

# Franchising – eller när förälskelsen kommer efter förlovningen

En kvalitativ studie om hur samarbetet mellan franchisegivare och franchisetagare utvecklas över tiden

## Abstract

The aim of this study is to describe how the cooperation between franchisee and franchisor evolves over time. The parties' work responsibilities are explored as an ingredient of the cooperation. Creation of relational aspects is also studied, as well as how adaptation of the concept is handled throughout the partnership.

This study takes on an abductive approach and is based on interviews with franchisees of one franchise system, performed at different stages of the respective cooperations.

The findings show that sharing of work load is a central part of the cooperation from day one onwards. It is closely linked to the parties' reasons for entering the partnership in the first place. Of the franchisors tasks, the ability to provide a competitive concept is highly valued by the franchisees in all stages of the cooperation. Relational aspects are established in later stages of the relationship and influence it in several ways. Personal contact seems to ease interaction. Development of mutual trust, in combination with strengthened franchisee abilities, increase the franchisees influence on the cooperation. It can even shift responsibilities towards the franchisee, as is the case for adaptation of the concept to suit the local market.

Shifting of responsibilities is but one of several clear indications that time is a key dimension that the parties need to manage actively. Time generally tends to equalize the importance the parties place on the cooperation and increase their willingness to compromise as the partnership evolves. It even seems that, with time, trust and praxis take over as guidelines for the cooperation, leaving written agreements and instructions with a second importance.

|               |                                        |
|---------------|----------------------------------------|
| Författare:   | Liv Törner                             |
| Handledare:   | Per Andersson                          |
| Opponent:     | Daniel Ahlstrand                       |
| Examinator:   | Björn Axelsson                         |
| Framläggning: | 5 juni 2008, Sal C437, Kl. 10.15–12.00 |

# Innehållsförteckning

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>INLEDNING.....</b>                              | <b>3</b>  |
| BAKGRUND .....                                     | 3         |
| SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....                    | 5         |
| AVGRÄNSNINGAR.....                                 | 5         |
| DEFINITIONER.....                                  | 6         |
| FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG .....                     | 8         |
| DISPOSITION .....                                  | 8         |
| <b>METOD .....</b>                                 | <b>9</b>  |
| STUDIEDESIGN.....                                  | 9         |
| <i>Kvalitativ undersökningsmetod.....</i>          | <i>9</i>  |
| <i>Fallstudie som vald forskningsstrategi.....</i> | <i>10</i> |
| <i>Studiens ansats.....</i>                        | <i>10</i> |
| FÖRFARANDE .....                                   | 11        |
| <i>Bakgrund .....</i>                              | <i>11</i> |
| <i>Förstudie &amp; intervjuer .....</i>            | <i>11</i> |
| <i>Sekundärkällor .....</i>                        | <i>13</i> |
| <i>Tolkning &amp; analys.....</i>                  | <i>13</i> |
| VALIDITET & RELIABILITET .....                     | 14        |
| <i>Studiens tillförlitlighet.....</i>              | <i>14</i> |
| <i>Kritik av metoden.....</i>                      | <i>15</i> |
| <b>FÖRSTUDIE.....</b>                              | <b>16</b> |
| <b>TEORETISKT RAMVERK.....</b>                     | <b>18</b> |
| INTRODUKTION TILL DET TEORETISKA RAMVERKET .....   | 18        |
| ANSVAROMRÅDEN.....                                 | 18        |
| <i>Arbetsuppgifter .....</i>                       | <i>18</i> |
| <i>Förmågor &amp; osäkerheter .....</i>            | <i>19</i> |
| RELATIONELLA ASPEKTER.....                         | 21        |
| <i>Motiv.....</i>                                  | <i>21</i> |
| <i>Interaktion &amp; kommunikation.....</i>        | <i>22</i> |
| <i>Anpassning &amp; tillit.....</i>                | <i>23</i> |
| <i>Makt &amp; konflikt .....</i>                   | <i>24</i> |
| KONCEPTANPASSNING OCH KONCEPTUTVECKLING .....      | 25        |
| TIDSASPEKTEN .....                                 | 26        |
| SAMMANFATTNING AV DET TEORETISKA RAMVERKET .....   | 27        |
| <b>EMPIRI &amp; ANALYS.....</b>                    | <b>28</b> |
| FALLBESKRIVNING .....                              | 28        |
| ANSVAROMRÅDEN.....                                 | 29        |
| <i>Arbetsuppgifter .....</i>                       | <i>29</i> |
| <i>Förmågor &amp; osäkerheter .....</i>            | <i>31</i> |
| <i>Motiv.....</i>                                  | <i>33</i> |
| <i>Interaktion &amp; kommunikation.....</i>        | <i>35</i> |
| <i>Anpassning &amp; tillit.....</i>                | <i>39</i> |
| <i>Makt &amp; konflikt .....</i>                   | <i>41</i> |
| KONCEPTANPASSNING OCH KONCEPTUTVECKLING .....      | 43        |
| <b>SLUTDISKUSSION .....</b>                        | <b>48</b> |
| SAMMANFATTNING AV STUDIENS RESULTAT .....          | 48        |
| DISKUSSION .....                                   | 50        |
| IMPLIKATIONER .....                                | 53        |

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....     | 54        |
| <b>REFERENSER .....</b>                  | <b>55</b> |
| <b>APPENDIX.....</b>                     | <b>58</b> |
| INTERVJUGUIDE FRANCHISETAGARE.....       | 58        |
| INFORMATIONSMATERIAL PETIT PATAPON ..... | 59        |

# Inledning

## Bakgrund

Franchising är ett välkänt begrepp runtom i världen (Axberg et al, 1999). Men trots att franchising är en väletablerad distributionsstruktur är det ett ämne som har stötts och blötts flera gånger i svensk dagspress. Franchising har framhävts som ett ojämlikt samarbete, styrt av ett ojuste kontrakt (SvD 041112). Senast år 2006 rörde diskussionen de hårda villkor som 7-Eleven ställer på sina franchisetagare ([www.e24.se](http://www.e24.se), 061121 & [www.sr.se](http://www.sr.se), 041017). Att svenskarna har haft en negativ syn på franchising är ett faktum (Tonndorf, 1987), trots att Sverige är ett av de europeiska länder som har flest franchisesystem per invånare (Regeringskansliet 2004). Det var en liknande uppfattning jag hade när jag år 2005 gjorde en studie om franchising på initiativ av Franska Ambassaden i Sveriges Handelsavdelning. Studien vände sig till franska franchisegivare och delgavs dessa under ett seminarium i maj 2005. Men det jag fastnade för, efter att ha intervjuat flera franchisetagare, var hur den bild de förmedlade skiljde sig från både mediebevakningen och franchiseteorin jag just studerat. Jag vill därför inleda denna uppsats med att låta er ta del av några nyckelinsikter från min första studie, i form av citat följda av korta kommentarer.

*”Det hade absolut varit svårare om jag hade varit själv. Det underlättade för mig att vara franchisetagare för jag hade ju ingen erfarenhet och jag gjorde ju många fel i början och då kunde jag ju få hjälp där.”*

Det finns starka tendenser mot att affärsrelationer idag blir alltmer höginvolverande. Inget företag har tillräckliga resurser för att möta kunders behov om man arbetar ensam (Ford et al, 2002). Därför litar företag på samarbetspartners förmågor för att bli konkurrenskraftiga. De personer jag intervjuade indikerade att när ansvarsområden delas skapas mervärde.

*”Men de är ju väldigt, det handlade hela tiden mycket om det som hände i Frankrike, deras problem som inte alls hade med mig att göra.”*

Men samordning kräver även det en typ av investering. Att samarbeta är att anpassa sig till varandra och att se till båda parter vinning. Det tar tid och är en utmaning i vårt globala samhälle i allmänhet och för franchising i synnerhet. Detta eftersom samarbeten ofta ingås utan att parterna har tidigare erfarenhet av varandra. De befinner sig vidare ofta på skilda marknader och långvägskommunikation dominerar.

*”Jacadi har ju en klassisk stil så det finns ju ett kundunderlag för det, absolut. Men jag övertalade efterhand Jacadi om att jag måste välja ut det som ser lite prydligt och lagom ut, det får inte vara för mycket. Ibland kan de ju brodera ut det så väldigt. Nej men lagom är bäst i Sverige.”*

Slitningar uppstår lätt. Särskilt i tidiga stadier av samarbetet när parternas motiv måste sammanföras, roller måste utarbetas och koncept finjusteras för att passa den nya marknaden.

*”Så jag hade en person som servade mig och som servade Norge och Österrike. Som vi lärde känna med åren och det fungerade jättebra. Hon tänkte mer på mig och förstod mig och så.”*

Samtidigt tycks framväxten av personliga relationer och förståelse kunna ena parterna.

*”Men sedan lärde man sig ju efterhand själv och kunde påverka. Man lärde sig vad folk vill ha och hur man väljer. Vissa saker förstod man ju från början men man är väl lite sådär att de vet ju bäst och så.”*

Intervjuerna målade upp en bild av ett stundtals komplicerat samarbete – i linje med medias framtoning. Men de öppnade också upp för en bild av ett mångfacetterat partnerskap där inte bara formella kontrakt utan även informella kontakter spelar in. Och framförallt, något som medias ögonblicksbild inte berört, en bild av ett levande partnerskap som utvecklas med tiden. Höginvolverande samarbeten som franchising ställer höga krav på de ingående parterna. Dessa samarbeten kännetecknas av att vara nära, komplexa och av att de sträcker sig över lång tid (Ford et al, 2002). Därför blir en insiktsfull bild av hur dynamiken ser ut och hanteras fortlöpande, nödvändig för att de ska nå sin fulla potential. Jag fick under min studie 2005 upp ögonen för hur franchisesamarbetets dynamik utvecklas över tiden och det är resultatet av en närmare studie av detta som du nu håller i handen. Trevlig läsning!

## Problemområde och forskningsfråga

Ett grundantagande inom nätverksteori som behandlar affärssamarbeten är att parter kan närma sig varandra liksom bryta samarbeten i och med att tidsbegränsade eller transaktionsspecifika kontrakt går ut (Ford et al, 2002 & 2003). Relationen mellan franchisetagare och franchisegivare är annorlunda. Den bygger varken på horisontell integration eller fritt samarbete men innebär att franchisetagarens aktivitet bara kan fortleva så länge som franchisekontraktet upprätthålls. Franchisegivare och franchisetagare är juridiskt självständiga och formellt jämställda parter, som samarbetar *per definition* (Stange, 1983). Därför är också ansvarsfördelningen en mycket central del franchisesamarbetet.

Ansvarsfördelningen definieras från början, medan samordningen kommer först i ett senare skede. Hur påverkar denna omvända ordning samarbetet? När parterna har fått den erfarenhet av varandra och konceptet som de ursprungligen saknade, är det för sent att påverka den formella ansvarsfördelningen. Denna regleras då redan i flera för franchising specifika skriftliga dokument. Då finns det ingen möjlighet att förhandla om kontraktet som ofta löper över flera år (Fernlund, 050427). Betyder det att ansvarsområdena inte förändras med tiden? Att konceptanpassning endast sker initialt eller om den är inkluderad i kontraktet? Att franchiseparterna samarbetar per definition innebär att de har kontinuerlig kontakt. Utvecklas denna kontakt över tiden? Kan man genom den vädra vilka förväntningar man har och om de blivit uppfyllda? Kan den påverka hur man samarbetar dagligen och hur man gemensamt hanterar konceptanpassningen? Detta, vad som händer mellan franchiseparterna som samarbetar under en längre tid, utgör kärnan i denna uppsats problemområde.

### Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur samarbetet mellan franchisegivare och franchisetagare utvecklas över tiden. Parternas ansvarsområden studeras som en för samarbetet grundläggande faktor som förändras över tid. Likaså hur parternas relation utvecklas. Den senare studeras utifrån de under förstudien identifierade aspekterna motiv, interaktion och kommunikation, anpassning och tillit samt makt och konflikt. Hur konceptanpassningen sker över tid belyses också, liksom hur de nämnda faktorerna samverkar sinsemellan över tiden. Franchisesamarbetets förändringsdynamik analyseras utifrån tre forskningsfrågor:

1. Hur utvecklas parternas ansvarsområden över tiden?
2. Hur utvecklas franchisesamarbetet i termer av motiv, interaktion och kommunikation, anpassning och tillit samt makt och konflikt med tiden?
3. Hur sker konceptanpassningen över tid?

Jag vill också med utgångspunkt i dessa frågor säga någonting om vad som verkar underlätta samarbetet och en konstruktiv utveckling av det.

### Avgränsningar

Studien är begränsad till att djupare analysera franchisesamarbetets utveckling utifrån de tre presenterade forskningsfrågorna. Den är baserad på intervjuer med franchisetagare för ett

franchisesystem, Petit Patapon, som genomförts vid två olika tidpunkter. Det studerade nätverket är därmed begränsat till att innehålla denna franchisegivares samtliga svenska franchiseenheter och franchisetagarens *beskrivning* av samarbetet. Detta för att studiens syfte är att analysera hur samarbetet utvecklas med tiden. Men då det har funnits lite kontinuitet från franchisegivarorganisationens sida, har denne inte kunnat bidra med ett sådant perspektiv. Det studerade fallet består av svenska franchisetagare till en fransk franchisegivare. Men studien syftar till att studera detta samarbete utifrån en tidsrelaterad angreppsvinkel, utan att lägga på ett perspektiv av cross-cultural management. Viktigt att förtydliga är också att forskningsfråga tre handlar om hur parterna samarbetar kring att anpassa konceptet till den lokala marknaden, inte den konsumentmarknadsföringsmässiga aspekten av hur anpassningen i sig bör se ut.

## Definitioner

Ford et al (2003) tillhör en grupp av akademiker som utvecklat vad som nu vedertaget kallas för nätverksperspektivet på affärsrelationer. Författarna menar att man inte kan förstå en affärshändelse utan att se till relationen som omgärdar den. En annan grundtes inom området är att alla affärsrelationer påverkas av kringgärdande relationer, nätverket. Ford et al (2003) definierar en relation som: *”Vi använder termen relation för att beskriva det mönster av interaktioner och den ömsesidiga anpassning av beteenden över tiden mellan ett företag och en kund, en leverantör eller en annan organisation.”*<sup>1</sup> Denna definition är central för och används också i denna uppsats.

