig till kedjan, exempelvis genom olika typer av attraktiva erbjudanden riktade mot studenter som ännu inte kommit ut i arbetslivet eller anslutit sig till en kedja.

“Det börjar ju alltid från studentprogrammen med blivande studenter. Sedan så någonstans har vi en studentresa i det för det pågår ju under ett par år. Sedan så är det praktik och så kommer de in och blir anställda.” - Svensson

Svenssons uttalande visar att de, redan under perioden där skolan fostrar studenter, försöker fånga upp och attrahera potentiella talanger genom att visa upp sig som en attraktiv arbetsgivare. Genom program, resor och praktik försöker huvudkontoret forma individer redan innan de börjar på företaget och således påverka uppfattningen om organisationen i ett tidigt stadium.

4.2.2.2 Utbildningar

I tidigare avsnitt har vi analyserat vad huvudkontoret anser är viktigt när de rekryterar nya franchisetagare, nämligen att de besitter det blåa hjärtat. Vilka som sedan faktiskt blir mäklare och ska representera varumärket har de ingen direkt kontroll över. Nedan beskriver Larsson hur introduktionen och integreringen av nya organisationsmedlemmar har uppfattats som bristfällig, och att man därför har systematiserat processen genom exempelvis onboardingprogram och obligatoriska grundutbildningar.

“Vi har ju till exempel byggt upp ett onboardingsystem. Det är lite för att hjälpa franchisetagaren att göra en bra introduktion. Där ser vi att det är väldigt spritt hur bra introduktionen är. Då kan man redan där hjälpa dem med att sätta värderingar och vilka företaget är, så att alla går in med samma känsla av bolaget.” - Larsson

“Det är de tre delarna [äkta passionerade vinnare] som vi försöker ladda på så att när man kommer från en grundutbildning, då ska man liksom veta vad värdegrunden är och vad den innebär för dig i ditt vardagliga arbete.” - Eriksson

Citaten tyder på att huvudkontoret designar och styr den introduktion som alla nya organisationsmedlemmar blir utsatta för. Utöver att faktiskt presentera förväntningar på prestation inom franchisekontraktet, verkar introduktionsfasen förmedla kraven på att vara en Hemstugare och den värdegrund som ska genomsyra arbetet. Dessa program utgör således verktyg för att säkerställa att nya organisationsmedlemmar integreras på ett sätt som harmoniserar och linjerar individen med kedjans mål, ambitioner och kultur. Vidare påvisar Andersson att huvudkontoret även använder andra typer av utbildningar för att forma franchisetagare till att bli Hemstugare.

“Hur duktiga vi är på att försöka konvertera en, typ en Fastighetsframgångspersonlighet till en Hemstuganpersonlighet. Det här att umgås i en ledarskapsutvecklingskurs. ... Man öppnar upp sina hjärtan och man måste ju våga prata om sina svagheter och sånt. Då är det alltid någon som är villig att göra det, och det är ju det som är det coola när man skickar in en sån här person som är lite stängd och vill inte avslöja sina svagheter, och prata öppet om det i en grupp där det finns andra som gör det. Det är då det ofta händer. Då närmar man sig ju båda. Alltså man närmar sig Hemstugan för att man närmar sig andra Hemstugare.” - Andersson

Andersson inleder citatet med att tala om att konvertera en personlighet, vilket kan tolkas som att försöka förändra eller anpassa en individs personliga värderingar eller beteende till att överensstämma med organisationens mål, ambitioner och normer. Detta tyder återigen på att det finns ett ideal kring vem den riktiga Hemstugaren är – ett visst krav eller önskan på personlig och emotionell öppenhet gentemot varandra. Medan grundutbildningar och onboardingprogram tydligt förmedlar organisationens värderingar och normer, verkar ledarskapsutbildningarna således fylla ett större syfte genom att vara en mötesplats där värderingarna faktiskt kan praktiseras. Detta kan vara ett försök att påskynda internaliseringen av organisationens normer och värderingar, liksom skapa den gemenskap och äkthet man är ute efter. Att vara en del av en sådan gemenskap kan ge en känsla av mening och tillfredsställelse som sträcker sig bortom bara det individuella arbetet – en känsla av något större som potentiellt kan skapa ett inre driv.

“Så har vi genomfört under senare år ett antal olika aktiviteter med ledarna, fokuserade på ledarna. De har inte varit obligatoriska, vilket såhär i efterhand har flera sagt att det kanske de borde ha varit. Men vi har valt återigen då lite grann att kraften ska komma underifrån i att skapa attraktiva grejer och se att folk kommer och då kommer de att fortsätta komma.” - Svensson

Anledningen till att utbildningarna är frivilliga verkar vara att de vill använda sig av den underliggande kraft som vi tolkar som den inre motivationen. Det tyder återigen på att man vill värna om, eller *“inte döda”*, franchistagarnas engagemang och därmed skapa en kultur där deltagande är baserat på frivillighet och inre motivation snarare än påtvingat deltagande. Även om Karlsson antyder att de själva spelar en stor roll i att erbjuda *“attraktiva grejer”*, ser

vi också hur man genom sitt deltagande visar att man vill vara en del av familjen. Svensson förklarar vidare vad utbildningarna fokuserar på.

“Det handlar om hur vi lägger den här långsiktiga planen. Hur får vi deras relationer och den franchisetagargruppen att fungera? ... Generellt är det ledarskap naturligtvis. Både i form av att vara franchisetagare och ägare men också att faktiskt lyckas med ledarskapet utifrån medarbetare och bygga den biten framåt.” - Svensson

Utbildningarna tycks därmed även gå ut på att påverka franchisetagarnas strategi för att leda kontoret. Genom denna påverkan lyckas huvudkontoret nå ända ut till mäklarna, som blir mottagarna av den önskade ledarstilen. På så vis skapar huvudkontoret en möjlighet för dem själva att påverka sociala kontexter och relationer på kontorsnivå genom att upprätta en uppfattning om vad som är önskvärt ledarskap. Huvudkontoret kan därmed undvika användningen av mer direkt styrning av beteende genom att dölja styrningen som en form av hjälpinsats.

4.2.2.3 Evenemang

Utöver utbildningar arrangerar huvudkontoret även evenemang för kedjans medlemmar. Eriksson berättar att de ser tillhandahållandet av kick-offer som ett av deras viktigaste uppdrag som franchisegivare.

“Sen har vi ett stort uppdrag med att vi tillhandahåller kickoffer. Två gånger per år träffas vi i hela kedjan, så det är ungefär fyrahundra medarbetare och då kör vi en i januari och sen kör vi en direkt efter sommaren. Träffarna är egentligen bara ett sätt att få medarbetare att känna att de har valt rätt varumärke att jobba för, att de känner sig inspirerade, motiverade, har en framtidstro.” - Eriksson

Erikssons antyder här att kickofferna till stor del fyller syftet att tillfredsställa och hylla organisationsmedlemmarna. Huvudkontoret vill med påkostade evenemang visa att de erbjuder en rolig arbetsplats där man som medlem i kedjan känner sig sedd och uppskattad. Som en geografiskt spridd franchisekedja tolkar vi att eventen blir en extra viktig mötesplats för att förstärka uppfattningen av att alla arbetar under samma varumärke och inte bara för

franchisetagaren, således bidra till känslan av gemenskap och samhörighet. Dessutom kan dessa typer av evenemang användas för att inspirera och förmedla företagets vision och mål på ett mer personligt och tilltalande sätt. Eriksson beskriver nedan hur evenemangen kan motiveras av kulturella aspekter.

“Den här resan [business camp] är kulturell, kan man säga... Teambuilding för att få ihop gänget. Vi startade på torsdagen med att vi släpade upp ett Hemstugan-tält i backen och stod och grillade hamburgare och bjöd på bärs och sen så samlades 70 pers där, alla med Hemstugan-kläder på sig. Så det blir en sekt.” - Eriksson

Till skillnad från de utbildningar som analyserats tidigare använder huvudkontoret sig av business camps i informella miljöer för att försöka främja en känsla av samhörighet och gemenskap. Genom att tillsammans genomföra aktiviteter där den ideala Hemstugaren personifieras tolkar vi att företagets normer och värderingar kan internaliseras på ett mer relaterbart och djupt sätt än vad som är möjligt att kommunicera genom formella kommunikationskanaler. Huvudkontoret har tidigare talat om varumärkesambassadörer, i vilket vi uppfattar att Eriksson här beskriver just dem – personerna som frivilligt vill umgås, bära tältet och bära loggan. Vi tolkar betoningen på “sekt” som ett sätt för Eriksson att beskriva den intensiva gemenskap och sammanhållning hen upplever att de skapat. Den typen av event som huvudkontoret beskriver att de anordnar tyder på att de vill uppfattas som prestigelösa, och att detta verkar vara förhållandevis unikt i branschen.