En specifik sorts affärsnätverk är distributionsnätverk, dit franchising hör (Ford et al, 2002). I egenskap av distributionssystem ses franchising ofta som ett sätt att expandera till en ny marknad. Franchising är den vanligaste formen av licensiering och alltså en kontraktuell typ av internationaliseringsalternativ (Johansson, 2003). Franchising innebär att en franchisegivare förser en franchisetagare med ett komplett paket för hur denne ska driva sin verksamhet (Johansson, 2003). Följande definition av franchising (STF, 2004), används i denna uppsats: *“en rättighet från en varumärkesägare till en oberoende person eller ett företag att, mot betalning sälja produkter och tjänster i enlighet med vissa standards för skydd av goodwill och varumärket”*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ford et al, (2003), s.38.

<sup>2</sup> Swedish Federation of Trade, (2004), s.8.

I denna uppsats studeras den mest utvecklade formen av franchising, business format franchising (Mendelsohn I, 1992). Business format franchising inkluderar både de sålda produkterna och tjänsterna liksom marknadsföringen av dessa (Wennberg, 2005). Med *koncept* menas följaktligen det kompletta affärspaket som franchisegivaren tillhandahåller franchisetagaren. Med *ansvarsområden* menas de övergripande områden som en part är ansvarig för och den kompetens, eller de förmågor för att introducera Ford et als (2002) term, som parterna utvecklar inom dessa. Inkluderat i ansvarsområden är parternas arbetsuppgifter och hur dessa fördelas i enlighet med följande citat: ”*En relation är sättet på vilket ingående aktiviteter (utveckling, operations, logistik och administration) är koordinerade mellan de två parterna.*”<sup>3</sup>

### Tidigare forskning

Nätverksforskning har utvecklat ett dynamiskt sätt att studera affärsrelationer, liknande det som denna studie vill uppnå. Forskarna studerar allt från affärsrelationer som existerar oberoende av kontrakt till sådana som pågår en längre tid. Perspektivet appliceras också på både vertikala och horisontella beroenden, liksom relationen mellan exempelvis två leverantörer till samma inköpare (Ford et al, 2003). Men något som behandlas i mycket liten utsträckning är jämbördiga samarbeten som franchising. Forskarna behåller, trots att de studerar hela nätverk av köpare och säljare, ett tydligt fokus på inköp.

Franchising diskuteras utförligt i franchiselitteratur och även i internationaliseringsteori. Den senare diskuterar för och nackdelar med franchising som internationaliseringsalternativ. Franchiselitteratur tar ofta avstamp i detta och fokuserar på hur *franchisegivare* bäst *planerar* en franchiseexpansion. På detta sätt är franchiseteorin ofta statisk och fokuserad på franchisegivaren. Det finns utförlig information om vad denne ska tänka på när denne utformar ett franchisekontrakt och vikten av att söka social kompetens när franchisegivaren *väljer* franchisetagare. Men lite är skrivet om hur kontraktet och den sociala kompetensen sedan påverkar det *fortlöpande* samarbetet parterna emellan. Ett typexempel på relativt statisk franchiselitteratur är, även om den tar ett helhetsgrepp på samarbetet, Mendelsohns ”*The guide to franchising*” senast utgiven 1992.

---

<sup>3</sup> Ford et al., (2002), p 37.

Det uttalade fokus som finns på dels franchisegivaren och dels det statiska, är till synes naturliga förklaringar till att ansvarsfördelning diskuteras flitigt i franchiselitteratur. När relationella aspekter inkluderas är de sällan en del i ett helhetsgrepp. Så är fallet i den Internationella Franchiseorganisationens bok *"Franchise Relations handbook"* från 2004, som snuddar vid mjukare delar av relationen och inkluderar ett visst tidsperspektiv. Även de artiklar som tidskriften Franchising World publicerar kontinuerligt, handlar om kommunikation men isolerar den från kringgärdande faktorer. Rennick (2005) påpekar i en artikel i Franchising World att man får hundratals resultat när man söker på franchiserelationer. Mot den bakgrunden är det nära nog paradoxalt men likväl ett faktum att det finns en kunskapslucka gällande tidsperspektivet på franchisesamarbetet.

### Förväntat kunskapsbidrag

Denna studie syftar till att öka förståelsen för hur franchisesamarbetet utvecklas med tiden i enlighet med den lucka som identifierats i stycket ovan. Studien vill göra detta genom att studera hur ansvarsområden, relationella faktorer och konceptanpassning utvecklas över tiden. Studien vill på så vis inspirera två hittills skilda teoretiska områden för influenser från varandra. Studien vill öppna upp franchiseteorin för att inkludera en mer holistisk och relationell syn på samarbetet och välkomna nätverksforskare att bredda sitt område till att innefatta även långsiktiga kontraktuella relationer. Mer specifikt syftar studien också till att framhäva viktiga aspekter som de som dagligen arbetar i en franchiserelation eller organisation med fördel kan ta hänsyn till.

### Disposition

Denna uppsats inleds med en redogörelse för det valda angreppssättet och studiens genomförande. Därefter presenteras nyckelpunkter från den förstudie som legat till grund för uppsatsen, följt av det teoretiska ramverket. Sedan kommer ett avsnitt med empiri varvad med analys. Sist kommer ett avslutande kapitel som innehåller en sammanfattning av resultaten, slutdiskussion, implikationer och förslag till framtida forskning.

## Metod

I detta avsnitt redogörs först för den valda studiedesignen. Den kvalitativa undersökningsmetoden och fallstudien som valt forskningsupplägg motiveras, liksom studiens ansats. Därefter beskrivs empiri- och analysförfarandet och avslutningsvis diskuteras studiens tillförlitlighet.

### Studiedesign

#### **Kvalitativ undersökningsmetod**

En vetenskaplig undersökning handlar om att utifrån en vald metod systematiskt studera en företeelse. Hur problemområdet ser ut, vilka frågor det ger upphov till och vilken typ av resultat man vill uppnå med studien påverkar valet av angreppssätt. Den valda metoden ska vara det bästa sättet att få svar på de ställda frågorna (Merriam, 1994).

Kvantitativ och kvalitativ undersökningsmetod är två skilda angreppssätt. Den kvantitativa metoden utgår ifrån redan definierade fenomen och ställer upp hypoteser som accepteras eller förkastas. Den kvalitativa metoden är mer explorativ och syftar till att identifiera fenomen och skapa referensramar (Svensson & Starrin, 1996). När den kvantitativa forskningen strävar efter en övergripande och allmängiltig bild, strävar den kvalitativa efter fullständig förståelse. Eftersom syftet med denna studie är att på djupet utforska hur franchisesamarbetet utvecklas med tiden, har en kvalitativ metod ansetts mycket lämplig (Solvang, 1997). Att de faktorer som påverkar utvecklingen inte är kända på förhand gör den kvalitativa metoden än mer passande eftersom den möjliggör, i enlighet med Svensson & Starrins (1996) resonemang ovan, för att identifiera nya mönster och se nya samband.

Bryman (1997) nämner kontextualism och holism, att det studerade fenomenet sätts i sitt sammanhang och att man studerar det som en helhet, som kännetecknande för kvalitativ forskning. Franchisesamarbetet placeras i denna studie i just ett sådant socialt sammanhang. Fokus ligger på att förstå hur de ingående delarna samspelar, hur de två franchiseparterna koordinerar sin verksamhet över tiden. Det kvalitativa forskningsparadigmet utgår slutligen ifrån att verkligheten är subjektiv och därför blir personers uppfattningar av den intressant. Denna studie syftar inte bara syftar till att förstå hur de inblandade personernas roller utan även hur personerna själva upplever dessa (Merriam, 1994).

## **Fallstudie som vald forskningsstrategi**

Flera anledningar talar för valet av fallstudie som forskningsstrategi för denna uppsats. Fallstudien är partikularistisk, det vill säga att den studerar ett avskilt fall. Det studerade objektet har i denna uppsats utgjorts av de svenska franchisetagarna till en viss franchiseorganisation. Avgränsningen till en franchiseorganisation är inte bara tydlig utan också naturlig, något som är idealt för fallstudien (Merriam, 1994). Insikt, upptäckt och tolkning är centralt för fallstudien. Kvalitativa studier i allmänhet och fallstudien i synnerhet syftar till att skapa förståelse för relativt okända områden (Merriam, 1994). Detta uppnås genom närheten till det avgränsade fallet. Fallstudien är unik i det att forskaren spelar en central roll för både tolkning och analys. Forskaren kan fånga upp nyanser av verbala budskap, ställa olika redogörelser mot varandra och påverkas dessutom av sina tidigare erfarenheter. I jämförelse med andra angreppssätt ger fallstudien på grund av detta ofta mer konkreta och mer kontextuella resultat (Merriam, 1994). Den har därför ansetts extra lämplig för denna uppsats som vill förstå franchisesamarbetets dynamik utifrån teori om hur alla samarbeten ska ses som noder i ett större nätverk. Fallstudien fokuserar slutligen mer på processer än resultat (Solvang, 1997). Det gör fallstudien än mer passande för denna studie vars huvudsyfte är att förstå hur franchisesamarbetet utvecklas över tiden.

## **Studiens ansats**

Utifrån vad som är känt på förhand och hur forskaren använder existerande teori brukar man skilja på två olika studieansatser, deduktion och induktion. Att skapa sig en teorigrund och utgå ifrån redan fastlagda principer när man analyserar empiri är att ha en deduktiv ansats (Andersen, 1998). Då skapas en bild av verkligheten utifrån uppställda hypoteser eftersom man samlar data exakt om den teori som redan finns för att testa denna (Starrin & Svensson, 1996). Givet att teorigrunden för denna uppsats inte är heltäckande, har deduktion inte varit aktuell som ansats.

Motsatsen till deduktion, induktion, är när forskaren utifrån insamlad empiri och utan redan fastlagda principer skapar sig nya teorier. Rent induktiv forskning utgår alltså enbart ifrån empiri (Merriam, 1994). Den skapar sig en bild av verkligheten utifrån vad som observerats i det enskilda fallet (Alvesson & Sköldberg, 1994). Men denna studie har teoretiska ramverk använts, så ansatsen har inte varit heller induktiv. Den valda ansatsen har istället varit en kombination av den teoribaserade deduktionen och den empiribaserade induktion, abduktiv.

Kännetecknande för abduktion är att forskaren varvar och väver samman både teori och empiri för att upptäcka mönster (Merriam, 1994). Detta har i allra högsta grad varit fallet i denna studie som sträckt sig över en längre tid och där teoriinläsning, empiriinsamling och analysfaser har avlöst varandra. Teorin har belysts och förfinats vartefter mer empiri samlats in. Kvalitativa fallstudier har ofta detta drag av induktion eftersom man sällan hittar alla parametrar i teorin innan man samlar in data (Merriam, 1994 & Solvang, 1997).

## Förfarande

### Bakgrund

I denna uppsats har fokus legat på olika teoretiska områden under olika faser av studien. Inledningsvis studerades allmän internationaliserings- och franchiseteori. Därefter genomfördes den första franchisetagarintervjun. Denna förstudie gav upphov till nya idéer och till att frågeställningen utvecklades. Sedan studerades franchiseteori som rör relationella faktorer och nätverksteori. Vid detta stadium utkristalliserades de specifika relationella aspekter av franchisesamarbetet som ligger till grund för forskningsfråga två. Därefter genomfördes de intervjuer som relaterar till det valda fallet i två omgångar, en första under 2005 och en andra under 2007. Detta är huvuddragen i den abduktiva process som legat till grund för studien. Av de teoretiska områden som utgjort referensramen för studien har slutligen de som ansetts mest relevanta för den uppställda frågeställningen presenterats i litteraturgenomgången (Merriam, 1994).

### Förstudie & intervjuer

Förstudien genomfördes i mars 2005. Intervjuobjektet var en före detta franchisetagare inom detaljhandeln, som drivit en butik med barnkläder, Jacadi. Urvalet av intervjupersoner till huvudstudien följde sedan två stegvisa kriterier. Petit Patapon valdes som fallstudieobjekt då detta franchisesystem tillhör samma sektor som Jacadi. Detta gjordes för att maximera nyttan av förstudien och förståelsen för det enskilda fallet. Detta fall ansågs även vara typiskt för hur en franchiseetablering hade gått till (Merriam, 1994), utifrån de telefonintervjuer med flertalet franchisetagare som var en del av min första studie (Törner, 2005). I nästa steg valdes båda de svenska franchiseenheter som ingick i detta franchisesystem ut. 2005 intervjuades franchisetagaren för den Stockholmsbaserade Petit Patapon-butiken och en av de två personer som drev butiken i Göteborg. Dessa personer intervjuades igen år 2007 och efter ytterligare sex månader intervjuades den franchisetagare som då tagit över Göteborgsbutiken. Denna

person gavs ett halvår för att komma in i rollen som franchisetagare och skapa sig en uppfattning om samarbetet.

Inför intervjuerna kontaktades samtliga franchisetagare och informerades om studiens syfte. Intervjun till förstudien genomfördes på ett café i city eftersom den intervjuade franchisetagaren lagt ner sin verksamhet några månader tidigare. Franchisetagaren i Stockholmsbutiken intervjuades på plats och franchisetagarna i Göteborgsbutiken intervjuades per telefon men under arbetstid och när de befann sig i butiken. Detta för att en intervjusituation som ligger nära den vardagliga arbetsmiljön gör samtalet mer naturligt och höjer sanningsvärdet i den insamlade informationen (Holme & Solvang, 1997). Intervjuerna varade i genomsnitt i en till en och en halv timme med avbrott för kundfrågor. Ingen av de intervjuade upplevde några som helst problem med att tala öppet om sitt franchisesamarbete inför de kunder som då och då dök upp.

Starrin & Svensson (1996) beskriver kvalitativa intervjuer som vägledd konversation. Detta kan liknas vid vad Merriam (1994) beskriver som semistrukturerade intervjuer och vid hur intervjuerna som ligger till grund för denna uppsats var utformade. För denna studie användes en intervjuguide som innehöll dels övergripande teman och dels konkreta frågor som alltid berördes (Bryman, 1997). Detta var för att säkerställa att de olika intervjuerna gick att jämföra sinsemellan (Solvang, 1997). Intervjuguiden var uppbyggd för att undvika ledande ”ja” och ”nej”-frågor. Uppföljningsfrågor ställdes för att visa att jag lyssnande intresserat. Men för att göra samtalet så naturligt som möjligt försökte jag vara flexibel i hur jag tog mig an franchisetagarna (Solvang, 1997). De fick prata relativt fritt och när frågor uppstod efterhand tillät jag mig att ställa dem. Detta för att allt som är viktigt inte är känt från början och för att styrkan i en abduktiv ansats ligger just i att det ena föder det andra (Starrin & Svensson, 1996). I och med att nya frågor dök upp utvecklades intervjumallen. Till uppföljningsintervjuerna lades några frågor om tidsaspekten till men övriga frågor ställdes om på nytt. Detta gjordes alltså för att förstå hur samarbetets dynamik utvecklas över tiden, inte för att kontrollera att de tidigare svaren fortfarande gällde (jämför Test-retest metoden, Söderlund, 2005).

För att säkerställa korrektheten i den insamlade informationen, vilket är särskilt viktigt då jag gjort intervjuerna ensam, spelades alla in på kassettbandspelare och transkriberades kort därefter. Det gjorde att jag under själva intervjun kunde fokusera på intervjupersonen

(Merriam, 1994). Trots att jag spelade in intervjuerna på band antecknade jag vid sidan av. Detta är ett grepp som Starrin & Svensson (1996) rekommenderar för att det underlättar för forskaren att förbli fokuserad och utvecklar analysen.

### **Sekundärkällor**

Observationer är en direkt erfarenhet och för att observationer ska vara trovärdiga ska de bland annat registreras systematiskt och utvärderas för validitet och reliabilitet (Merriam, 1994). Med risk för att empiriinsamling av olika slag skulle bli för ad hoc så har observationer vid sidan om rena citeringar begränsats till verbala observationer så som tveksamheter, tonfall och pauser, som kunnat noteras i transcriptet. Utöver detta har empirin från intervjuerna kompletterats med information från franchisegivarorganisationen i form av Petit Patapons hemsida och en intervju med en representant för Petit Patapon.

### **Tolkning & analys**

Vid abduktiva studier sker insamling och analys av data parallellt. Redan efter förstudien utkristalliserades teoretiska områden som sedan vidareutvecklades. När all information var insamlad gick analysen in i en mer intensiv fas. De transkriberade intervjuerna lyssnades igenom flera gånger och gamla som nya tankar samlades. Den huvudsakliga analysmetod som sedan använts är kategorisering. Intervjusvaren delades in efter vilket tema de berör (Merriam, 1994). På detta sätt var det enklare att se mönster och avvikelser i de olika franchisetagarnas redogörelser. Först beskrevs mönster och avvikelser på ett neutralt sätt och sedan relaterat till teorin. Därefter drogs slutsatser, kategorier kopplades samman och processer kartlades. Processer är viktiga för att en rapport ska bli tät och korrekt, och är särskilt i fokus i denna studies frågeställning. Därför ges vissa aspekter, som inte direkt påverkar samarbetets utveckling men influerar andra tidsrelaterade faktorer, ändå ett visst utrymme i analysen. Enligt Merriam (1994) är mättade kategorier ett tecken på att man kan sluta analysera. Den gedigna bakgrund jag fick från min första franchisestudie gjorde att jag kunde ringa in tidsdynamiken relativt snabbt. Jag konstaterade att jag funnit sådana regelbundenheter. Viktigt att påpekar är att nyckelpunkter från förstudien presenteras i uppsatsen för att ge en bakgrund till det teoretiska ramverket. Denna inkluderas däremot inte i den blandade empiri- och analysdelen som grundar sig uteslutande på det valda fallet.

## Validitet & reliabilitet

### Studiens tillförlitlighet

Studiens tillförlitlighet mäts genom de två kompletterande begreppen *validitet* och *reliabilitet*. Validitet delas upp i inre och yttre validitet. *Inre validitet* kan översättas med sanningsvärde och syftar på om varje enskild fråga mäter rätt sak. För att säkerställa en hög inre validitet har intervjuerna genomförts under normala förhållanden, i vardagsmiljö och efter att de intervjuade informerats om syftet. När kvalitativa intervjuer genomförs på ett sådant naturligt sätt blir reliabiliteten i svaren ofta god, eftersom de intervjuade då vill uttrycka vad de känner. Vid tveksamheter kring enskilda svar har följdfrågor ställs (Starrin & Svensson, 1996). Intervjuerna har spelats in och transkriberats snart därefter. Författaren har även varit medveten om hur det egna samspelet med intervjupersonerna och den egna tolkningen kan påverka studien och försökt minimera detta inflytande. Bland annat genom att i vissa fall återkomma till de intervjuade med en tolkning (se kommunikativ validitet, Kvale, 1997), genom att redovisa både citat som passar in och skiljer sig från iakttagna mönster och genom att låta folk läsa igenom och komma med synpunkter (Starrin & Svensson, 1996).

*Reliabilitet* relaterar till hur en studie har genomförts och huruvida de svar och i förlängningen även de slutsatser som presenteras är tillförlitliga. Hög reliabilitet uppnås när det finns få slumpmässiga fel i svaret på varje enskild fråga (Söderlund, 2005). Denna studie har genomförts och metoden har kritiskt granskats för att minimera uppkomsten av sådana fel och för att få en god överensstämmelse. Alla intervjuer har genomförts i samma typ av miljö, med i grunden samma intervjuguide och intervjuare. På så sätt säkerställs att ingen viktig fråga inte ställs till någon intervjuperson. All empiri har spelats in, transkriberats och lyssnats igenom flera gånger, för att garantera att bearbetningen av den blir så korrekt som möjligt. Empirin har återgetts i citatform och arbetet kan sägas ha en hög täthet. Dessutom innehåller uppsatsen en tydlig redogörelse för hur teorier har valts ut och analys arbetats fram, transparensen är hög. Detta är enligt Merriam (1994) mycket centralt för att läsaren ska kunna utvärdera slutsatser från just kvalitativa studier. En studie vars frågor har högt sanningsvärde, hög inre validitet, har också en god tillförlitlighet eller hög reliabilitet.

*Extern validitet* är överförbarhet eller generaliserbarhet. Detta är en intressant aspekt av kvalitativa fallstudier eftersom den är mycket omdiskuterad. Generaliserbarhet är ett huvudsyfte i kvantitativ forskning. Men att utifrån det enskilda fallet skapa förståelse för

liknande fenomen är viktigt även inom kvalitativ forskning. Bryman (1997) tillhör dem som menar att man kan generalisera utifrån den kvalitativa forskningens syfte, genom att testa de hypoteser som funnits i ett fall i andra miljöer. Starrin & Svensson (1996) är inne på samma spår men nyanserar bilden genom att prata om inre och yttre generalisering. Den inre generaliseringen, det vill säga det allmängiltiga av denna studies slutsatser gällande det studerade kontexten, fallet är hög. Generaliserbarheten till andra kontexter är däremot möjlig främst vad gäller delfrågeställningar. Detta för att den kvalitativa undersökningsmetoden snarare syftar till att öka förståelse för ett fenomen än att nå absolut generaliserbarhet av slutsatserna (Holme & Solvang, 1997).

### **Kritik av metoden**

Att kvalitativa studier ofta får kritik för sin bristande generaliserbarhet kan relateras till att de ofta grundas på ett färre antal intervjuer (Kvale, 1997). Samtidigt framförs från många håll synpunkter på att den bristande generaliserbarheten kompenseras genom den djupare förståelse som kvalitativ metod genererar. Detta är fallet med denna studie. Genom att intervjua franchisetagarna vid olika faser i samarbetet fås en unik bild av tidsaspekten. Därtill kommer att samtliga franchisetagare till ett franchisesystem har intervjuats, vilket ger en mer komplett bild av deras samverkan. Det hade varit intressant att också inkludera franchisegivaren för att få båda parter synvinkel. Men då de centrala personerna på franchisegivarsidan som nämnts bytts flera gånger har detta inte varit möjligt.

Det hade varit fördelaktigt att intervjua även Göteborgsfranchisetagarna ansikte mot ansikte för att kunna öka antalet observationer. För att säkerställa en god validitet trots detta har främst verbala observationer som kunnat kontrolleras använts som empiri (Merriam, 1994). Fallstudien gör det möjligt att använda datatriangulering. Det innebär att verbal empiri och observationer kan kompletteras med andra typer av källor, vid olika tidpunkter och att olika personer intervjuas (Svensson & Starrin, 1996). Detta ökar trovärdigheten. Jag bad både franchisetagarna och franchisegivarorganisationen om att få se exempelvis kontraktet men fick intressant nog blankt nej med hänvisning till juridiska förbud så jag har bara delvis kunnat använda datatriangulering. Den teoretiska trianguleringen har däremot maximerats i och med att flera teoretiska utgångspunkter har används.

## Förstudie

Här ges en kort bakgrund till förstudien och nyckelpunkter från denna presenteras i citatform. Detta görs under uppställda teman som visar vad förstudien spred ljus på inför huvudstudien.

### Beskrivning av intervjuobjektet

Jacadi är ett franskt företag som säljer kläder för barn mellan 0 och 12 år. Jacadi grundades 1976, öppnade sin första butik utomlands 1983 och har sedan dess utvecklat en omfattande franchisestruktur. Jacadi har idag 300 butiker i 32 länder.<sup>4</sup> Pia Byman öppnade den första svenska Jacadi-butiken 1988 och arbetade som franchisetagare i 16 år, till år 2004. Vid tidpunkten för intervjun, i februari 2005, hade hon stängt butiken sedan tre månader.

### Nyckelpunkter

- Delade ansvarsområden, att parterna bidrar med olika kompetenser är centralt. Detta är också relaterat till parternas motiv för att ingå samarbetet. I början är franchisegivarens överföring av know-how mycket uppskattad.

Pia (16): *"Det hade absolut varit svårare om jag hade varit själv. Det underlättade för mig att vara franchisetagare för jag hade ju ingen erfarenhet och gjorde ju många fel i början och då kunde jag ju få hjälp. Jag skulle inte ha klarat mig annars, jag skulle inte ens ha tänkt tanken."*

Pia (16): *"Sedan var jag ju också i början i Paris och jobbade i några av deras butiker. Det var ju för att jag skulle lära mig själva jobbet, hur man gör en beställning, hur varorna ser ut när de kommer, allt pappersarbete runt det hela, hur allting skulle läggas upp."*

Pia (16): *"Ansvarfördelningen är sådan att jag gör beställningen och sköter butiken här. Jag gör egentligen allting men sedan vill de ju gärna hjälpa till"*

- Att franchisegivaren har flera samarbeten och fokuserar olika mycket på dem är uppenbarligen problematiskt. Både vardagssituationer och större skillnader i hur olika franchisetagare behandlas kan förstärka denna splittring med tiden.

Pia (16): *"Jag skulle kanske inte säga att samarbetet är effektivt – jag fick ju ta initiativet. Det var hela tiden jag som kontaktade dem. Så länge det fungerar och inte är några problem så hör man inte så mycket utan det är en själv som får ta initiativ."*

Pia (16): *"Marknadsföringen sköter man ju själv. Det fanns inget standardiserat reklammaterial men de ville ju gärna kolla att det följde en viss stil och så. Jag kan ju alltid be om ett bidrag och det gjorde jag ju. De gick väl upp till nästan hälften av betalningen, där*

---

<sup>4</sup> [www.idgroup.com](http://www.idgroup.com)

*ingick reaannonser och reklamutskick, man fick kanske 40 000. För jag tyckte ju att ni gör ju så mycket reklam i Frankrike som gynnar de franska butikerna men vi utomlands, vi fick stå för vår egen. De flesta mindre länderna gjorde nästan ingen reklam men de tyckte väl att det var bra att jag ansträngde mig.”*

- Kommunikation kan vara problematisk. Samtidigt påverkas den av vilka personer som interagerar. Franchisetagarna har ofta en kontaktperson med vilken de kan utveckla en personlig relation med tiden.

*Pia (16): ”Jacadi är franskt och ofta var det ju fransyskor som bor utomlands och driver en butik så i början hade vi ju väldiga språkproblem. Även om jag kan lite franska så är det ju ändå inte på fackspråksnivå. Så då var det ju, ja men då var det ju väldigt haltande.”*

*Pia (16): ”Och man har sin kontaktperson alltid och så. Och den har man ju alltid kontakt med vad det än gäller (...) och träffar när man är där, den lär man känna helt enkelt. Jacadi sitter ju i Frankrike, i Paris.”*

- Tidigare erfarenheter påverkar parternas inställning till sin partner. Positivt för franchisetagaren är när franchisegivaren kompromissar. Negativt är när man upplever att parterna inte delar samma motiv eller mål.

*Pia (16): ”När det blev fel med de första beställningarna tog de också på sig så att jag fick skicka tillbaka och vi fick betalt för det och så.”*

*Pia (16): ”Sedan försökte ju de att titta på vad man omsatte förra året och då skulle man beställa ännu mer i år medan jag kanske tittade i ett längre perspektiv och tänkte att oj då det var ju mycket bra den våren förra året men undrar om det kan bli lika bra i år.”*

- Konceptet är centralt. Det relaterar till franchisetagarens motiv och motivation. Men även om franchisetagaren uppskattar och respekterar det behöver det anpassas. Franchisetagaren utvecklar en större känsla för detta med tidens gång, men franchisegivaren måste alltid godkänna idéerna.