“Vi ska kunna sitta i en fjällstuga med långburk, en ful toppluva och en fleeeväst och tycka att livet är ganska gött. Vi behöver inte ha den här champagnemäklerifasaden som många andra skulle vilja ha, utan vi vill ju ha den här familjära att fan... Vi kan hänga med Norrlands Guld och tycka att livet är ganska gött i ett par mjukisbyxor.” - Johansson

“Vår profil är inte att vi ska vara de kreddigaste av människorna. Vi trivs i Pile-Fleece och dricker långburk också. Och det är väl det.” - Larsson

Citaten från Johansson och Larsson reflekterar en önskan om en avslappnad och genuin organisation som skiljer sig mot den “champagnemäklerifasad” som associeras med vissa

andra aktörer på marknaden. Genom att måla upp bilden av att njuta av livet i en fjällstuga med långburkar, fula toppluvor och fleecenvästar förmedlar Johansson en känsla av närhet och gemenskap inom organisationen. Intervjuobjekten tar således avstånd från en glamorös eller pretentiös fasad, vilket kan relateras till hur de i tidigare avsnitt talat om att försöka undvika en viss typ av mäklare som endast prioriterar sälj. Slutligen är det tydligt att Hemstugan designar och formar evenemang där idealet av en Hemstugare föds, frodas och förhoppningsvis blommar. Däremot verkar det inte vara alla som köper sig in i familjariteten och skapandet av familjemedlemmen.

“Nu har vi ett nytt gäng med ganska många Fastighetsframgång-spelare och vi hade stor kick-off i januari. Så står man där vid entrén och hälsar välkommen och så ser man Fastighetsframgång-gänget från Uppsala komma. Och de tittar inte mig i ögonen, de ser mycket mer allvarsamma ut. Ja, det är ett annat gäng. Och de är drivna som fasiken och duktiga mäklare. De kan nog vara sköna mot sina kunder, men de är ju liksom inte en del i familjen. Och de är inte fostrade att vara en del i familjen. Satsar på sig själv, bla bla bla.” - Andersson

“De håller sig ofta på sin kant. Många är ju så här som de sköna som kommer till oss. De vill ju in i nätverket. De vill vara med på Ski Weekend i Järvsö eller vad vi nu hittar på för grejer, och få kollegor och leadsbyten. Men många vill liksom... eller många... Det där gänget tror jag fortfarande håller sig på sin kant om jag ska vara ärlig.” - Andersson

Anderssons uttalanden ger ytterligare indikationer på skillnaden mellan den typiska Hemstugaren och mäklare från andra firmor. Trots deras professionella och drivna inställning, vilket bör gynna huvudkontoret, finns en viss frustration i att de inte vill engagera sig i den interna gemenskapen och familjekänslan på företaget. I Anderssons yttrande blir det tydligt att de “sköna” är de som vill engagera sig i nätverket och hjälpa varandra, medan de “osköna” är de som satsar på sig själva fullt ut och inte engagerar sig i det interna bygget. Att dessa personer inte är “fostrade att vara en del i familjen”, antyder att de inte lyckats med att få dessa personer att ansluta sig till företagets normer och värderingar. Detta kan i sin tur utgöra ett hot mot den gemenskap och samhörighet man försöker skapa. Alltså används evenemangen som ett verktyg för att skapa en gemenskap mellan medlemmarna, men även för att förmedla en bild av en önskad personlighetstyp – en personlighet som inte har något

emot att dricka långburk i backen. Evenemangen kan även vara ett sätt för huvudkontoret att se och utvärdera sina organisationsmedlemmar då det blir uppenbart vem som är “skön” och passar in i kedjan.

4.2.2.4 Tävlingar

Av intervjuobjektens uttalanden kan vi uttala att mäklarbranschen generellt är mycket säljriktad. Däremot har vi under analysens gång sett att Hemstugan prioriterar andra värden högre än sälj, vilket även reflekteras i hur de talar om sina tävlingar. Intrycket är att de i högre grad bedömer personlighet än prestation även i tävlingssammanhang, och att tävlingarna bidrar till att kommunicera vilka värden man betonar, vilka ideal man har och i vilka avseenden man förväntar sig att franchisetagarna ska prestera. Hemstugan har exempelvis en tävling som kallas för “årets äkta passionerade vinnare”, som belönar den som i högst grad lever värderingarna och således varumärket.

“Årets äkta passionerade vinnare. Det kan vara någon som lever våra värderingar, det är ju enkelt sagt. Det är ju någon som lever vårt varumärke och som personifierar att vara en äkta passionerad vinnare. Det kan vara någon som sprider vårt varumärke och pratar väl om vårt varumärke, är framgångsrik, duktig och har tagit hand om sin personal.” - Karlsson

Genom att framhäva och belöna de individer som exemplifierar företagets värderingar, förstärks önskvärda beteenden och normer inom organisationen. “Årets äkta passionerade vinnare” kan även ses som skapandet av en symbolisk figur som representerar idealen och målen som alla medarbetare bör sträva efter. Detta ger konkreta exempel på vad som förväntas av medarbetarna, och kan inspirera dem att efterlikna dessa beteenden. Att “leva” deras värderingar och varumärke verkar syfta på en person som inte bara accepterat värderingarna, utan även gjort en djup internalisering av dem. Det är också dessa individer som verkar kunna bli mest fördelaktiga varumärkesambassadörer. Dessutom verkar framgång och skicklighet också vara kriterier för att bli tilldelad priset. Detta visar att företaget belönar resultat och prestation, men gör det inom ramen för sina värderingar och ledarskapsprinciper. Vad samtliga intervjuobjekt verkar vara överens om är att äkta passionerade vinnare är det optimala målet för franchisetagarna och mäklarna.

“Vi är äkta passionerade vinnare. Och det är liksom det finaste priset du kan få i vår kedja. Det är årets ÄPV. Just det. Folk gråter på scen när de får priset.” -

Larsson

“Vi delar ju ut massor med priser varje år på kick-offer och sånt där. Vi har ju ett pris som är Hemstugans äkta passionerade vinnare! Det tycker jag, det är ju fan det finaste priset.” - Karlsson

Både Larsson och Karlsson förmedlar uppfattningen att vinnaren av årets äkta passionerade vinnare tar hem det finaste priset. När Larsson berättar att vinnaren av priset kan börja gråta på scenen förmedlas en stark bild av hur viktig denna utmärkelse är. Detta antyder att priset inte bara är betraktat som något anmärkningsvärt av huvudkontoret, utan även från mäklarnas perspektiv. Därmed verkar man ha lyckats med att skapa en stark inre motivation bland medlemmarna att identifiera sig med organisationens värderingar. Dock har andra perspektiv på tävlingarna tagits upp som går emot det vi konstaterat hitintills.

“Det är ju den klickan, 15 % som ligger i toppen som känner att de har chans att vinna som tycker att det är kul att tävla ... Du motiverar de som är liksom i övre tredjedelen som har chans att vinna lite grann. De kanske går lite hårdare, och 1/3 liksom så här?” Ja ja, det är kul med tävlingar, men jag gör mitt ändå. Jag orkar liksom inte pressa ur de där sista 20 procenten för att vinna en tävling, för att jag har en familj att ta hand om och min verksamhet ... Och 1/3 som nästan tycker att det är jobbigt ... Och sen är det samma på topplistorna, det är samma som vinner...” - Karlsson

Karlsson tar här upp ett intressant perspektiv på tävlingarna, nämligen att de enbart når ut till en liten del av mäklarna. Detta tyder på att det är en stor del av organisationsmedlemmarna som inte bryr sig i speciellt hög grad. Därav är det möjligt att huvudkontoret har en något romantiserad bild av gemenskapen och engagemanget i kedjan, och att det finns en möjlig diskrepans mellan uppfattning och verklighet.