*Pia (16): ”Grunden för samarbetet – viktigt är att vara intresserad av det man ska sälja. (...) Det är ju mycket viktigt att de också sedan lyckas med kollektionen. Men Jacadi är ju duktiga och gör jättesnygga saker.”*

*Pia (16): ”Och sedan har de ju ett färdigt koncept med sin inredning och allt sådant där och det är ju inget konstigt det ska man ha det är ju för att det ska kännas igen runtom i världen.”*

*Pia (16): ”De gör ju då första beställningen för en. Och det var ju inte så bra! De tog i hej vilt där med färger och vissa färger går inte så bra i Sverige helt enkelt. Men sedan lärde man sig ju efterhand själv och kunde påverka. Vissa saker förstod man ju från början men man är väl lite sådär att de vet ju bäst och så. Det finns ju någon som har tänkt där!”*

## Teoretiskt ramverk

Detta avsnitt inleds med en kort introduktion till de grundläggande aspekterna av nätverksperspektivet på affärsrelationer. Sedan presenteras de ansvarsområden de respektive parterna har initialt. För att fördjupa förståelsen för ansvarsfördelningen diskuteras en modell för hur två parter har olika osäkerheter och förmågor och hur dessa interagerar med varandra. Denna teori är ursprungligen utvecklad för en köpare och en säljare, men valda delar kan med fördel appliceras på franchising som är uppbyggd just på kompletterande kompetenser. Vissa av förmågorna och osäkerheterna relaterar till relationella aspekter snarare än arbetsfördelning, men ramverket presenteras i sin helhet i detta stycke för att sedan i analysen appliceras på båda två. Fyra relationella aspekter hämtade från Ford et al (2002 & 2003) – motiv, interaktion & kommunikation, anpassning & tillit samt makt & konflikt – beskrivs särskilt noggrant nedan. Därefter diskuteras konceptanpassning och konceptutveckling. En avslutande del behandlar hur affärsrelationer går igenom olika faser med tiden.

### Introduktion till det teoretiska ramverket

Ford et al (2003) beskriver en relation som en kvasiorganisation som består av människor, rutiner och förväntningar. De delar upp relationers substans i de tre delar: aktivitetslänkar, resursanknytningar och aktörsband. Aktivitetslänkar är den interaktion som existerar mellan två affärsparter, resursanknytningar de gemensamma investeringar som görs i exempelvis produktutveckling. Aktörsband är den relation som uppstår mellan personer i de samarbetande organisationerna. Varje relation är en del i ett nätverk av kringgärdande relationer. Ett företags nätverksposition bestäms av de relationer som omgärdar företaget och de rykten, rättigheter, begränsningar, beteenden och skyldigheter som har byggts upp genom interaktion (Ford et al, 2003). Aktivitetslänkar uppstår inte nödvändigtvis mellan alla aktörer i ett nätverk, men gör det garanterat mellan franchisetagare och franchisegivare som samarbetar om vardagliga ärenden. Resursanknytningar uppstår inom franchising i den mån relationella investeringar räknas dit och aktörsband blir aktuella eftersom samarbetet löper över flera år. Hur var och en av dessa ser ut initialt och utvecklas med tiden diskuteras nedan.

### Ansvarsområden

#### Arbetsuppgifter

Kompletterande kompetenser, att  $1+1>2$  är essensen i franchising. Tonndorf (1987) beskriver grundidén som att franchisegivaren är ansvarig för de uppgifter som bäst görs i större skala.

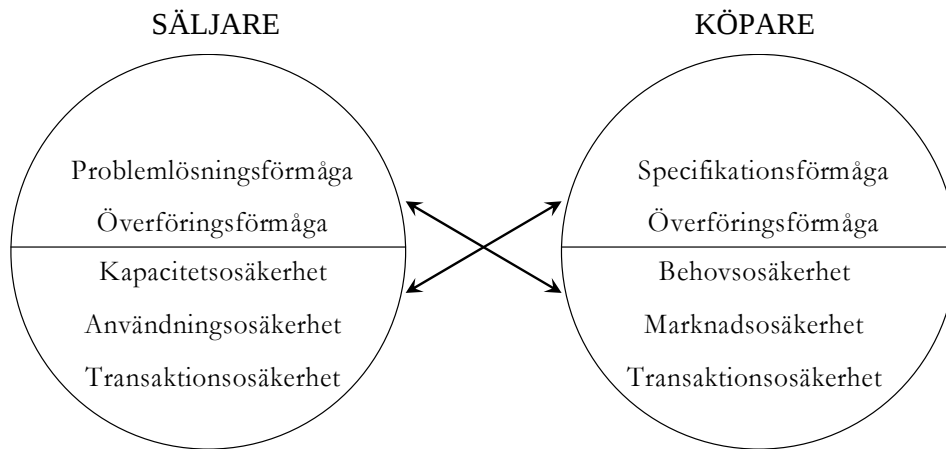
Franchisetagaren har å andra sidan hand om det som rör den lokala marknaden. Mer specifikt ska franchisetagaren fokusera på försäljning och kundkontakt (Berthling, 050419).

Franchisegivaren kan på så vis utveckla och styra organisationen utan att vara upptagen med dagliga sysslor (Axberg 1996). Franchisegivarens viktigaste uppgift är att måna om konceptet och varumärket. I det ingår att garantera och utveckla konceptets kvalitet (Axberg et al, 1999). Franchisegivaren ska äga konceptet, registrera det och dokumentera det i en affärsplan och verksamhetsmanual (Felstead, 1999). Franchisegivaren ansvarar alltså för att utforma organisationen och rutinerna bakom hur man driver verksamheten. Relaterat till detta är att kontinuerligt överföra know-how i form av information och utbildning till systemets franchisetagare (Mendelsohn II, 1992). Den svenska franchiseföreningen går ännu. Enligt den ska franchisegivaren också producera och sprida kataloger och sköta marknadsföring på den nationella nivån (Kisker, 050419 & [www.franchiseforeningen.se](http://www.franchiseforeningen.se)), en arbetsuppgift som Homsey (2007) menar ibland ligger på franchisegivaren och ibland på franchisetagaren.

Franchisetagarens viktigaste uppgift är att driva verksamheten i enlighet med vad som är överenskommet i kontrakt, handböcker och andra instruktioner (Axberg et al., 1999). I det ansvaret ingår betalning av den överenskomna franchiseersättningen (Holmes, 2007). Det framgår tydligt hur franchisegivarens och franchisetagarens viktigaste ansvarsområden är sammanlänkade. Varumärket är franchisegivarens viktigaste tillgång och vården av det centralt. Därför blir franchisetagarens huvuduppgift att samarbeta på alla punkter som franchisegivaren arbetat hårt för att sätta upp (Sanderson, 2007). Detta för att garantera att systemet inte förlorar goodwill (Falk, 2004). Detta kan bli följden av att kunder besöker en dåligt fungerande franchiseenhet (Ericsson, 1981). Men även av att enhetligheten kompromissas. Enhetlighet framhävs som oerhört centralt, som något som båda franchiseparter anses tjäna på och avser sortiment, inredning, marknadsföring och kundbemötande (Tonndorf, 1987).

### **Förmågor & osäkerheter**

Ford et al (2002) har utvecklat en modell för hur köpare av en vara eller tjänst har osäkerheter som säljaren levererar en lösning på, möter med sin förmåga. På motsvarande sätt har även säljaren utmaningar och osäkerheter som löses med hjälp av köparens förmågor. Det centrala i modellen är hur osäkerheter och förmågor mappas mot varandra, enligt pilarna nedan. Det kan relateras till hur två parter delar ansvarsområden mellan sig.



*Köparens behovsosäkerhet* innebär att köparen har svårt att specificera vad den behöver. Köparen värdesätter därför en stark partner, en partner som den redan har en relation till, som har ett gott rykte eller liknande. *Köparens marknadsosäkerhet* handlar om att köparen har svårt att välja säljare och vilken produkt den ska köpa. Köparen vet inte vilket varumärke som bäst tilltalar kunderna (Ford et al, 2002). *Köparens transaktionsosäkerhet* är risken för köparen att få det den beställt, till det bästa priset och den bästa kvaliteten. Franchisetagaren kan likställas med en kund som köper ett franchisekoncept (jämför Sanderson, 2007). Franchisetagaren söker en erfaren partner och i och med ingången i ett franchisesamarbete försvinner behovsosäkerheten eftersom franchisekonceptet specificerar vad som ska säljas och hur. Den del av marknadsosäkerheten som gäller val av säljare och varumärke försvinner på samma sätt. Återstår gör den del av marknadsosäkerheten som gäller vilka produkter inom franchiseportföljen som ska säljas. Gällande kvaliteten på leveranserna är franchisetagaren utsatt. Franchisetagaren kan inte som en vanlig köpare minska sina osäkerheter genom att ständigt utvärdera och eventuellt byta leverantör, utan har låst sig till att arbeta bara med franchisegivaren. Köparens marknads- och behovsosäkerhet minskar ofta med tiden (Ford et al, 2002). Så kan även tänkas vara fallet med franchisetagaren som lär sig om verksamheten efterhand och då inte har lika stort behov av en stark partner längre.

Säljaren kan välja mellan att använda sin *problemlösningsförmåga* och anpassa erbjudandet efter en köpare som har hög behovs- eller marknadsosäkerhet. Alternativt kan säljaren genom sin *överföringsförmåga* leverera en standardiserad lösning, vilket är grundtanken med det förutsägbara franchisekonceptet. Det är intressant att relatera detta till franchisegivarens huvudsakliga ansvarsområde, konceptet. Franchisegivaren ska utveckla det standardiserade

konceptet, inte likt säljaren som arbetar med en problemlösningsförmåga utveckla det för att passa varje franchisetagares *enskilda och unika* behov.

Köparen påverkar i sin tur relationen till leverantören genom att utnyttja dennes osäkerheter och matcha sina egna förmågor mot dessa. *Säljarens kapacitetsosäkerhet* är ovissheten om hur mycket den kommer att kunna sälja i framtiden. *Säljarens användningsosäkerhet* handlar om hur den sålda lösningen används av köparen. Även säljaren har slutligen *transaktionsosäkerhet* gällande om köparen kommer att vilja ha och betala för det den beställer. Säljaren minskar, i motsats till köparen, samtliga osäkerheter genom att ha en nära relation med sina kunder. Slående här är hur franchising i teorin gynnar franchisegivaren, närmare köparen än vad franchisegivaren står franchisetagare kan man ju inte komma. En minimering av samtliga traditionella säljarosäkerheter kan rent ut av sägas vara inbyggd i franchisedynamiken. Detta i och med att franchisetagaren åtar sig att bara sälja franchisegivarens produkter, att göra det enligt franchisegivarens instruktioner och att betala enligt kontraktet. Här återfinner vi tydligt franchisetagarens viktigaste åtagande, att driva verksamheten enligt instruktion och betala franchisegivaren i tid. För detta används *köparens överföringsförmåga*, som handlar om dennes förmåga som relationella partner. En sådan har även franchisegivaren.

## Relationella aspekter

### **Motiv**

För franchising där parterna sällan har kontakt innan de ingår ett kontrakt börjar relationen med att någon initierar samarbetet. Centrala frågor blir vilka motiv som ligger bakom (Mendelsohn, II, 1992). Vilka förväntningar har parterna och hur väl passar samarbetet in i franchisegivarens övergripande strategi och nätverksportfölj av andra relationer? Som alla affärspartner vill franchiseparterna tjäna mer genom att gå samman. Det positiva för franchisegivaren är att franchisetagaren står för driften av butiken och för franchisetagaren att få luta sig på ett redan utvecklat koncept (SFT, 2004). Här ser vi tydligt båda parternas incitament. Franchisetagaren är egen företagare och arbetar för sin egen skull (Ericsson, 1986) och franchisegivaren har ekonomiska incitament att få dennes enhet att fungera så bra som möjligt (Homsey, 2007 & Axberg, 1996). Så långt verkar lägre risker i enlighet med resonemanget om osäkerheter och förmågor vara en motivation för bägge parter (Wennberg, 2005). Men det finns trots detta ingen garanti för hur mycket parterna kommer att satsa på

relationen, för att de har långsiktiga avsikter och är öppna och ärliga. Samarbete underlättas av att båda parter fäster lika stor vikt vid det, och begränsas lika lätt av den part som satsar minst, även om detta mönster kan förändras med tiden (Ford et al, 2002). Inom franchising står franchisetagaren för den huvudsakliga finansiella investeringen (Cliquet et al, 2004). Inget hindrar därför franchisegivaren från att se expansion som ett billigt sätt att utvidga marknaden för företagets varor eller tjänster. Men franchiseeteoriker påpekar att trots att franchising kan ses som en lösning på begränsade kapital- och ledningsresurser är det en komplex och tidskrävande process (Stern, 1996 & Webster, 1986). Därför måste en expansion från franchisegivarens sida baseras på en välformulerad vision och tydlighet kring vilka resurser man förfogar över (Johansson, 2003).

### **Interaktion & kommunikation**

Kommunikation är central i alla relationer och inte minst i franchisesamarbeten där överföring av know-how från franchisegivare till franchisetagare är kontinuerlig. Fungerande kommunikation är likställd med tvåsidig kommunikation, och även det gäller i allra högsta grad franchisesamarbetet. För även om stora delar av franchisegivarens support bygger på skriftliga instruktioner i manual och nyhetsbrev med mera, måste det finnas en supportfunktion på huvudkontoret som franchisetagaren kan vända sig till (Mendelsohn II, 1992) och få direkt återkoppling från (Bourlow, 2006 & Romaniello, 2004). Franchisetagare har ofta en kontaktperson som är ansvarig för att förmedla know-how och idéer mellan de båda parterna (Bloom, 2004). Kontaktpersonen ska vara franchisetagarens närmsta diskussionspartner och rådgivare och inte minst den som uppmuntrar franchisetagaren (Tonndorf, 1987 & Germann, 2003). Detta innebär att denna person måste ikläda sig flera olika roller (Axberg et al, 1999). Den behöver både vägleda och kontrollera och måste därför ha en god social kompetens (Johansson, 2003). I höginvolverande relationer är ofta flera personer eller avdelningar på båda sidorna av samarbetet involverade och dessa kan bytas ut över tiden, något som ofta försvårar kommunikationen (Ford et al, 2002).