4.3 Sammanfattning av analys

I analysen illustreras behovet av att komplettera franchisekontraktets strikta styrning genom att försöka påverka organisationsmedlemmarnas inre motivation och tillhörighet till kedjan. Detta görs till stor del genom ett intensivt arbete med att på olika sätt kommunicera värdegrunden och skapa gemensamma övertygelser inom kedjan. I *avsnitt 4.1.1* presenterar vi huvudkontorets uppfattning om att franchisekontraktet kan användas som ett grundläggande styrningsmedel för annan form av kontroll. Vidare i *avsnitt 4.2.1* påvisas huvudkontorets syn på vad kedjan ska vara, inte minst i förhållande till sina konkurrenter. Redan i deras mid-market-positionering framhävs vilken typ av person man eftertraktar, hur denna person anammar organisationens värdegrund och sedermera anpassar sig till vad som ska vara familjen. I *avsnitt 4.2.2* förklaras hur franchisegivaren faktiskt arbetar med omfattande rekryterings- och socialiseringsprocesser för att finna och forma den ideala organisationsmedlemmen som ska passa in i den skapade familjen. Genom dessa processer försöker huvudkontoret säkerställa att medlemmarna inte bara uppfyller formella krav, utan också internaliserar företagets värderingar och normer. Med detta vill vi visa den starka kopplingen mellan vad organisationen vill vara och vilka som är i den, och att de styrningsförsök som görs framförallt ämnar till att påverka medlemmarnas inre motivation, engagemang och sociala tillhörighet.

5. Diskussion

I följande kapitel diskuterar vi studiens empiriska fynd i relation till existerande litteratur inom franchise, agentteori och styrning. Med detta avser vi att föra en dialog med tidigare forskning för att på så sätt bygga upp de teoretiska bidrag studien resulterat i.

5.1 En nyansering av agentteorin inom franchise

I litteraturgenomgången presenterar vi teori som domineras av en viss syn på relationen mellan uppdragsgivare och uppdragstagare, samt hur styrning och kontroll bör hanteras inom den dynamiken. Allt som oftast antas att franchisegivaren har behov av att kontrollera franchisetagare för att minska risken för att dessa ska agera i egenintresse (se exempelvis Dant & Nasr, 1998; El Akremi et al., 2011; Norton, 1988). Med hjälp av våra empiriska fynd anser vi att det traditionella perspektivet möjligen inte förklarar den närvarande dynamik vi uppfattar i det empiriska materialet, vilket indikerar att den nuvarande agentteorin som råder i franchiselitteraturen kan vara ofullständig.

Sharmas (1997) tillägg om principal-professionell bidrar till en diversifiering av agentteorin och ett vokabulär som är intressant att addera på våra empiriska fynd angående relationerna på den studerade mäklarfirman. Trots att han utfört sin studie i en annan kontext anser vi oss kunna argumentera för att hans utvecklade vokabulär och argument kan hjälpa oss att förstå de empiriska fenomen vi observerat. Sharma (1997) menar att den professionella agenten uppstår när agenten har ett slående kunskapskapital i förhållande till principalen, vilket i viss mån kan liknas med den situation som förekommer inom mäklarbranschen. Även om franchisetagare nödvändigtvis inte har expertis inom företagande, har franchisetagare och dess mäklare en stark lokalkännedom, kundkontakt och andra informella kontakter som huvudkontoret inte har tillgång till. Detta tolkar vi som en typ av informationsasymmetri och ett ömsesidigt beroende av varandras kunskaper. Majoriteten av personerna på huvudkontoret har aldrig ens arbetat som mäklare, i vilket de är helt beroende av franchisetagares och mäklares förmåga att leverera en bra tjänst, inte minst deras säljförmåga. Samtidigt är franchisetagarna beroende av franchisegivarens kunskap om att bedriva affärsverksamhet liksom det operativa stöd som erbjuds med bland annat ekonomisystem, affärssystem och utbildningar.

Sharma (1997) argumenterar även för att ytterligare dimensioner av asymmetri tillförs när principalen varken vet vad agenten gör eller hur arbetet faktiskt utförs. På Hemstugan kan franchisegivaren genom franchisekontraktet i hög grad kontrollera vad franchisetagaren gör, men vi ser fortfarande en bristande kontroll över hur själva tjänsten genomförs. Huvudkontoret uttalade tydligt att de undviker en alltför hård detaljstyrning eftersom det kan döda inre motivation. Detta innebär i sin tur att de genom kontraktet exempelvis inte kan kontrollera viktiga aspekter av serviceerbjudandet, såsom mäklarnas bemötande mot kunderna, vilket i sin tur kan påverka kedjans rykte. Vidare kan den relation mellan franchisegivare-franchisetagare liknas vid relationen mellan principal och professionell som Sharma (1997) beskriver i bemärkelsen att parterna gemensamt producerar den service som erbjuds. Franchisetagarråden där franchisetagarna bjuds in att delta i beslutsprocessen är ett exempel på detta samarbete och ett aktivt deltagande i tjänsteproduktionen. Detta samarbete är viktigt, eftersom franchisegivaren och franchisetagaren genererar intäkter från exakt samma tjänst. Således är deras framgång tätt sammanflätad, och ett starkt samarbete gynnar båda parter.

Våra empiriska fynd om huvudkontorets sätt att benämna, eller tala om, franchisetagarna ger uppfattningen av en komplex relation och dynamik. Är de anställda, entreprenörer, både och eller varken eller? Genom att tala om franchisetagare som medarbetare skapas intrycket av att franchisetagaren är en anställd som förväntas ställa upp för organisationen och arbeta mot de gemensamma målen. Samtidigt beskrivs franchisetagare som kunder och självständiga entreprenörer, vilket uppfattas ställa mer krav på franchisegivaren, exempelvis i form av ett ansvar att erbjuda högklassig service gentemot sina franchisetagare. Det blir därmed inte alltid helt enkelt att särskilja vem som är uppdragsgivare och vem som är uppdragstagare, och relationen kanske är något mer dynamisk än vad som framställs i franchiselitteraturen. Å ena sidan driver de sina egna företag, vilket innebär en högre grad av frihet och självständighet jämfört med en vanlig anställd. Å andra sidan är deras frihet starkt begränsad av de regler och riktlinjer som franchisekontraktet och huvudkontoret påtvingar dem. På grund av mäklarbranschens natur vill vi inte kategorisera relationen som principal-professionell, men kanske åtminstone mer som principal-entreprenör? Poängen är dock inte att introducera helt nya arrangemang eller förhållanden, utan snarare visa på att vi med Sharmas (1997) agentteoretiska resonemang bättre kan förstå den relation som intervjuobjekten beskriver att de har till sina franchisetagare. Detta anser vi inte fullt ut kan förklaras med det nuvarande dominerande agentteoretiska ramverket inom franchiselitteraturen. Vi föreslår att förhållandet

mellan franchisegivare och franchisetagare potentiellt kan vara mer dynamiskt än vad som traditionellt diskuteras, och att det opportunistiska grundantagandet gör att man lätt undgår vissa delade intressen och/eller det ömsesidiga beroendet som verkar existera.

5.1.1 Behovet av en kombinerad styrning

I och med att det verkar finnas en mer komplex dynamik mellan franchisegivare-franchisetagare än vad tidigare franchiselitteratur diskuterat, kan det krävas ytterligare styrningsförsök. Larssons uttalande om att man "*inte kan döda*" inre engagemang och motivation med allt för hård detaljstyrning och strikt kontroll, liksom Anderssons uttalande om att franchisekontraktet utgör en högst nödvändig bas för annan typ av styrning, visar på att olika typer av styrning existerar och påverkar varandra på Hemstugan. Detta styrker det antagande som gjordes tidigt i uppsatsen med bas i Kärreman och Alvessons (2004) uppfattning om att olika typer av styrningsformer är kopplade till, och påverkar, varandra. Den formella typen av styrning ses i det här fallet som en förutsättning för andra typer av styrningsförsök, vilket påvisar dess koppling till varandra snarare än substituerbarhet.