Hur väl kommunikationen fungerar i en relation kan bedömas utifrån hur ofta parterna interagerar och hur nyanserad kommunikationen är (Ford et al, 2002). Just interaktion ska vara frekvent i franchising i och med hur samarbetet är uppbyggt. Det ligger något i det som Sanderson (2007) hävdar gällande interaktion, att franchisetagaren ska ha ett stöd i franchisegivaren och inte känna sig ensam. Hade man velat vara ensam hade man inte valt att bli franchisetagare från början. Interaktion omfattar både långvägskommunikation och

regelbundna besök (Germann, 2003). Sohlberg (2001) understryker att parter som träffas ofta kan minska sin kulturella distans och bli mer förstående för varandras situationer. Paralleller kan dras till Ford et al (2002) tes om att det är genom information som man investerar i den relationella delen av ett samarbete. Sohlberg (2001) vidareutvecklar och menar att kommunikation är mer än information – det är utbyte av tankar och åsikter. När franchisegivaren initierar kontakt blir franchisetagaren uppmuntrad att utbyta just tankar och åsikter, något som främjar delandet av dennes ovärderliga fältexpertis (Howe, 2003). Men kommunikation fyller ännu fler syften, något som diskuteras nedan.

### **Anpassning & tillit**

Kännetecknande för kontraktuell expansion i allmänhet och franchising i synnerhet är de långvariga relationer som dessa skapar på den nya marknaden (Cliquet et al, 2004). Höginvolverande relationer innebär omfattande relationella investeringar och enligt Ford et al (2002) börjar dessa med lärande. Affärsparter lär sig dels om den operativa biten, om den andra partens osäkerheter och förmågor. Men också om hur den andra parten fungerar och vad denne menar med vad den säger. När parter lär känna varandra väl blir osäkerheterna färre och interaktionen underlättas. Efter lärande kommer anpassning, genom vilken parterna kan visa att de satsar på samarbetet. Detta är viktigt för att det skapas tillit som kan stärka ett samarbete. Det är särskilt betydelsefullt om parternas motiv inte är helt tydliga, vilket kan vara fallet i franchising där parterna inte har interagerat eller känner varandra innan avtalet ingås. Anpassning kan innebära att den ena parten ger efter för något som den andra yrkar på för att vinna dennes förtroende. Ett sådant exempel framförs av Sleighter (2004). Det kan gälla en franchisegivare som tillåter franchisetagaren att betala i efterskott när något stort ska göras på franchisegivarens initiativ, exempelvis när en lokal ska byggas om.

Förutom lärande och konkreta anpassningar kan också andra ansträngningar bygga den eftersträvarsvärda tilliten (Ford et al, 2002). Tillit kan skapas genom att parterna aktivt understryker det positiva med samarbetet. Det kan franchisegivaren göra genom så nyanserade saker som att anstränga sig för att prata på samma nivå som franchisetagaren, genom att visa tålamod och lyssna (Germann, 2003). Att parterna planerar för framtiden och använder ”vi”-uttryck när de pratar problemlösning kan också stärka partnerskapet (Ford et al, 2003 & Curry & Hayes, 1966). Att bygga tillit tar tid och individuella personliga kontakter är nödvändiga för att bygga sådana sociala strukturer. Band mellan aktörer i form av erfarenhet och vänskap får människor att samarbeta på ett effektivt sätt. De kan uppstå mellan

franchisetagaren och olika individer inom franchisenätverket eller organisationen (Mendelsohn II, 1992). Holmes (2006) tar ett relativt ovanligt helhetsgrepp på franchisesamarbetet när han menar att en nära relation är avgörande för utgången av hela partnerskapet. Han menar med Ford et al (2002) ord att aktörsband bidrar till att maximera det man får ut av både resursanknytningar och aktivitetslänkar. Det går hand i hand med Ford et al (2002) resonemang om att tillit i ett sista steg kan leda till samordning och standardiserade sätt att arbeta på, till gemensamma normer för uppträdande och för hur man sköter aktivitetslänkar (Ford et al, 2003).

### **Makt & konflikt**

För att förstå hur franchisesamarbetet utvecklas med tiden blir det betydelsefullt att titta inte bara på anpassningar utan även slitningar mellan parterna. Man måste ge upp frihet när man ingår en relation. När man gör det skapar man ett beroende och en samordning. Ofta är den förlorade kontrollen värd utkomsten men speciellt i franchising innebär det att någon annan kontrollerar stora delar av ens verksamhet. Ju större investering en part gör i en relation, desto mäktigare blir den andra parten och desto större beroendet till denna. Franchising kännetecknas av ömsesidigt beroende på så vis att båda parter framgång beror på den andra parten (Ford et al, 2002 & Brodén et al, 2005). Vi har konstaterat att franchisetagaren har flest osäkerheter och går in med den största finansiella investeringen.

Franchisetagare tenderar att se franchisegivaren som den mäktigaste parten hela samarbetet igenom (Tonndorf, 1987) och det framförs otaliga tips för hur franchisegivaren kan få franchisetagaren att känna sig bekväm i sin roll (Homsey, 2007). Franchisegivaren ska akta sig för att se franchisetagaren som mindre kompetent, något som lätt blir fallet i början när franchisetagaren behöver mest stöd och är problematiskt eftersom maktrelaterade attityder ofta sätts just tidigt och är långlivade (Holmes, 2006). Franchisegivaren ska istället behandla franchisetagaren som en oberoende partner och inte styra genom att hänvisa till formella rättigheter utan övertyga (Tate, 2004). En dominerad franchisetagare riskerar att förlora sin motivation, något som kan bli förödande för båda parter (Curry & Havyses, 1966).

Att en relation existerar för att båda parter vinner på den behöver inte betyda att den är nära och vänskaplig. Tvärtom kan även produktiva relationer ha drag av maktutövande, beroende och konflikt (Ford et al, 2002). Avsaknad av konflikter i en relation är inte heller nödvändigtvis ett gott tecken. Det kan även tyda på att interaktionen är för liten. Konflikter

kan göra att parterna långsiktigt lär sig mer om varandra och förbättra samarbetet (Ford et al, 2002). Konflikter är inte ovanliga i nära samarbeten där båda parter måste lära sig att leva med motiv som vi konstaterat inte alltid delas eller förstås (Ford et al, 2003). Motstridiga intressen är relativt vanligt förekommande i franchisesamarbeten (SFT, 2004). De kan få båda parter fastna i ett ”vi” versus ”de” tänk (Sohlberg, 2001). Konflikter uppstår ofta för att en part inte lyckas se saker från den andres perspektiv. Det kan gälla en franchisetagare som ser till sig själv och inte hela systemet (Holmes, 2006). Eller en part som ser till den långsiktiga vinsten medan den andra har ett kortare tidsperspektiv. Men mycket ofta uppstår konflikt kring hur gemensamma aktiviteter ska delas upp (Ford et al, 2002).

### Konceptanpassning och konceptutveckling

Konceptanpassning och konceptutveckling dök upp som intressanta punkter i min förstudie. Mot bakgrund av att franchisegivaren är ansvarig för konceptet men franchisetagaren har den lokala expertisen blir den naturliga frågan hur parterna koordinerar samarbetet kring dessa punkter? Därtill kommer att särskilt lokal anpassning ofta visar på konflikterande intressen mellan parterna. Franchisegivaren antas vilja låsa konceptet medan franchisetagaren vill justera det. Sökandet efter den optimala balansen är enligt Cliquet et al (2004) en ständigt närvarande och den mest komplexa och tuffaste utmaningen för franchisenätverk.

Franchisespecialister och konsumentmarknadsförare är eniga om att koncept måste testas i och anpassas till nya geografiska marknader (Tonndorf, 1987, Mendelsohn II, 1992, Axberg, 1993, Keller, 2003). Franchisekonsulten Mats Ottoson (050514) lägger dock in en förmaning om att franchisekoncept bara ska internationaliseras i de fall då små anpassningar är tillräckliga. Bradach (1998) skiljer på två typer av anpassningar och menar att båda är möjliga inom rimliga ramar. En typ gäller den interna skötseln av affärsverksamheten, exempelvis under vilken form man anställer personal, något som inte påverkar enhetligheten. En annan typ är att erbjudandet anpassas för att bättre passa slutkonsument. Justering i menyn på en restaurang är ett sådant exempel och paralleller kan dras till plaggen i en klädbutik.

Franchiseteoretiker menar att franchisegivaren är ansvarig för att testa och anpassa konceptet i ett pilotetablissemang *innan* man ger sig in på en ny marknad. Men flera röster och anledningar görs hörda för att även franchisetagaren ska vara inblandad i den *kontinuerliga* konceptanpassningen och utvecklingen, ansvarsområden som verkar vara en gråzon. Johansson (2003) påpekar att franchisetagarens dagliga kundkontakt ger denne en ovärderlig konceptuell specialistkunskap. Axberg et al (1996) instämmer i att franchisetagaren kan

komma med värdefulla idéer men håller fast vid att ansvaret formellt ligger på franchisegivarens bord när Johansson tar resonemanget så långt som till att franchisegivaren inte behöver vara närvarande på den lokala marknaden eftersom franchisetagaren blir ansvarig även för marknadsföringen. Sohlberg (2001) lämnar marknadsföringen utanför diskussionen men är av åsikten att franchiseparterna tillsammans är ansvariga för att anpassa, förbättra och utveckla konceptet. Han menar att franchisetagarens erfarenheter är så viktiga för franchisegivaren att om de inte delas spontant, vilket är att föredra, kan detta till och med regleras i kontraktet. Sohlberg ser också till franchisetagarens synvinkel och menar att franchisetagare som inte aktivt får ta del av utvecklingen blir mindre nöjda. Cliquet et al (2004) och Curry & Havyes (1966) ser istället till systemets lönsamhet. De är riktigt utmanande när de hävdar att franchisegivare ska tillåta franchisetagarna mer entreprenöriell frihet och bara kontrollera de mest centrala delarna av konceptet för att på detta sätt förbättra utkomsten. Tonndorf (1987) sällar sig till dem som förespråkar inblandning av franchisetagaren och lyfter intressant nog fram tidsaspekten. Han menar att kontroll från franchisegivarens sida är viktig i början av samarbetet men att det senare är fördelaktigt att låta franchisetagaren blir mer delaktig i både konceptanpassning och konceptutveckling.

### Tidsaspekten

Varje relation har en historia av hur parterna har samarbetat tidigare, något som är aktuellt för franchisesamarbeten som ofta löper över flera år. Historik och förväntningar på framtiden påverkar vad som sker i dag (Ford et al, 2003). Här finns också en dubbelsidig påverkan. Relationer utvecklas med tiden men de gör också att parterna själva förändras. Även kringgårdande nätverkspositioner förändras när samarbeten fortlöper (Ford et al, 2002).

I de flesta relationer är lärandet störst i vad Ford et al (2002) kallar förstadiet. Under det nästföljande utforskande stadiet är lärandet fortfarande högt och parterna närmar sig varandra. Här finns det ofta få rutiner, men franchisesamarbetet är ett undantag. I franchising har parterna redan från början specificerat vilka rutiner man ska följa och vilka aktivitetslänkar som kommer att existera. I ett tredje utvecklingsstadium finns det rum för tillit genom gemensamma investeringar. Här börjar också informell anpassning uppstå och parterna kan ändra sitt sociala beteende för att få samarbetet att fungera bättre. Slutligen är det i det mogna stadiet som parterna kan nå rutin för hur man samarbetar. Man har utvecklat gemensamma normer för uppträdande och tilliten är hög. Vi har tidigare konstaterat att konflikter mellan affärsparter ofta rör vem som är ansvarig för vad och vem som ska bära vilka kostnader (Ford

et al, 2002). När affärsparter känner varandra väl kan det istället gå så långt att ansvarsområden blir flytande.

### Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Franchisegivaren och franchisetagaren har tydligt kompletterande ansvarsområden. Franchisegivaren är ansvarig för att utforma och delge franchisetagaren konceptet, och använder för detta förmågan att leverera ett standardiserat erbjudande. Enligt franchiseteori är konceptanpassning och i vissa fall även konceptutveckling och marknadsföring ansvarsområden som formellt ligger på franchisegivaren. Men en gråzon råder kring hur franchisetagaren i egenskap av den part som står kunderna närmast, är inblandad över tiden. Franchisetagaren är ansvarig för att sköta den lokala franchiseenheten enligt franchisegivarens instruktioner. På så sätt raderas flera av de osäkerheter som den traditionella köparen lever med bort från bilden. Franchisetagaren bestämmer, när denne ingår franchisekontraktet, inom vilken sektor han eller hon ska operera, med vilket varumärke och får en stöttande franchisegivare på köpet. Kvar blir bland andra en typ av transaktionsosäkerhet som består i att franchisegivaren även i framtiden levererar ett högkvalitativt koncept. Detta är kritiskt för franchisetagaren eftersom denna inte som andra köpare kan välja flera eller byta leverantör. Även de klassiska säljarosäkerheterna elimineras i stor utsträckning av franchisesamarbetet eftersom franchisegivaren vet att denne kommer att få sälja till franchisetagaren och hur franchisetagaren säljer lösningen vidare.

Både franchisegivaren och franchisetagaren har en osäkerhet i hur den andra fungerar som relationell part. Nätverksteori, som huvudsakligen används för att analysera forskningsfråga två, beskriver hur fungerande kommunikation är en förutsättning för alla samarbeten. Den är särskilt viktig i franchising där kontinuerlig överföring av know-how ger upphov till tät kontakt. Kommunikation och interaktion kan underlättas efterhand när parter lär känna varandra och aktörsband växer fram. När affärsparter lägger olika vikt vid, och investerar olika mycket i ett samarbete, kan beroende och maktförhållanden uppstå. Genom att parterna anpassar sig till varandra och kompromissar, kan istället en känsla av partnerskap och tillit skapas. Parter med en historia av gemensamma ansträngningar kan med tiden arbeta fram rutiner för hur man sköter samarbetet, och vissa ansvarsområden kan bli flytande. Relationell teori överlappar således med ramverket för osäkerheter och förmågor och franchiseteori. Ramverket med förmågor och osäkerheter används för att besvara samtliga forskningsfrågor och allmängiltigt är att förmågor tenderar att stärkas och osäkerheter minskas med tiden.