Som presenterats i litteraturgenomgången, har så gott som allt fokus i tidigare franchiselitteratur om styrning och kontroll lagts på franchisekontraktet som kontroll- och styrmedel. Huvudkontoret verkar uppfatta franchisekontraktet som ett effektivt verktyg för att säkerställa att alla franchisetagare spelar på samma spelplan och är motiverade att prestera, inte minst eftersom franchisetagarna tar del av sin egen framgång. Detta går i linje med den teoretiska betoningen på att franchisekontraktet ska harmonisera incitament och därmed lösa vissa agentproblem (Dant & Nasr, 1998; Mathewson & Winter, 1985). Däremot finns litteratur som konstaterar att franchisekontraktet i sig inte alltid fullt ut kan harmonisera incitament eller förhindra opportunistiskt beteende (se Dant & Nasr, 1998; El Akremi et al., 2011; Michael, 2000). Ett exempel där vi ser denna tendens är när huvudkontoret talar om olika uppfattningar inom kedjan angående hur varumärket ska profileras. Beskrivningen av hur vissa föredrar "*starkmjölk med grädde på toppen*" framför "*mellanmjölk*" antyder ett potentiellt egenintresse där franchisetagaren ser att en annorlunda profilering skulle kunna förbättra deras prestation. Vi får däremot intrycket av att huvudkontoret i hög grad försöker uppnå en delad uppfattning och upplevelse av varumärket i kedjan och arbetar på flera sätt för att eliminera intresset av att agera i egenintresse. Som påvisat ovan i dialog med Sharma

(1997) anser vi att detta kan relatera till det ömsesidiga beroendet och samarbetet för att producera tjänsten de tjänar pengar på. Vi ser således ett behov hos franchisegivaren att även harmonisera franchisetagarnas inneboende mål och intressen, som Dant och Nasr (1998) hävdar är svårt att åstadkomma trots ett starkt franchisekontrakt. Vår tolkning är att huvudkontoret försöker åstadkomma detta genom en intensiv normativ kontroll där de genom diverse rekryterings- och socialiseringsprocesser påverkar medlemmarnas uppfattning och upplevelse av såväl organisationen som sig själva. Detta diskuterar vi vidare i nedanstående avsnitt.

5.2 Den sköna organisationsmedlemmen

Ett intressant empiriskt fynd är att Hemstugan inte bara använder kontraktet för att säkerställa prestation, utan även för att garantera att det är "rätt" personer i organisationen. När två personer underpresterar, kan franchisegivaren välja att avsluta samarbetet med den "osköna" franchisetagaren, men välja att inte påpeka problemet för den "sköna" franchisetagaren. Individer som inte passar in, oavsett prestation, avlägsnas alltså för att bevara den önskade kulturen. Här använder franchisegivaren sin formella, kontraktuella rättighet att avsluta samarbetet för att säkerställa att alla medlemmar uppfyller de kulturella och normativa kraven, vilket är en användning av franchisekontraktet som vi inte har sett belyst i tidigare litteratur.

Empirin framhåller den sköna personen som den som försöker och kämpar i alla lägen. Det är personen som vill ta del av nätverket och det kedjan erbjuder, som är en "*äkta passionerad vinnare*" och anammar "*det blåa hjärtat*". Det är personen som inte skäms över att representera mellanmjölk och dricka långburk i backen med en toppluva på huvudet. Kontrasten, oskön, är den som representerar "*champagnemäkleriet*". Det är personen som är prestationsinriktad, allvarsam och satsar på jaget före laget. Vi hävdar att begreppet skön reflekterar en form av organisationsidentitet genom en tydlig uppdelning av "vi" och "dem" (Alvesson & Willmott, 2002) – där de som anses sköna står i kontrast till de osköna, exempelvis Hemstugan jämfört med Fastighetsframgång. Rennstam (2017) beskriver hur man genom normativ kontroll kan försöka påverka organisationsmedlemmarnas uppfattning om vad som är bra eller dåligt, rätt eller fel. Denna tydliga distinktion mellan skön och oskön

anser vi därmed även är en tydlig indikation på normativ kontroll, då det skapar en tydlig bild av vilken typ av personlighet och attityd som är önskvärt inom organisationen.

5.2.1 Hitta och forma den sköna medlemmen

Uppfattningen om huruvida det är möjligt att forma den sköna organisationsmedlemmen eller ej skiljer sig mellan intervjuobjekten. Eriksson är av åsikten att rekryterna kräver det blåa hjärtat från start och avböjer aktivt högpresterande mäklare som inte anses vara rätt person att bli franchisetagare. Däremot anser Larsson och Johansson att det finns möjligheter att forma individen, men att det inte är helt enkelt. Vi delar denna uppfattning. Vi tolkar in tre olika instanser, vissa mer omfattande än andra, som vi uppfattar att huvudkontoret arbetar med för att skapa en kedja bestående av enbart sköna individer.

5.2.1.1 Den första instansen

Den första instansen börjar vid rekryteringen av franchisetagare. I och med den grundläggande förekomsten av att franchisetagarna rent praktiskt ska köpa sig in i organisationen, är det viktigt att den sköna individen finns där redan från början och är helt införstådd i vad det innebär att vara en del av kedjan. Därmed blir rekryteringen i högst grad väsentlig för att hitta personerna som faktiskt är med på värdegrunden från start och är benägna att anpassa sig till organisationsidentiten. Det kan således jämföras med Alvesson och Empsons (2008) tankar om organisationsdrivna individer som konstruerar sin identitet genom tillhörigheten till organisationen, som i detta fall kan tänka sig att vara den sköna personen. På grund av att de faktiskt har "satt pengarna där munnen är", är det ett rimligt antagande att franchisetagarna är fullt inköpta på konceptet och att matchningen därmed underlättas. Hursomhelst, huvudkontoret har endast möjlighet att vara med och påverka rekryteringen av nya franchisetagare. Sedermera är det upp till franchisetagare själva att bestämma vilka man väljer att anställa till sitt kontor. Således förlorar huvudkontoret kontrollen över om mäklarna i kedjan faktiskt är sköna, i vilket det blir väsentligt att även försöka forma individen för att säkerställa att de åtminstone *blir* sköna. Här kommer andra och tredje instans in i bilden.

5.2.1.2 Den andra instansen

Den andra instansen består av olika tillvägagångssätt som används för att nå ut till mäklare. Som belyst i analysen redogör vårt empiriska material för aktiviteter och

socialiseringsprocesser som sker i fyra olika steg: (1) mäklare presenteras för varumärket under studieperiod, (2) efter anställning sker ett onboarding-program som visar hur värdegrunden påverkar det vardagliga arbetet, (3) under anställning sker bland annat säljutbildningar, samt (4) används event och tävlingar som implicit betonar föredömligt agerande i form av att visa upp den sköna organisationsmedlemmen. Vi diskuterar nedan hur detta på olika sätt kan påverka och styra medlemmarnas inre.

Till att börja med kan dessa aktiviteter och processer, genom att försöka styra och reglera medlemmarnas ansträngningar, betraktas som verktyg för att upprätthålla en normativ kontroll (Kunda, 1995; Rennstam, 2017). Således försöker man forma den sköna individen och påverka dennes värderingar, tankar och känslor för att överensstamma med de ideal som eftersträvas inom organisationen. Detta åstadkoms dels genom att aktivt lära ut föredömligt beteende, dels genom att låta varje individ umgås med andra personer och förstå vilka typer av värderingar som andra besitter. Detta leder oss in i diskussionen om identitetsarbete.

I och med att identitet kan betraktas som en relationell konstruktion som bildas i interaktion med andra (Albert & Whetten, 1985; Alvesson & Empson, 2008; Hatch & Schultz, 2002), blir varje aktivitet en tydlig situation där personlig identitet kan formas och knytas an till organisationens identitet. Vi ser exempelvis hur huvudkontoret belyser att kick-offerna främst är till för att visa uppskattning för medlemmarna och visa *“att de har valt rätt varumärke”*. Vi hävdar att huvudkontoret genom detta försöker påverka medlemmarnas sociala identitet, det vill säga försöker skapa en emotionell betydelse av gruppmedlemskapet för individen (Alvesson & Kärreman, 2004; Cornelissen et al., 2007; Hatch & Schultz, 2002). Dessutom är business camps ytterligare ett sätt att skapa gemensamma erfarenheter som både kan förstärka gruppmedlemskapet och visa på den föredragna identiteten. Vidare framhävs och prisas den organisationsmedlem som till högst grad anammat värdegrunden, vilket i sig är en stor del av organisationsidentiteten. Detta blir tydligt en belöning av personer som internaliserat organisationens identitet. I linje med Alvesson & Willmott (2002) argumenterar vi därmed för att dessa olika typer av processer, aktiviteter och evenemang, kan påskynda identifikationsprocessen och bidra till att skapa ett starkare “vi” snarare än ett “dem”. Vi argumenterar för att detta inte är en självklarhet inom en franchisekontext, eftersom kedjan består av flera separata enheter som sannolikt har sina egna interna kulturer och lokala socialiseringsprocesser. Varje enskild enhet kan ha utvecklat sina egna traditioner, normer och sätt att interagera. Därmed ser vi varför franchisegivaren känner ett behov av att rikta

styrningsförsök mot att skapa en enhetlig och sammanhängande identitet över hela franchisekedjan.