## Empiri & analys

Detta avsnitt inleds med en fallbeskrivning. Den är relativt kort och koncis eftersom stora delar av de historiska processerna ingår i analysen. Därefter presenteras empiri sammanvävt med analys. Uppställningen följer det teoretiska avsnittet med undantag för tidsaspekten som enbart diskuteras i anslutning till de tre forskningsfrågorna och inte för sig själv. Empirin redogörs i citatform. Vem som står bakom anges med namn och antalet år som personen då varit franchisetagare anges inom parentes. Exempelvis Maria (6): = Maria efter 6 år. För att illustrera både likheter och skillnader presenteras ibland flera citat gällande ett visst fenomen.

### Fallbeskrivning

Petit Patapon är ett franskt företag som säljer exklusivare barnkläder av märket med samma namn. Sortimentet innehåller flick- och pojkläder som alltid presenteras uppdelade i varsin del i butikerna. De är för åldersgruppen 0 till 14 år. Petit Patapon distribueras dels genom egenägda butiker och dels genom ett franchisenätverk som är väl utbrett särskilt i södra Europa. Sedan 2003 är Petit Patapons huvudkontor förlagt till Lissabon. Där finns också den egenägda fabriken. I och med flytten har fler portugiser börjat arbeta på huvudkontoret där personalstyrkan tidigare var blandat fransk och internationell (Cardoso, 071217).

*Maria (6): Petit Patapon är inte ett känt varumärke. Det står för kvalitet och är franskt. Vi brukar berätta för kunderna om Noelle, som är fransk fembarnsmamma och den som hittade på vad Petit Patapon står för när hon började designa kläderna.*

Petit Patapon finns representerade i Frankrike, Portugal, Spanien, Italien, Storbritannien, Luxemburg, Sverige, Norge, Polen, USA, Saudiarabien och Taiwan.<sup>5</sup> I Sverige finns två franchiseenheter, en i Stockholm som öppnades 1999 och en i Göteborg som öppnades 2002. När Maria Peterson och Annika Gustafson öppnade den första svenska Petit Patapon-butiken i Göteborg den 14 augusti 1999 var de inte bara de första svenska franchisetagarna utan några av de första i Europa. Maria och Annika var delägare i butiken och delade på franchisetagarskapet. De har båda läst juridik och tidigare arbetat som anställda.

*Maria (6): ”Jag började faktiskt detta på grund av en vän. Min kompis Annika hade bott i USA där hon köpte sina barnkläder från en Petit Patapon-affär. När hon sedan flyttade hem då till Sverige så kontaktade hon Petit Patapon. Då hade de inga planer på att etablera sig i Sverige. De verkade positiva till oss men hade det inte varit för oss så hade de inte öppnat.”.*

---

<sup>5</sup> [www.petitpatapon.com](http://www.petitpatapon.com)

Maria och Annika hade drivit sin butik tillsammans i sex år vid tidpunkten för den första intervjun, i april 2005. När deras första sexåriga franchisekontrakt gick ut strax därefter förlängde de det med ytterligare fem år. Vid tidpunkten för den andra intervjun två år senare, i juni 2007, hade de drivit butiken i åtta år och skulle precis lämna över till Natasha Ivanovska. Natasha hade arbetat som franchisetagare i sex månader när hon intervjuades i januari 2008:

Natasha (½): *”Jag tog över butiken i somras. Då var jag egentligen inne på att öppna en butik med barnvagnar och nappor och flaskor och så till nyfödda. Men när allt var klart med banklån och så, så missade vi precis en lokal som var toppen. Jag ville nämligen öppna här i stan för här i Göteborg är det så att alla barnvagnsaffärer ligger utanför stan. Då var jag så inställd på att öppna och fick jag höra om denna butik och tänkte att jag börjar och ser hur det går. Det tyckte Petit också var jättebra.”*

Stockholmsbutiken öppnades 2002, tre år efter att Maria och Annika hade introducerat Petit Patapon till den svenska marknaden. Susanne Bostam Edin tog över butiken i augusti 2004. Susanne arbetade tidigare som anställd på First Hotels. Vid tidpunkten för den första intervjun i mars 2005, hade Susanne drivit butiken i ett drygt halvår och vid tidpunkten för den andra, i juni 2007, hade hon haft den i knappt tre år.

Susanne (½): *”Jag blev franchisetagare för att jag hörde att affären var till salu. Hon som var franchisetagare innan ville sälja för att hon skulle flytta och jag tog över hennes kontrakt. Jag hade precis varit mammaledig och ville inte gå tillbaka till mitt gamla jobb. Om hon som hade affären innan inte hade hittat någon som ville köpa affären så hade Petit Patapon inte fortsatt med den. Jag var kund tidigare, det var så jag kom i kontakt med Petit Patapons varumärke.”*

Den första franchisetagaren i Stockholmsbutiken initierade år 2003 kontakt med en marknadsföringsbyrå som Petit Patapon betalade. När Susanne tog över 2004 skötte denna byrå fortfarande Petit Patapons svenska reklam och Susanne förhandlade sig till rollen som PR-ansvarig. Detta pågick i två år till våren 2006 när initiativen slutade.

## Ansvarsområden

### Arbetsuppgifter

Att franchisegivaren äger och ansvarar för konceptet och att franchisetagaren ansvarar för den driften av den egna enheten framgår tydligt av mina intervjuer. Samtliga franchisetagare är samstämmiga om detta och upplever det inte som problematiskt i sig. Tvärtom verkar de redan från början ha varit mycket införstådda i hur arbetet delas och att de följer franchisegivarens anvisningar. Det är också tydligt att franchisegivaren i enlighet med teorin

officiellt står som avsändare för allt kringgärdande material. Petit Patapon tillhandahåller allt från inredning till kundutskick och franchisetagarna behöver inte komplettera materialet på något sett, mer än att kommunicera priser och liknande till huvudkontoret.

Maria (6): *"Vi driver vår egen butik enligt Petit Patapons koncept och följer deras manualer och instruktioner. Dessa finns i kontraktet kan man säga. Petit Patapon guidar oss kan man säga i sånt som gäller varje-dag-sysslor".*

Susanne (½): *Allt i butiken kommer från dem men jag ska få ihop allting på plats så att det säljer bra i just Sverige och Stockholm. Petit Patapon ska assistera med marknadsföringsmaterial och alla system och de har ju konceptet.*

Franchisetagarna visar alla respekt för kontraktet och nämner det återkommande. Det är i Petit Patapons fall i kontraktet som deras åtaganden och arbetsuppgifter specificeras. Detta kompletteras sedan med andra typer av skriftliga och muntliga instruktioner ad hoc. Mycket intressant är att alla tre franchisetagarna beskriver kontraktet på olika sätt.

Maria (8): *"Det finns ett jättelångt kontrakt som är jättekrångligt och där står ju att vi ska följa deras anvisningar och så. Det står ju inte så detaljerat men att den ska skötas och vara snygg och allt sådant där tror jag det står. Och det efter deras råd då."*

Natasha (½): *"Det vi har är i kontraktet, som är långt. Där står det vad man får och inte får göra. Vad är det vi inte får göra, vi måste följa chefslagret, vi måste följa en viss procedur för reklamationer och så. Men vi har ingen bok annars med instruktioner, utan det är kontraktet och kontakten."*

Susanne (3): *"Det vill jag inte gå in på (vilka arbetsuppgifter som vem är ansvarig för, min kommentar). Det regleras i kontraktet som jag inte kan diskutera."*

Efter att ha arbetat i åtta år pratar Maria om kontraktet som något relativt oviktigt. Det tyder på att hon efter en längre tid har andra rutiner att falla tillbaka på än detta och är en indikation på att hon har nått vad Ford et al (2002) kallar ett moget stadium av samarbetet. Natasha däremot har riktlinjerna klara för sig och återger specifika exempel på hur kontraktet reglerar samarbetet. Hon befinner sig i det utforskande stadiet av relationen där lärande fortfarande är mycket centralt. Susanne är istället förtegen. Tidigt under vår första intervju får jag tydliga indikationer på att hon starkt ifrågasätter franchisegivarens motiv och satsning. Detta komplicerar hennes relation till Petit Patapon och verkar inte nämnvärt ha förbättrats med tiden – efter tre år som franchisetagare vill hon fortfarande inte prata kontraktuella detaljer.

## Förmågor & osäkerheter

Överraskande för mig var den starka samstämmighet som råder gällande franchisegivarens förmågor. När jag frågar vad franchisegivaren kan svarade samtliga franchisetagare direkt och efter att ha arbetat olika lång tid – kläderna. Gällande allt från motiv för att ingå samarbetet till karaktärsdrag av ett välfungerande samarbete återkommer franchisetagarna ständigt till själva franchiseprodukten.

Susanne (3): *”PP kan kläderna. Det är deras grej. De har en jättefin design som jag verkligen tycker om att sälja.”*

I linje med Ford et als modell från 2002 använder Petit Patapon sin överföringsförmåga för att leverera ett och samma koncept till samtliga franchisetagare. I denna inkluderar franchisetagarna förutom de sålda varorna också det kringgärdande materialet. En modifikation av Ford et als ramverk skulle därför döpa och stöpa om överföringsförmågan till *franchisegivarens konceptuella förmåga*, förmågan att tillhandahålla ett komplett affärskoncept.

Natasha (½): *”Petit Patapon är väldigt bra på all organisering inför varje säsong, de syr ihop allting då. De ordnar allt material och all design. De har ju typ kort och så och det är alltid lyxigt och snyggt, de är verkligen jättebra på det. Vi byter också skyltning för varje tema och det ser helt underbart ut.”*

Franchisegivarens konceptuella förmåga svarar mot *franchisetagarens konceptuella osäkerhet*, osäkerheten i att få ett lika starkt erbjudande levererat från år till år. Det är möjligt att den vikt som franchisetagarna lägger vid produkterna varierar mellan sektorer och är ovanligt stor inom det studerade fallet som rör barnkläder. Men alla franchisetagare står och faller med konceptet då de inte kan byta. Detta går hand i hand med franchise-teorins tes om att franchisegivarens viktigaste ansvar är att garantera konceptets kvalitet och konkurrenskraft. Det är ju baserat på detta som franchisetagaren ingår samarbetet.

Franchisetagaren köper initialt ett visst mått av konkurrenskraft och förlitar sig sedan på att det håller måttet. När Sanderson (2007) liknar franchisetagaren vid en kund som köper ett franchisesystem skulle jag vilja ta liknelsen ännu längre, till en kund som skriver upp sig på en långtidsprenumeration. Det förklarar att franchisegivarens konceptuella ansvar alltid är lika centralt och att franchisetagarens konceptuella utsatthet snarare än osäkerhet, tvärtemot vad teorin förespråkar, förblir närvarande i alla faser av samarbetet. I det studerade fallet är det däremot tydligt hur Petit Patapons konceptuella förmåga ständigt överträffar franchisetagarnas

förväntningar. Detta gäller även Susanne som ifrågasätter många andra franchisegivarens förmågor.

Maria (8): *"Jaaa (utdraget, min kommentar), styrkan är ju, och det gäller ju egentligen designeravdelningen då, styrkan är att de gör helt fantastiska kollektioner, år från år. Så det är ju produkten då som är så väldigt viktig och annars hade vi inte startat heller och det är så viktigt att de har liksom olika stilar varje månad. Här har hon variation hela tiden. Men vi känner ändå igen stilen och det säger alla är det här är "Petit(e)" och så. Det vore ju väldigt tråkigt om de skulle börja ändra och göra jättetråkig design. Då faller ju hela vår (paus, min kommentar) ide."*

Men räcker specifikationen att franchisegivaren ska garantera en viss kvalitet och konkurrenskraft? Det kan ju uppnås inom olika segment. Det framhålls intressant nog ingenstans inom teorin att detta bör göras inom igenkännliga ramar. Franchisetagaren antas ofta vilja stretcha konceptet för att passa den egna marknaden medan franchisegivaren vaktar enhetligheten, en problematik som diskuteras i stycket om konceptanpassning. Men i teorin skulle även franchisegivaren med tiden kunna förändra konceptet, något som innebär en lika stor konceptuell risk för franchisetagaren som försämrad kvalitet och som skulle kunna underminera dess potential lika mycket. Även här är Petit Patapon dock en pålitlig partner.

Franchisegivarens konceptuella förmåga inkluderar även kunskapen om affärskonceptet som helhet och hur det sköts.

Susanne (3): *"Petit Patapon kan allt kring butikerna för den har många egna butiker. Nästan hälften av deras butiker är deras egna. Jag menar de har ett system för administrativa saker som beställningar och så."*

Maria (8): *"Vi var ju nere i Portugal mycket och fick se precis, man lär ju upp sig där av dem. man lär sig vika, man lär sig hur man presenterar, det är jätteviktigt hur man hänger plagg och tema. Det är en hel liten kunskap."*

Relaterat till denna kunskap är överföringen av densamma, den för franchising specifika överföringen av know-how. Då denna inte enbart gäller envägskommunikation utan även återkoppling handlar detta om *franchisegivarens supportförmåga*, som mappas mot *franchisetagarens återkopplingsosäkerhet*. Dessa är centrala för hur samarbetet utvecklas och diskuteras utförligt under avsnittet om relationella aspekter.

Susanne (½): *"Jag förväntar mig att de är öppna och sköter sin business. Att de återkopplar till mig när jag kontaktar dem så att jag kan sköta butiken. Här sitter jag med min butik och har en idé för en säsong och då vill jag få feedback innan säsongstarten är över"*

Återkoppling är viktig för att utan den kan franchisetagaren inte uppfylla sin viktigaste uppgift; att driva enheten i enlighet med franchisegivarens riktlinjer. I arbetet med detta använder franchisetagaren vad vi döper till *franchisetagarens affärsförmåga*. Denna består av Ford et als (2002) överföringsförmåga, förmågan som relationell partner och där ingår förmågan att följa franchisegivarens instruktioner. Franchisetagarens affärsförmåga består också av en ren affärsskicklighet och mappas mot *franchisegivarens franchisetagarosäkerhet*, också dessa diskuteras vidare i senare stycken.