Slutligen vill vi argumentera för att en del av dessa processer och aktiviteter även kan fylla en funktion i att informera organisationsmedlemmarna om vad som är "rätt" personlighet, attityd och beteende, det vill säga *hur* man är, och *vad* som är en skön person. Vi ser här en koppling till Kärreman och Rylanders (2008) resonemang om branding ur ett internt perspektiv. Informerandet om skön och oskön kan fungera som en typ av meningsstyrning, det vill säga branding riktad mot organisationsmedlemmarna. De business camps som tidigare beskrivits ser vi inte bara som ett sätt att förstärka grupptillhörigheten, utan också ett sätt att tydligt informera medlemmarna om vem som är den sköna personen. Att dricka långburk med toppluva i backen kommunicerar och förstärker de värderingar och den självbild som huvudkontoret vill att medlemmarna ska anamma. Dessutom blir den prisade "*äkta passionerade vinnaren*" inte bara ett exempel på en person som praktiskt taget internaliserat värderingarna, utan också ett levande exempel på vad det innebär att vara en skön medlem. Denna person kan inspirera andra att efterlikna hans beteende och attityd. Då kopplingen mellan organisationsidentitet och varumärke kan anses nära sammanlänkade (Kärreman & Rylander, 2008) kan denna form av branding förhöja eftersträvan att ta del av organisationsidentiteten, samt få medlemmarnas beteende att överensstämja med varumärket (Müller, 2017). Huvudkontoret talar om att de älskar när medlemmarna blir ambassadörer, vilket vi tolkar som personerna de anser förkroppsligar organisationens värderingar och identitet i sitt beteende och sina interaktioner, både internt och externt. Genom att tydligt informera medarbetarna om vad som utgör den önskade personligheten, attityden och beteendet, skapar huvudkontoret en ram för hur varumärkesambassadörerna ska agera och interagera. Därmed kan de i högre grad lita på att ambassadörerna representerar varumärket utåt på ett sätt som är förenligt med den önskade organisationsidentiteten. Som Kärreman och Rylander (2008) resonerar ser vi en stor vinning i detta för franchisegivaren, då mäklarna och franchisetagarna är "produkten" som representerar varumärket utåt. Inte minst tolkar vi att franchisegivaren här har en möjlighet att ha en viss kontroll över en viktig del av tjänsten som de annars inte kan styra, nämligen interaktionerna med slutkund. Om de lyckas få medlemmarna att förkroppsliga och identifiera sig med de normer och värderingar som organisationen och varumärket ska stå för, kan de i högre grad säkerställa att varje kundinteraktion är i linje med varumärkets löften och vision.

5.2.1.3 Den tredje instansen

Avslutningsvis är den tredje instansen ett än mer indirekt försök att forma individer till sköna medlemmar. Då franchisegivaren enbart försöker rekrytera sköna franchisetagare som redan har internaliserat värderingarna och därmed representerar det blåa hjärtat, kan de förhoppningsvis förmedla sin uppfattning till sina anställda inom varje kontorsenhet. Om huvudkontoret uppfattar att en viss franchisetagare inte har möjligheten eller förmågan att skapa de relationer och/eller den kultur som franchisegivaren önskar att enheterna ska ha, finns etablerade ledarskapsutbildningar. Dessa ledarskapsutbildningar tolkar vi inte bara syftar till att lära franchisetagarna hur man bedriver en framgångsrik verksamhet, utan utgör även ett verktyg för att kunna styra franchisetagarens relationsskapande med mäklarna på kontorsnivå. Vi tolkar att detta görs för att underlätta överförbarheten av franchisetagarnas värderingar på mäklarna, liksom faktiskt även forma relationerna mellan mäklare och franchisetagare.

Genom de tre instanserna faciliteras flera processer som vi tolkar möjliggör att individerna internaliserar organisationens värderingar och fattar beslut i enlighet med dess intressen (Rennstam, 2017). Om många individer upplever sig dela värderingar och övertygelser – att de uppfattar sig själva som sköna samt att de tillhör den sköna organisationen – skapas förutsättningar för en stark gemenskap. Enligt huvudkontoret verkar "*familjen*" representera denna gemenskap.

5.3 Familjen är skapad

Vi har i ovanstående kapitel förklarat hur mäklarkedjan använder sig av olika former av normativ kontroll för säkerställa att medlemmarna inte bara följer kontraktets regler utan också delar och lever upp till organisationens värderingar och kultur. Denna gemensamma uppfattning verkar leda till en gemenskap som huvudkontoret allt som oftast beskriver med familjen. Familjens starka gemenskap och betydelse ska enligt det empiriska materialet genomsyra hela organisationen, från koncernchefen och ända ner till mäklarna. Inte minst tyder Erikssons jämförelse av kedjan med en "*sekt*" på att man upplever, eller åtminstone vill förmedla, att man har skapat en intensiv gemenskap och sammanhållning. Denna liknelse och uttalanden såsom att "*det gäller att lyckas få in människor som tycker likadant, köper in sig på konceptet och har en gemensam värdegrund*" indikerar närvaron av en klanmekanism.

Alla de socialiserings- och rekryteringsprocesser som beskrivits ovan ser vi har möjlighet att främja det sociala kapital som Kirsch et al. (2009) menar är en förutsättning för att klankontroll ska uppstå. Exempelvis uppfattar vi att huvudkontoret medvetet använder sig av rekryteringsprocesser för att få in franchisetagare med liknande mentaliteter, de bygger relationellt socialt kapital genom ledarskapsutbildningarna, samt ökar möjligheten till interaktiv kommunikation genom olika event där man träffas mellan kontorsenheterna. Således tolkar vi att huvudkontoret styr organisationen mot att likna en klan där medlemmarnas delade värderingar ska minska skillnader mellan individuella och organisatoriska mål och skapa en stark känsla av gemenskap (Ouchi, 1980).

5.3.1 Familjen agerar klan

Ouchi (1979, 1980) argumenterar för att klanen bygger på ett högt engagemang från individerna, liksom en gemensam förståelse om vilka principer och normer som är viktiga och acceptabla. Detta är intressant att relatera till huvudkontorets uttalanden om hur man strävar efter en *“kraft som kommer underifrån”*. Många av de utbildningar och evenemang huvudkontoret erbjuder är frivilliga, vilket kan kopplas till att man är noga med att *“inte döda”* franchisetagarnas inre motivation och engagemang med alltför strikt kontroll. Frivilligheten kan därmed tolkas som ett sätt att ge franchisetagarna en känsla av ägarskap och kontroll, vilket i sin tur kan öka den inre motivationen och investeringen i kedjan som helhet. Däremot går det att ifrågasätta hur frivilliga de faktiskt är, då vi ser att social kontroll har potential att kompensera för den minimerade kontraktuella kontrollen.

Vi ser här en möjlighet att utveckla El Akremi et als. (2011) argument om att social kontroll genom gemenskap kan fungera som ett effektivt komplement till den strikta, formella kontroll som franchisekontraktet innebär. Huvudkontoret förväntar sig att medlemmarna i organisationen ska *“leva enligt värdegrunden”* och *“falla in i normen”*, och därefter sanktionerar de som inte anses leva upp till detta. Om de lyckas etablera en norm i familjen att man deltar på de utbildningar och evenemang som franchisegivaren erbjuder bör det uppstå en form av social kontroll – en inre press som bygger på gruppens, eller klanens, förväntningar på deltagande. I och med att man kategoriseras som skön om man kämpar och försöker kan det anses som nödvändigt att delta på alla olika aktiviteter, och ett icke-deltagande kan istället resultera i en uppfattning om att man är den osköna som håller sig på sin egen kant. Om klankontrollen fungerar väl, är vår tolkning att frivilligheten inte blir

ett problem. Istället kommer viljan att vara en “vanlig”, i det här fallet “skön”, medlem i gruppen (Kirsch et al., 2002 återgiven i Kirsch et al., 2009) leda till att franchisetagarna deltar ändå. Detta gör det möjligt för franchisegivaren att undvika detaljstyrning men ändå få franchisetagaren att agera i linje med kedjans mål och ambitioner.

Vår uppfattning är att huvudkontoret generellt ser ett högt engagemang hos organisationsmedlemmarna. Exempelvis framhävs att medlemmarna frivilligt bär Hemstugan-kläder, vill vara med på business camps och utbildningar, erbjuder sovplats och middag när huvudkontoret är på besök och så vidare. Detta engagemang är enligt Ouchi (1980) en förutsättning för att klanen ska uppstå. Samtidigt finns det uttalanden i empirin som belyser svårigheterna med att etablera en enhetlig klan, i det här fallet familj, i en franchisekedja. Karlsson påpekar exempelvis det relativt låga engagemanget kring tävlingarna, medan Johansson noterar att man vill “*ge sken*” av familjaritet trots en medvetenhet om att det kanske inte alltid är närvarande. Ur ett styrningsperspektiv kan detta indikera att de normativa kontrollmekanismer som huvudkontoret försöker införa inte alltid är fullt genomträngande, och att alla organisationsmedlemmar kanske inte alltid vill ansluta sig till klanen. Samtidigt ställer vi oss frågan om det kan räcka med att ge sken av familjariteten? Det viktigaste kanske är familjens kraftfulla symbolik och att de som faktiskt anslutit sig till klanen bidrar med ett självförstärkande av de önskvärda normerna och värderingarna som familjen framhäver.

5.3.2 Den komplexa klanen

Den typen av styrningsförsök riktade mot det inre som beskrivits i avsnittet ovan, exempelvis i form av normativ kontroll och klanen, är inga nya fenomen att studera. Däremot har vi sett att detta forskningsområde till stor del förbisetts i den tidigare franchiselitteraturen. En anledning till detta skulle kunna vara den komplexa dynamik som uppstår mellan franchisegivare-franchisetagare, som i princip kan kategoriseras som en leverantör-kund-relation. Exempelvis såg vi i föregående avsnitt hur huvudkontoret, trots ett intensivt arbete med att skapa klanen, fortfarande upplever att det kan vara svårt att nå ut i hela kedjan. Vi anser dock att det är precis detta som gör det extra intressant att studera dessa fenomen. I detta fall blir klanen ett försök till att kontrollera och styra franchisegivarens kunder. Eftersom dessa praktiskt taget betalat för att ta del av kedjan och varumärket går det att argumentera för att de bör vara enklare att påverka och styra. Å andra sidan går det att

argumentera för att franchisetagarna nödvändigtvis inte borde ha ett intresse av att bli fullt investerade i familjen, eftersom det inte är ett krav enligt kontraktet och eftersom de i praktiken agerar som individuella enheter och egenföretagare. Oavsett vad franchisetagarna anser, ser vi dock att huvudkontoret strävar efter att alla ska vilja vara en del av familjen. Den nuvarande utmanande marknadssituationen, där många mäklare söker efter nya arbetsplatser eller yrken, kan ytterligare tänkas öka kraven på huvudkontoret att arbeta för att behålla franchisetagarna inom kedjan och uppmuntra dem att förbli lojala kunder.

Något som kan förstärka känslan av att tillhöra kedjan i sin helhet snarare än endast sin egen enhet är att branda sina kunder som medarbetare, vilket vi anser att huvudkontoret gör i och med uttalanden såsom att skapa *“känslan som att man är medarbetare”* under samma varumärke. Trots att franchisegivaren i grunden är en tjänsteleverantör och att franchisetagarna inte är skyldiga att följa företagets normer och värderingar enligt franchisekontraktet, kan känslan av att vara medarbetare bidra till en större delaktighet och investering i kedjan och varumärket, liksom ur ett externt perspektiv reflektera bilden av en kedja med stark intern gemenskap. Detta indikerar även att normativ kontroll kan implementeras genom brandingstrategier för att forma franchisetagarnas upplevelse och känslor av att tillhöra kedjan. Eftersom huvudkontoret verkar betrakta gemenskap och vara skön som centrala delar av identiteten och varumärket som särskiljer dem från andra kedjor, blir denna typ av intern branding avgörande för att upprätthålla och förstärka bilden av familjen. Enligt Kärreman och Rylander (2008) kan *“lyckad”* branding stötta processen av att skapa en stark organisationsidentitet och förhöja en eftersträvan att tillhöra organisationen. Om kunderna (franchisetagarna) känner sig som nöjda medarbetare, kommer detta sannolikt skapa en starkare vilja hos mäklare på andra firmor att tillhöra detta *“vi”*. För vem vill inte gå från det individuella champagemäkleriet till den mysiga familjen?

Utöver att visa upp sig som ett skönt varumärke mot potentiella kunder, det vill säga mäklare som möjliga franchisetagare, kan dessa fungera som en extern övervakningsmekanism. Vid användandet av Müllers (2017) ramverk av varumärkescentrerad kontroll, kan dessa potentiella kunder kontrollera hur väl medarbetarna, med andra ord nuvarande franchisetagare och mäklare, har anammat att vara de sköna på marknaden, och hur väl kunderna faktiskt interagerar som medarbetare. Brandingen kan även skapa förväntningar hos potentiella franchisetagare och mäklare att de också ska vara sköna om de väljer att gå med i kedjan. Således kan brandingen i sig skapa en normativ kontrollform mellan externa och

interna parter, det vill säga potentiella och nuvarande kunder. Detta anser vi kan underlätta den första instansen för franchisegivaren, eftersom fler av dem som vill ansluta sig till kedjan förmodligen är sköna från början. På så sätt kan branding integrera externa förväntningar i den interna kulturen, som potentiellt kan skapa en självförstärkande process som säkerställer att de som ansluter sig till kedjan redan besitter de önskade egenskaperna. Detta i sin tur kan stärka den övergripande organisationsidentiteten, vilket verkar vara av stor vikt för franchisegivaren.

5.4 Familjen som lösning på opportunistiskt beteende

Hittills har vi diskuterat klanen och några av de centrala aspekterna av klanmekanismen som vi anser kan fylla en viktig funktion för franchisegivaren, inte minst dess självförstärkande funktion och förmåga till social kontroll som möjliggör en begränsad detaljstyrning genom franchisekontraktet. Däremot ser vi att den har potential att fylla en ännu viktigare funktion för huvudkontoret genom att framhäva de altruistiska benägenheter som Sharma (1997) beskriver, och således bidra till att begränsa opportunistiskt beteende i kedjan. I denna kontext tolkar vi att huvudkontorets syn på det mest "riskfyllda" opportunistiska beteendet till stor del handlar om en bristande lojalitet till kedjan. Det kan exempelvis vara en franchisetagare som utnyttjar det kända varumärket och stödet från franchisegivaren, men sedan lämnar kedjan när kontraktet upphört och tar med sig sin kundgrupp till en annan kedja om de ser bättre möjligheter där. Familjen, som en form av social gemenskap och identitet inom organisationen, kan minska detta opportunistiska beteende genom att skapa en stark känsla av samhörighet och lojalitet bland medlemmarna. Om huvudkontoret lyckas med att få individerna att känna sig djupt engagerade och identifierade med familjen, bör detta rimligtvis minska intresset av att agera i egenintresse. Istället framhävs omtanken, hjälpsamheten och tilliten till varandra, vilket relaterar till det Sharma (1997) kallar för altruistiska benägenheter. Familjen som symbol blir därmed viktig för att kommunicera förväntningarna på gemenskap, ömsesidighet och hjälpsamhet, samtidigt som den emotionella kopplingen till familjen som grupp gör det svårare för medlemmar att bryta sig loss. Vi ser i det empiriska materialet att franchisegivaren värderar lojaliteten och engagemanget i kedjan högt, och att den familjära känslan upplevs ha bidragit till detta.

Därmed vidareutvecklar vi El Akremi et als. (2011) resonemang och argumenterar för att gemenskapen och den sociala kontrollen inom kedjan inte bara syftar till att mildra effekterna av franchisekontraktet, utan också spelar en betydande roll i att bibehålla franchisetagare i kedjan och begränsa opportunistiskt beteende i form av illojalitet. Genom denna kvalitativa studie och tillämpningen av styrningsteorier från den traditionella organisationslitteraturen har vi även kunnat utveckla resonemang om hur en franchisegivare praktiskt kan arbeta för att bygga upp denna gemenskap och utveckla en stark identitet trots dess spridda enheter.

6. Slutsats

I kommande avsnitt presenterar vi studiens slutsatser och dess teoretiska och praktiska relevans. Kapitlet avslutas med att presentera studiens begränsningar och våra förslag på vidare forskning.

6.1 Studiens bidrag

Denna studie har syftat till att öka förståelsen för styrning och kontroll inom franchise genom att undersöka hur en franchisegivares tankar och upplevelser om verksamheten kan resultera i olika typer av styrningsförsök. Vi har identifierat styrningsförsök som till stor del varit förbisedda inom franchiselitteraturen, särskilt när det gäller styrningsformer riktade mot organisationsmedlemmarnas tankar, känslor och upplevelser. Genom en kvalitativ studie har vi därmed kunnat bidra med nya perspektiv på hur franchisegivaren kan arbeta med medel utöver franchisekontraktet för att försöka styra franchisetagarna och mäklarna inom kedjan. Medan franchisekontraktet utgör en form av styrning genom att reglera beteende och harmonisera av grundläggande incitament, har vår forskning också visat på franchisegivarens ansträngningar att påverka de inre aspekterna hos kedjans medlemmar, såsom deras värderingar och normer, genom olika former av normativ kontroll.