Maria (6): ”Vi får absolut support från Petit Patapon och speciellt i början. De föreslog vilka kläder vi skulle köpa i de första beställningarna och hjälpte till med marknadsföring och annonsering. Nu är det mer vi som kan vår business.”

En ytterligare osäkerhet än de som ingår i Ford et als (2002) modell tycks uppstå vid franchising. Den gäller hur väl lösningen mottas av slutkonsument. Det behöver en vanlig säljare inte lägga lika stor vikt vid som franchisegivaren, vilkens vinst ju är direkt relaterad till franchisetagarens. Denna osäkerhet kan döpas till *franchisegivarens anpassningsosäkerhet*, sprungen ur köparens kapacitetsosäkerhet. Den mappas mot köparens specifikationsförmåga, förmågan att specificera vad den behöver, hur mycket och när. För franchising blir det mer relevant att prata om *franchisetagarens lokala förmåga* eller expertis. Här får vi en första indikation på att franchiseparternas förmågor är föränderliga. Alla franchisetagarna har initialt fått support till och med gällande den del av en köparens ursprungliga marknadsosäkerhet som gäller vilka produkter inom säljarens sortiment som ska väljas och säljas. Detta vill jag däremot hävda vänds relativt tidigt till franchisetagarens lokala förmåga, och hur den utvecklas med tiden diskuteras i avsnittet om konceptanpassning.

Franchisetagarens har en *transaktionsosäkerhet* i att franchisegivaren levererar rätt produkter i tid. Ofullständiga eller sena ordrar är en anledning till irritation men diskuteras inte vidare eftersom den har en liten inverkan på hur samarbetet utvecklas med tiden.

## Relationella aspekter

### Motiv

Maria uttrycker med egna ord att samarbete innebär att kompromissa. Men Marias övertygelse om att franchisegivarens bidrag är absolut nödvändigt har gjort att hon sällan eller aldrig ifrågasatt om det var värt att ge upp frihet för att få bli en del i franchisesystemet. För

henne har nätverket med Ford et al (2003) ord möjliggjort mer än det begränsat. Maria och Annika verkar vara de som genomgående krävt minst av franchisegivaren. De är dessutom så nöjda att de förlängt sitt kontrakt en gång, vilket enligt Cliquet et al (2004) är det ultimata beviset på att franchisesamarbetet fungerar väl.

Maria (6): *"Det är verkligen både ett stöd och självklart också en begränsning att vara franchisetagare. Friheten är begränsad men det är väldigt bra när du startar ett företag för första gången att ha en färdig idé och någon du kan fråga om olika saker. Varken jag eller Annika hade någon erfarenhet av att ha ett eget företag. Vi hade inte gjort det utan Petit"*

Susannes inställning skiljer sig från Maria och Annikas. Hon är onekligen mindre nöjd än Maria och Annika. Natasha talar efter ett halvår om franchisegivaren och samarbetet i positiva termer, så Susannes tidiga inställning kan inte förklaras enbart med bristande erfarenhet. Det är frestande att dra slutsatsen att den relaterar till parternas förväntningar, särskilt mot bakgrunden att Natasha haft en lång upplärningstid med Maria och Annika.

Susanne (½): *"Halva First Hotels verksamhet (där Susanne arbetade tidigare, min kommentar) var på franchisebasis så därför hade jag erfarenhet av det redan när jag började. Jag tror att det hjälpte mig en hel del, jag var bra förberedd på hur man arbetar för det är lite speciellt. Detta är en ny värld för mig och det var ändå svårt att föreställa sig hur det skulle vara."*

Susanne pratar motvilligt om de delar av samarbetet som hon antyder är komplicerade. Hon ville inte att jag skulle kontakta franchisegivaren och hennes svar är vissa gånger mycket korta, utan att hon på något vis är ointresserad av att delta i min studie eller ovänlig mot mig. Inte ens följdfrågor får henne att kommentera sitt missnöje. På mina spontana följdfrågor om hon upplever att hon och franchisegivaren arbetat tillsammans med varandra eller mot varandra och om hon skulle vilja att Petit Patapon var mer eller mindre involverad i hur hon sköter sin butik svarar hon:

Susanne (½): *"Nej, vi samarbetar."* respektive Susanne (3): *"Det är lagom. Jag skulle inte vilja ändra något speciellt."*

Ford et al (2002) påpekar att en relation kan begränsas av den part som satsar minst på den. Detta kan appliceras på det studerade fallet för att söka vidare förklaringar till Susannes inställning. Båda Petit Patapons svenska butiker har både öppnats och övertagits på franchisetagares initiativ. Mot den bakgrunden var expansionen inte en del i en medveten strategi för Petit Patapon. Det och det faktum att Petit Patapon satsat få resurser på att anpassa

sig till eller marknadsföra sig i Sverige tyder på att de snarare ser den som en utvidgad marknad än potential för strategiskt lärande. Det skulle förklara Susannes frustration över bristande intresse från franchisegivarens sida.

Susanne (½): *”Jag upplever att de kan vara långsamma och inte lika fokuserade på att förbättra butiken som jag är. De fokuserar mycket på sina stora butiker i till exempel Spanien och inte så mycket på oss i Sverige.”*

Det förvånade mig nästan under mina intervjuer att jag inte tänkt på hur lätt franchisegivaren som har flera samarbeten kan begränsa vissa av dem genom att prioritera andra. Medan franchisetagaren satsar allt på sin enda partner. Men trots att Susanne ifrågasätter Petit Patapons motiv lyckades både hon och Natasha förhandla till sig stora satsningar när de tog över enheterna. Petit Patapon skulle inte ha drivit butikerna vidare om det inte varit för dem, något som de påpekar med en viss stolthet. Det öppnar upp för att franchisegivaren, precis som Ford et al (2002) påpekar, kan fästa olika vikt vid olika faser av en etablering, eller en relation. Franchisegivaren på intet vis är oberoende av franchisetagarens förmågor, tvärtom påverkas dennes lönsamhet både direkt och indirekt av franchisetagarens handlingar. Det studerade fallet indikerar att franchisegivaren lägger stor vikt vid uppstartsfasen för att sedan, givet att franchisetagaren inte missbrukar konceptet, bry sig mindre. Så länge enheten finns kvar. När Petit Patapon riskerat att förlora en enhet har man gått längre i kompromissen, det ömsesidiga beroendet har seglat upp till ytan. För även om Petit Patapon expanderade på vinst och förlust och med begränsade investeringar har de efterhand både lönsamhet och global image att förlora på att en enhet slår igen, liksom man i det motsatta fallet dubblar sin potential om en etablerad franchisetagare öppnar en ny butik. Det senare är något som Petit Patapon har försökt driva igenom utan framgång. Franchisekonsulten Kristina Låftman (050420) menar att franchisegivare som expanderar på franchisetagares initiativ just med tiden kan få upp ögonen för potentialen på den nya marknaden och utveckla den då.

Maria (6): *”Om vi skulle öppna en andra butik nu så skulle Petit säkert behöva komma och godkänna den och sedan komma och följa upp mer regelbundet.”*

### **Interaktion & kommunikation**

Interaktion och kommunikation påverkas som konstaterat av både franchisegivarens supportförmåga och franchisetagarens affärsförmåga. Franchisegivarens supportförmåga framkommer intressant nog när jag frågar vad franchisegivaren är mindre bra på, vilket tyder

på att franchisetagaren har en viss återkopplingsosäkerhet genom hela samarbetet. Det visar också hur förmågor kan vara olika välutvecklade och som två sidor av samma mynt antingen stärka eller försvaga samarbetet. Två olika aspekter av franchisegivarens supportförmåga har kristalliserats fram genom mina intervjuer. En gäller det administrativa stödet och en det strategiska. Dessa ger upphov till olika typer av aktivitetslänkar och utvecklas olika med tiden. Gällande det administrativa stödet är det tydligt att det sliter på samarbetet, för Maria och Susannes som arbetat längre men inte för Natasha.

Susanne (3): *"Det de är dåliga på det är kommunikationen."*

Maria (8): *"Nej men det måste fungera att man kan mejla om frågor vad det gäller exempelvis extrabeställningar och få svar ganska snart eftersom man har kunder som väntar. Snabb kommunikation är viktig."*

Natasha (½): *"När man försöker så får man kontakt med dem på en gång. När man ringer till huvudkontoret så svarar de också på en gång."*

Som Bourlow (2006) påpekar är dröjande återkoppling ett stort irritationsmoment för franchisetagarna, eftersom det i förlängningen hindrar dem från att sköta sitt jobb och maximera båda parter lönsamhet. Denna motsägelse förstärker franchisetagarnas beroendesituation – den enskilda nöjda kunden är inte lika viktig för franchisegivaren som för den enskilda franchisetagaren. Splittringen förstärks av att det oftast är franchisetagarna som ber franchisegivarna om information, och i det motsatta fallet av att franchisetagarna känner sig skyldiga att svara direkt. Eftersom inte ens en erfaren franchisetagare kan fatta alla beslut eller har all information själv, förblir franchisegivarens administrativa stöd lika viktigt genom hela samarbetet. Det förklarar också varför Maria och Susanne som arbetat längre har samlat fler erfarenheter av detta och däribland fler negativa sådana än Natasha. Om det administrativa stödet främst efterfrågas av franchisetagaren ska den strategiska överföringen av know-how däremot vara kontinuerlig och initieras av franchisegivaren. Men att både Maria och Susanne menar att interaktionen med franchisegivaren inte är frekvent, medan Natasha hävdar motsatsen, tyder på att dessa aktivitetslänkar minskar med tiden.

Maria (6): *"Visst var de stöttande i början, särskilt i början. Men nu sköter vi det mesta själva och det är vi härifrån som tar kontakt med dem. Om vi inte kontaktar dem så utgår de ifrån att allt fungerar och att vi sköter butiken på rätt sätt."*

Susanne (3): *"Annars har vi väl lite mindre kontakt nu än i början, det är en skillnad."*

Natasha (½): *"Jag har hela tiden kontakt med Petit Patapon faktiskt. Det är både mejl och telefon och om inte jag kontaktar dem så kontaktar de mig. Vi samarbetar exempelvis rean har det varit mycket nu. Vi pratar om vilka dagar som gäller och diskuterar vilka priser och plagg vi ska börja med och så."*

Här blir det tydligt att behovet av strategisk support minskar i takt med att franchisetagarens affärsförmåga ökar. Detta gäller både långvägskommunikation och fysiska besök. Att fysiska besök var vanligare när Göteborgsbutiken öppnades stärker den bild vi fått av att franchisegivaren satsar olika mycket i olika faser. Petit Patapon fick i och med Göteborg en bekräftelse på att den lokala osäkerheten var måttlig. De behövde inte undersöka även i Stockholm där Susanne för övrigt tog över en redan etablerad enhet med en upparbetad kundkrets.

Maria (8): *"Det var här en gång om året, de första tre åren i alla fall. Så de har säkert varit här en fyra gånger, minst. Då var det, en gång var även Vd:n med då, Graza och tittade på Göteborg och då fick vi bjuda dem på middag och åka runt här och visa dem stan och så. Vi tittade på butiken det tog en dag och så var de här minst en dag eller två dagar till. I början var de här mycket för att lära känna Sverige och Göteborg och så."*

Susanne (3): *"Jag har inte fått några besök av PP här i butiken sedan jag tog över. De var nog här mer innan. Jo, förresten, marknadsavdelningen var här en gång."*

Att de strategiska aktivitetslänkarna ändrar form och tunnas ut med tiden kan vara både positivt och negativt för samarbetet. Maria uttrycker starkt att hon efter åtta år uppskattar den frihet hon får tack vara den minskade interaktionen. Susanne tolkar efter ett halvår istället tunna aktivitetslänkar som bristande intresse från franchisegivarens sida, trots att det kan vara ett erkännande av att Petit Patapon litar på hennes förmågor även som ny franchisetagare. Tydligt är att Sandersons (2007) tes om att franchisetagaren inte skulle valt att bli det om denne hade velat vara ensam främst gäller den första tiden. Det är också intressant att franchisetagarna i ett moget stadium av relationen har skapat det omvända förhållandet av en franchisegivare som ser franchisetagaren som mindre kompetent (Holmes, 2006). Här verkar istället franchisetagarna anse att franchisegivaren inte längre kan bidra med mycket.

Maria (8): *"Det var ju mer kontakt i början det kan man ju säga då, de behövde vi ju, det ville vi ju också. Men ju mer över åren, ju mer har vi då skött oss själva. Vi tycker det är skönt att de inte är involverade. Jag kan tänka mig att om man är ny och startar upp helt som en novis så är man nog bara glad om de kommer och hjälper och visar. Och så. Vi känner att vi kan det här, vi vet vad vi säljer."*

Susanne (½): *"Petit Pat är inte så intresserad av min butik. Det är oftast jag som kontaktar dem och inte tvärtom. Jag kontaktar dem om leveransfrågor och beställer saker och de kontaktar mig om marknadsfrågor som att översätta text till svenska och så."*

Ett exempel på hur Maria och Annikas känner sig tvingade att omedelbart återkoppla till franchisegivaren gäller när PR-avdelningen hör av sig. Men här blir det också tydligt hur Ford et al (2003) menar att en personlig relation kan överbrygga problem och släta ut konflikter, fungera som förståelsebryggor. Dessa verkar också underlättas betydligt av fysiska möten som minskar den kulturella distansen mellan parterna (Sohlberg, 2001), eftersom Maria och Annika har kontakt med PR-avdelningen även från Sverige, men det är besöken som sätter störst spår med tiden. Ett fysiskt möte verkar ta den personliga relationen längre än otaliga distanskontakttillfällen.