Vi kan med denna studie konstatera att franchisekontraktet inte helt kan tas ut ur ekvationen, då det utgör en bas för ytterligare styrningsförsök. Även om franchisekontraktet formellt fungerar som ett hårt styrmedel, spelar det också en viktig roll i att forma och upprätthålla mjukare värden inom organisationen, exempelvis på det sätt det möjliggör ett avvisande av de som inte anses ha kulturell passform. Redan här ser vi att olika styrningsformer samexisterar och påverkar varandra även i en franchisekontext. Med detta har vi även visat att franchisekontraktet kan användas på ett sätt som inte belysts i tidigare litteratur.

Vi vill även med denna studie utveckla och bidra till franchiselitteraturen med en problematisering av det agentteoretiska ramverk som dominerat forskningen. Vad vi kan urskilja är att den klassiska principal-agent-relationen, där uppdragsgivaren kontrakterar uppdragstagaren att utföra en specifik uppgift, inte alltid är helt överförbar i kontexten av franchisegivare-franchisetagare. Bland annat finner vi en komplex informationsasymmetri som leder till ömsesidigt beroende och service-tillhandahållande gentemot varandra, samt att

båda parterna är gemensamma producenter av slutprodukten som erbjuds. Således är det inte givet vem som är uppdragsgivare eller uppdragstagare i alla sammanhang, och vår studie har visat att förhållandet är mer dynamiskt än vad som tidigare diskuterats. Följaktligen medför det ett behov av en kompletterande styrning som främjar samarbete och gemensamt engagemang.

En slutsats som kan dras från studien är att franchisegivare kan göra kompletterande styrningsförsök som främjar motivation, engagemang och lojalitet i kedjan. Vi har presenterat material som påvisar ett intensivt arbete med normativ kontroll, exempelvis i form av identitetsarbete och försöket att skapa en klan. Denna normativa kontroll innebär att franchisegivaren inte enbart förlitar sig på kontraktuella medel, utan också på sociala och kulturella mekanismer för att forma värderingar, normer och identitet hos organisationsmedlemmar. En viktig målgrupp här är mäklarna, då franchisegivaren inte har full kontroll över hur väl dessa passar in i organisationen. På så sätt bidrar vår studie med praktiska insikter i hur franchisegivare aktivt kan arbeta med rekryteringsprocesser, aktiviteter och andra socialiseringsprocesser för att påverka och förstärka normer och värderingar som anses fördelaktiga för kedjan i sin helhet. Detta hjälper dem att skapa en starkare sammanhållning, en mer lojal och engagerad franchisekedja liksom minskad informationsasymmetri.

Tidigare forskning har konstaterat att gemenskap kan vara effektivt inom en franchisekedja då social kontroll har möjlighet att mildra effekterna av det strikta franchisekontraktet. Vi har dragit slutsatser som går i linje med detta, inte minst hur en fungerande klanmekanism kan resultera i social kontroll som möjliggör en mer begränsad detaljstyrning i kontraktet. I denna kvalitativa studie har vi med hjälp av teorier om normativ kontroll kunnat utveckla hur denna gemenskap faktiskt kan skapas och uppstå i praktiken i en franchisekontext. I forrådet av en klan tyder vårt underlag på att franchisegivaren anser sig ha en delaktig och avgörande roll i att möjliggöra klanskapandet, som i det här fallet ska resultera i familjen. Utöver att familjen kan bidra till att organisationsmedlemmarna internaliserar organisationens värderingar och normer, kan dess symbolik också fungera som en underliggande typ av förväntan på altruistiskt beteende. Franchisegivaren förväntar sig att de som anslutit sig till familjen ska hjälpa varandra, stötta varandra och umgås med varandra. Inte minst verkar fokuset på det familjära skapa en emotionell bindning till organisationen som kan vara svår att bryta. Detta ska göra att medlemmarna förblir lojala till kedjan och varumärket, även när

de möter utmaningar eller erbjuds möjligheter från konkurrerande företag. Något anmärkningsvärt är att franchisegivaren försöker styra sina kunder och att klanen de försöker skapa faktiskt är en klan av kunder. Med denna insikt kan vi ifrågasätta det grundläggande antagandet om att normativ kontroll är något som utövas internt, över och mellan anställda och medarbetare. Faktum är att franchisegivare även verkar kunna styra sina kunder genom normativ kontroll.

Fortsättningsvis bidrar vår studie till utvecklad conceptualisering av relationen mellan organisationsidentitet och varumärke inom franchisekontexten. Vi ser främst hur vi med denna studie kan nyansera teorier om intern branding och varumärkescentrerad kontroll. Inom mäklarbranschen som franchisekontext har vi konstaterat att mäklare och franchisetagare är en mycket viktig målgrupp när det kommer till branding eftersom de är "produkten" som exponeras utåt, liksom dem som genererar intäkter till franchisegivaren. Genom branding som en form av meningsstyrning kan franchisegivaren tydligt informera vem som är och hur man är en ideal organisationsmedlem och således en ideal kund. Detta kan vara ett verktyg för att kontrollera exempelvis interaktioner med slutkund utan detaljstyrning. Studien medför även en ökad förståelse om komplexiteten av franchiseorganisationers olika interna och externa publiker. Genom att tillämpa befintligt ramverk för varumärkescentrerad kontroll i en franchisekontext, visar vi hur normativ kontroll nu utövas mellan franchisegivarens kundgrupper, vilket är ett nytt fenomen inom styrningslitteratur. Vi har även fått en djupare förståelse för hur intern branding kan fungera som en dubbelriktad kontrollmekanism som både attraherar och övervakar franchisetagare. Denna process verkar i viss mån kunna minska behovet av intensiv socialisering och utbildning eftersom nya medlemmar redan passar in i den önskade kulturen.

Dessa ovan nämnda teoretiska bidrag sammanfattas nedan:

- Relationen mellan franchisegivaren och franchisetagaren är dynamisk och bygger till stor del på ömsesidigt beroende, vilket kräver en mer nyanserad förståelse av det agentteoretiska ramverket.
- Franchisekontraktet är en grundläggande styrningsmekanism, men kan behöva kompletteras med andra styrningsförsök riktade mot organisationsmedlemmarnas normer, tankar och värderingar.

- Även kunder kan vara mottagare av normativ kontroll. Vi visar att gemenskap och klanbyggande inom franchising kan fungera som en alternativ styrningsmekanism för att minska behovet av strikt detaljstyrning och bygga långsiktig lojalitet.
- Branding tycks kunna förstärka en extern normativ kontroll inom franchise, där potentiella kunder kan övervaka nuvarande kunder.
- Normativ kontroll, organisationsidentitet och varumärke är tätt sammankopplade och kan fylla en självförstärkande funktion för franchisegivaren. Genom att använda normativ kontroll kan franchisegivare forma och förstärka organisationsidentiteten, vilket i sin tur kan stärka varumärkets kärnvärden, styra interaktioner med slutkund, attrahera rätt personer och differentiera dem på en konkurrensutsatt marknad.

6.2 Relevans

I denna studie har vi utforskat hur franchisegivare på en mäklarfirma arbetar för att styra och kontrollera de aspekter av franchisetagarnas verksamhet som de upplever att franchisekontraktet inte täcker. Nedan sammanfattar vi studiens teoretiska och praktiska relevans.

Den teoretiska relevansen av vår studie ligger i att vi har identifierat och fyllt luckor i befintlig franchiselitteratur som berör styrning och kontroll. Därmed har vi med en kvalitativ studie utförd inom mäklarbranschen, där vi integrerat styrningsperspektiv från traditionell organisationsteori, kunnat bidra med nya, förhållandevis utforskade, perspektiv på styrning och kontroll inom franchise. Studien har även givit ett bidrag till existerande litteratur om normativ kontroll genom att bredda poolen av potentiella mottagare av kontrollformen. Vi ser att chefer och huvudkontor som agerar som franchisegivare kan dra nytta av insikterna från denna studie. Studien har en praktisk relevans för dessa genom att ge inblick i hur man kan komplettera traditionell, kontraktuell styrning med andra typer av styrning och kontroll, för att potentiellt kunna minska opportunistiskt beteende som kvarstår trots franchisekontraktet. Vi identifierar även ytterligare praktisk relevans för ledningsgrupper generellt, som kan dra nytta av förståelsen att normativ kontroll har potential att stärka och fördjupa relationerna med kunderna och inte bara anställda.

6.3 Begränsningar och förslag på framtida forskning

En begränsning med studien är att vi endast kan uttala oss om det vi tolkar som franchisegivarens styrningsförsök. Eftersom vi inte har undersökt hur franchisetagarna mottar, eller upplever, dessa styrningsförsök kan vi inte uttala oss om huruvida dessa försök faktiskt leder till de resultat huvudkontoret strävar efter att uppnå. Detta är något som vi gärna skulle se att framtida forskning fokuserar på, då delar av empirin ger indikationer på att det bara var en viss del av organisationen som är så engagerad som det påstås. Vidare forskning kan med fördel även undersöka kontroll och styrning utanför franchisekontraktet i ytterligare mäklarkedjor, samt undersöka om liknande fenomen uppstår i andra typer av franchiseorganisationer. Vi bjuder även in till framtida forskning med syfte att undersöka vilka ytterligare grupper som kan bli mottagare av normativ kontroll. Vår studie har konstaterat att det inte enbart är anställda och medarbetare som kan bli mottagare, utan även kunder. Detta leder oss till att fundera över vilka ytterligare grupper som kan bli påverkade av kontrollformen, exempelvis aktieägare eller leverantörer? På grund av att vi har fokuserat på hur franchisegivaren arbetar för att kontrollera och styra franchisetagaren, hade det dessutom varit intressant att förstå om, eller hur, det faktiskt påverkar slutkundens uppfattning av organisationen. Genom att undersöka hur slutkund som extern publik övervakar franchisetagarna/mäklarna skulle det potentiellt kunna vara möjligt att finna en ytterligare form av normativ kontroll mellan externa parter än de vi har belyst.

Referenslista

Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity, in Balmer, J. & Greyser, S (eds), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing: an Anthology*, Routledge, s. 77-80

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivism, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, vol. 28, nr. 1, s. 13-33, <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925191>

Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 24, nr. 1, s. 1-16, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.10.001>

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting Organizations and Society*, vol. 29, nr. 3-4, s. 423-444, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5)

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, vol. 39, nr. 5, s. 619-644, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9, nr. 5, s. 501-517, <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Barker, J.R. (1993). 'Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, nr. 3, s. 408-437, <https://doi.org/10.2307/2393374>

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, 3rd ed., Oxford University Press: United States

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

Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. *Strategic Management Journal*, vol. 12, nr. 8, s. 607-629, <https://www.jstor.org/stable/2486336>

Cornelissen, J.P., Haslam, S.A., & Balmer, J.M. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products. *British Journal of Management*, vol. 18, nr. 1, s. 1-16, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>

Costas, J., & Kärreman, D. (2013). Conscience as control - managing employees through CSR. *Organization*, vol. 20, nr. 3, s. 394-415, <https://doi.org/10.1177/1350508413478584>

Dant, R.P., & Nasr, N.I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, vol. 13, nr. 1, s. 3-28, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00040-2)

El Akremi, A., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2011). Opportunistic Behaviors In Franchise Chains: The Role of Cohesion Among Franchisees. *Strategic Management Journal*, vol. 32, nr. 9, <https://www.jstor.org/stable/27975949>

Fastighetsägarna. (u.å). Om Fastighetsbranschen - Statistik och Fakta, <https://www.fastighetsagarna.se/fakta/om-fastighetsbranschen---statistik-och-fakta/> [Hämtad 16 maj 2024]

Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L.L. (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science*, vol. 41, nr. 7, s. 1238-1249, <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.7.1238>

Hatch, M.J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, vol. 55, nr. 8, s. 989-1018, https://doi.org/10.1177/0018726702055008181open_in_new

Kanalregister. (u.å.). Norwegian Register For Scientific Journals, Series and Publishers, https://kanalregister.hkdir.no/publiseringskanaler/Forside.action?request_locale=en [Hämtad 9 Maj 2024]

Kirsch, L.J., Ko, D.G. & Haney, M.H. (2009). Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor. *Organization Science*, vol. 21, nr. 2, s. 469-489, <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0458>

Klang.ai. (u.å.). Datasäkerhet, <https://klang.ai/security/> [Hämtad 14 april 2024]

Kunda, G. (1995). Engineering culture: Control and Commitment in A High-Tech Corporation. *Academy of Management Review*, vol. 6, nr. 2, s. 351-369, DOI:[10.1287/orsc.6.2.228](https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.228)

Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization Articles*, vol. 11, nr. 1, s. 149-175, <https://doi.org/10.1177/13505084040396>

Kärreman, D., & Rylander, A. (2008). Managing Meaning through Branding – the Case of a Consulting Firm. *Organization Studies*, vol. 29, nr 1, s. 103-125, <https://doi.org/10.1177/0170840607084573>

Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, vol. 23, nr. 2, s. 263-283, <https://www.jstor.org/stable/2555988>

Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994). The Evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, vol. 70, nr. 2, [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90010-8)

Lafontaine, F., & Shaw, K.L. (2005). Targeting Managerial Control: Evidence From Franchising. *The RAND Journal of Economics*, vol. 36, nr. 1, s. 131-150, <https://www.jstor.org/stable/1593758>

Mathewson, G. F., & Winter, R. A. (1985). The Economics of Franchise Contracts. *The Journal of Law & Economics*, vol. 28, nr. 3, s. 503-526, <https://www.jstor.org/stable/725344>

Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 43, nr. 3, s. 295-318, [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(00\)00125-6](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00125-6)

Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, vol. 3, nr. 2, s. 65-87, DOI:10.1300/J366v03n02_05

Müller, M. (2017). 'Brand-Centered Control': A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies*, vol. 38, nr. 7, s. 895-915, <https://doi.org/10.1177/017084061666632>

Norton, S. W. (1988). Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem. *Strategic Management Journal*, vol. 9, s. 105-114, <https://www.jstor.org/stable/2486216>

Openai. (2022). ChatGPT, <https://openai.com/index/chatgpt/> [Hämtad 8 Maj 2024]

Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organisational Control Mechanisms. *Management Science*, vol. 25, nr. 9, s. 833-848, <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>

Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, nr. 1, s. 129-141, <https://doi.org/10.2307/2392231>

Rennstam, J. (2017). Control. In CR Scott, L Lewis, JR Barker, J Keyton, T Kuhn & PK Turner (eds), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. The Wiley Blackwell-ICA International Encyclopedias of Communication, John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc044>

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i G. Ahrne & P. Svensson (eds), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, s. 220-236

Rosén, J., Lusensky, J., Nilsson, A., & Turfors, D. (2023). Fastighetsmäklarbranschen: Fakta och Nyckeltal 2022 [pdf],

https://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/Media%20Opinion/pdf/Fakta%20och%20Nyckeltal%202022_final.pdf

Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law and Economics*, vol. 21, nr. 1, s. 223-233, <https://doi.org/10.1086/466918>

Scopus. (u.å). Start exporing, <https://www.scopus.com/home.uri> [Hämtad 9 Maj 2024]

SFS 2006:484. Lag om franchisegivares informationskyldighet.

Sharma, A. (1997). Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *The Academy of Management Review*, vol. 22, nr. 3, s. 758–798, <https://doi.org/10.2307/259412>

Statistikmyndigheten. (2023). Sveriges ekonomi: Statistiskt perspektiv [pdf],

https://www.scb.se/contentassets/7ba499fd02ff462883832bc5edb3bf3b/nr0001_2023m03_tia28ti2303.pdf

Wellhagen, B., Lusensky, J., Nilsson, A., & Turfors, D. (2021). Fastighetsmäklarbranschen: Fakta och Nyckeltal 2021 [pdf],

<https://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/Media%20Opinion/pdf/Fakta%20%26%20Nyckeltal%202021.pdf>

Wästerfors, D. (2008). Analytiska knep, i Sjöberg, K & Wästerfors, D (red.), *Uppdrag forskning*, Malmö: Liber

Appendix

En överblick av prompter som använts i ChatGPT:

- “Hur kan jag formulera denna meningen bättre?”
- “Vad är ett annat ord för X?”
- “Hur tolkar du innebörden av X?”
- “Kan denna meningen kortas ner?”
- “Är detta ett rimligt resonemang?”
- “Förstår man poängen här?”
- “Kan du förklara detta med andra ord?”
- “Har du alternativa formuleringar av denna frågeställning?”
- “Kan du översätta X?”