Maria (8): *"Sedan har de ju då en PR-avdelning där de sitter två idoga tjejer och då kan man ju ibland bli irriterad för de sitter där och gör sitt jobb och mejlar om en grej de vill att vi ska översätta en text till exempel till ett utskick och så hinner vi inte just då för vi står i affären. Men när man är där nere och träffar tjejerna så förstår man ändå hur duktiga de är och vad de satsar på sitt jobb."*

Även kommunikation blir mer nyanserad vid fysiska möten. Något annat som underlättar interaktion är återkommande kontakt med samma person. Franchisetagarna har historiskt sett haft en huvudkontaktperson i franchisegivarorganisationen (Cardoso, 070217). Det gör den både enklare, mer nyanserad och snabbare. I det studerade fallet verkar nära relation till en kontaktperson ha balanserat beroendet så att även kontaktpersonen känner sig manad att återkoppla direkt.

Susanne (3): *"Det är meningen att man ska ha en huvudkontakt på företaget. Nu är det ganska rörigt och det är jobbigt (...) ofta tar saker lång tid och det är oklart vem som är ansvarig och vem man ska prata med."*

Maria (6): *"Först hade vi en holländsk säljchef som kontaktperson. Vi kontaktade henne om allt och det fungerade bra för vi lärde känna henne och hon förstod oss. Hon kände ju oss för vi var ju en av de första franchisetagarna som startade i Europa. Hon var väldigt up-to-date med vår butik och brydde sig (...) Vi lärde känna vår kontaktperson bra verkligen (...) visste hur det gick för hennes barn och gick ut och åt middag tillsammans när vi träffades och så."*

Maria och Annika har arbetat så länge med sin kontaktperson att andra värden har skapats. Kontaktpersonen tycks inte bara ha uppfyllt många av de roller som Axberg et al (1999) menar att en kontaktperson ska ha, inklusive den uppmuntrande. Aktörsbanden har dessutom utvecklats till vänskap. Sanderson (2007) tar vikten av personliga kontakter så långt som till

att hävda att det är positivt om man från franchisegivarens sida uppmärksammar franchisetagarens födelsedag, kan barnens namn och skickar grattiskort för att fira speciella butikshändelser. Men ännu bättre är förstås om detta sker för att en riktig vänskapsrelation har utvecklats, som i Maria och Annikas fall. Här fyller kommunikationen inte ens ett direkt syfte, utan är som Ford et al (2002) påpekar social i den bemärkelsen att motiven är privata.

Susanne (½): *"Jag tycker inte särskilt bra om min kontaktperson för att var ärlig. Det är ett problem men vi har inte så mycket kontakt."*

Susanne (3): *"Jag har hela tiden haft kontakt med en kvinna som var ansvarig för Norden och Holland men som slutade nyss. Det var verkligen synd för vi hade en bra kontakt. Hon var holländsk och förstod sig bra på hur vi arbetade. Återkopplingen var klar och snabb. Jag tror att det var både för att hon hade goda egenskaper och för att vi jobbade ganska länge ihop som det fungerade så bra mellan oss. Nu har jag haft Rui men han har precis slutat och nu är den en ny person som heter Jose (...) Jag hoppas att det ordnar sig snart men hursomhelst så är det ju inte säkert att vi (en ny kontaktperson, min kommentar) kommer lika bra överens."*

Susanne var tydligt missnöjd med sin kontaktperson i början (samma som Maria och Annika hade, min kommentar). Samtidigt som nära kontakt mellan två personer kan bygga personliga relationer och en känsla av partnerskap kan denna också skapa slitningar, eftersom parterna har allt att både vinna och förlora på om personkemin stämmer. Efter att ha arbetat under tre års tid har Susanne istället lärt känna och börjat uppskatta kontaktpersonen. Det hon uttrycker när hon berättar att kontaktpersonen slutat är frustration över att behöva delvis börja om från början med en ny partner, eftersom sådant relationellt lärande tar tid (Ford et al, 2002).

### **Anpassning & tillit**

Med tiden har de parter som arbetat längst som franchisetagare och franchisegivaren utvecklat en historia av förtroende, något som gör formella krav mindre viktiga. Maria och Annika har exempelvis en lång historia av att ha betalat i tid vilket gör att franchisegivaren kan ge avkall på sin rätt till total transaktionssäkerhet och bortse från sen betalning vissa gånger. Detta är ett av flera exempel på hur Sleigher (2004) menar att tillit gör att franchiseparter kan anpassa inte bara konceptet utan även hur de behandlar varandra. Så stärks tilliten ytterligare, genom vad som verkar vara en positiv spiral.

Maria (8): *"Sedan när det gäller fakturor och man är sen att betala och så då är det klart att då är de på oss. Men då har vi ju ofta nytta av att, jag menar jag säger att nu är det ju trögt här men vi kommer att betala och då har dem ju god erfarenhet av att vi alltid gör det och att vi har jobbat ihop länge. Många år och bra betalning det är klart att man sköter sig."*

Maria har kommit så långt i sitt mogna stadium att hon ser samarbetet som en win-win relation. Trots att hon uttrycker sig i termer av ”vi” och ”de” verkar hon kunna se till det större perspektivet sitt egna, något som Ford et al (2002) påpekar sällan är fallet i partnerskap. Dessutom går Maria och Annika efter åtta års arbete så långt som till att faktiskt ta på sig ansvarsområden som är franchisegivarens, av god vilja och utan ersättning (Ford et al, 2002). Ett sådant exempel är hur de överför know-how till Natasha när hon ska ta över butiken.

Maria (8): *”Man känner att det funkar bra när man känner båda parter att det är ett samarbete. Vi är ju liksom inte, (ähm) vi köper ju in av dem men det är ju ändå ett samarbete för våra kunder är ju gemensamma nästan om man säger. Våra kunder är ju deras kunder och om vi gör annonser så gör vi ju PR för dem.”*

Maria (8): *”Nu lär vi ju upp den här nya tjejen då. Hon ska ju ta över vårt bolag då och det tycker de är bra för då behövs inget nytt kontrakt eller så utan det bara fortsätter i vår anda så. Så de är ju nöjda med att vi gör det så de slipper liksom och det känns bra.”*

Natasha har i mångt och mycket tagit vid där Maria och Annika slutade. Bytet av kontaktperson var ett brott som försvagade Susannes relation till franchisegivaren, men Natasha har som ny och trots att hon inte övertagit en speciell kontaktperson från franchisegivarens sida en nära relation till Petit Patapon. Förutom att bygga på den tillit som Maria och Annika byggt upp kan förändrade franchisegivarmotiv, i enlighet med diskussionen som fördes i motivavsnittet, och Natashas företagsamhet ha bidragit till detta. Natasha pratar ofta om sig själv och franchisegivaren i ”vi”-termer och ser vissa saker från franchisesystemets sida.

Natasha (½): *”Det (vissa ändringar, min kommentar) har varit ok hittills, i alla fall... Men det här är en bra franchising, de är väldigt förstående, sedan finns det olika typer av franchising där man inte får göra något alls utan måste fråga om allt.”*

Natasha (½): *”Det finns inga stora skillnader för att vi inte kommer från samma land, alla anpassar sig ju. Och Petit Patapon behandlar alla kunder lika. Men det måste vara svårt även för dem, de måste ju anpassa sig till många olika lagar och regler och så...”*

Natasha (½): *”Och kläderna är inte bara snygga utan de tål. Våra kunder märker också att fläckarna lättare går bort på dessa kläder, bomull köps ofta annars från jag-vet-inte-var men det är dåligt bomull. Det använder inte vi.”*

Susanne har inte efter tre år utvecklat en så positiv relation till Petit Patapon som Natasha gjort på sex månader. Men här har tiden ändå påverkat aktivitetslänkarna, inte bara genom att

göra dem mindre frekventa utan också mer jämbördiga. Intressant är att när vissa kompromisser tar vägen via tillit i mognare stadium av relationen i enlighet med Ford et als (2002) resonemang, är andra snarare relaterade till företagsamhet. Ren påtryckning och övertalning stod i centrum när Susanne tidigt blev PR-ansvarig. Oavsett vilket är kan relationella aspekter påverka det formella avtalet redan tidigt i ett samarbete, i enlighet med Holmes (2006) resonemang. Detta är också något som Susanne uttrycker bokstavligen, redan efter ett halvår och som svar på frågan om vad som kännetecknar ett välfungerande samarbete.

Susanne (½): *"Det ska vara öppet och tydligt vad som gäller. Då behöver det inte vara så komplicerat. Men där är också kommunikationen viktig. Det är viktigt men en bra bas och som jag ser det så är det kontraktet som bestämmer vad som gäller men sedan påverkar man ju det genom hur man arbetar och arbetar tillsammans. Det blir så som man bestämmer vad man får av Petit Pat."*

Susanne (3): *"Ansvarsfördelningen har egentligen inte förändrats. Men det är klart att jag har ju blivit säkrare på vad jag gör och vad som fungerar (...) och kan möta deras kommentarer lite annorlunda. Jag menar de måste lyssna på mig också men för det mesta får jag sköta mig ganska mycket själv."*

## **Makt & konflikt**

För Maria och Annikas del, som var de första som öppnade i Sverige, verkar franchisesamarbetet ha ingått till stor del på franchisegivarens villkor. Även om denna grundläggande respekt för franchisegivaren och kontraktet lever kvar har Maria fått mer distans till det med tiden. Hon vet var gränserna går, var det formella slutar och det informella tar vid, och förstår att det ska mycket till för att franchisegivaren ska använda sin teoretiska rätt att exempelvis bryta ett samarbete.

Maria (6): *"Petit Patapon skickade oss kontraktet tidigt och vi försökte förhandla om det då i början och ändra vissa saker i det då men Petit Patapon ville inte gå med på detta. Så vi fick välja mellan att acceptera alla villkor i det eller att inte bli licenstagare för Petit."*

Maria (8): *"I kontraktet står ju att vi ska följa deras anvisningar och så och om de tycker när de kommer hit och så att vi missköter oss så kan de väl säkert säga upp kontraktet eller så. Men det är ju sådan här formalia liksom, det är ju ingenting direkt som direkt händer tror jag. Då ska det nog vara en väldigt grov misskötsel. I sånt fall."*

Men franchisetagarna är trots att jämlikheten ökar med tiden alltid beredda att anpassa sig. Gällande konflikterande intressen är det tydligt att kommunikationen inte är okomplicerat rak

och öppen. Både Susanne och Maria uttrycker att det är svårt att hantera konflikter, eftersom man känner pressen av att man i slutändan måste hitta komma överens. Att även franchisetagare i ett moget stadium är beredda att möta franchisegivaren längre än halvvägs i sökandet efter en gemensam lösning tyder på att denna är den part som genomgående har mest makt i relationen (Curry & Hayes, 1966).

Susanne (½): *"Vad gäller sen feedback (...) jag tänker på något sätt ta upp detta med företaget men jag ska förbereda det först."*

Maria (6): *"Jag och Annika försöker undvika konflikter och diskussioner med Petit Patapon. Vi har inte behövt diskutera kontraktet sedan i början och det är bra. När det ändå dyker upp något som vi inte är överens om så försöker vi kompromissa och lösa det så smidigt som möjligt. Det är ju det att vi har skrivit ett kontrakt och ska sköta butiken på ett visst sätt så vi kan ju inte inte komma överens. Men ibland när vi inte tycker likadant som dem om något så försöker vi påverka."*

Konflikthanteringen tyder på att franchiseberoendet inte är ömsesidigt som teorin beskriver det. Intressant är då att ju bättre franchisegivaren lever upp till sina förmågor och i detta fall står den konceptuella åter i centrum, desto lättare är det för den andra parten att acceptera att man är beroende av dem.

Susanne (½): *"Jag kan känna att det ibland blir lite för mycket, jag menar vi måste ju samarbeta men jag känner att jag har bra kunskap för att sköta butiken själv."*

Natasha (½): *"Det ska ju ut så att alla kläderna tillhör det ena temat och så. Man får inte typ göra om paneler eller blanda första och andra temat, de passar inte ihop, då blir det mismatch. Men alla tycker att det är fint som det är, om man inte saknar känsla för fashion. Men gör man det så är det ju bra att Petit tänker ut allting proffsigt."*

När konflikter har blommat ut trots att franchisetagarna försöker undvika dem, har de ofta gällt ekonomiska investeringar eller som Ford et al (2002) påpekar hur en part, i detta fall franchisegivaren, fördelar sina ekonomiska resurser. Investeringar i allmänhet och ekonomiska investeringar i synnerhet är extra känsliga ämnen för att de påverkar hur parterna tolkar varandras motiv. En sådan konflikt har gällt Petit Patapons i franchisetagarnas ögon bristande marknadsföringssatsning. Frustration över detta byggdes upp med tiden och när franchisegivaren valde en byrå i Stockholm var det droppen som fick bägaren att rinna över för Maria och Annika. De undviker konflikter men detta fall fick dem att gå från att bara vara en partner till att också bli en köpare av franchiseystsememet som äger rätten att klaga när de inte får vad de blir lovade (Sanderson, 2007). Annars kan franchisetagarna intressant nog

hantera sin underlägsna position genom att göra det som Curry & Hayes (1966) med flera undanråder franchisegivaren från att göra, hävda sin rätt utifrån skriftliga överenskommelser.

Maria (6): *"Kvinnan som öppnade i Stockholm planerade att starta två eller tre butiker och förhandlade med Petit Patapon så att de betalade en reklam och PR-byrå. Detta var inte vad vi fick så detta kändes inte schysst. Vi jobbade verkligen hårt i början med marknadsföringen för att göra butiken känd men fick alltså inget sådant bidrag. Vi förlorade ju också pengar de första åren. Och byrån i Stockholm skulle marknadsföra Petit Patapon i hela Sverige men den var fokuserad på Stockholm och glömde bort vårt område. Vi tog upp detta och det löstes på så sätt att Petit Patapon hjälpte oss att finansiera lokal reklam här hos oss."*

Maria (6): *"Annars är det också så att vi känner att vi nu mot slutet haft pressen på oss kan man säga för att öppna upp fler butiker här i Göteborgsområdet. Vi har påpekat att vi inte skrivit på för något sånt eller lovat det och vi känner väldigt mycket att vi vill få denna butiken att fungera innan vi startar upp ytterligare en annan. Det här har gjort Petit Patapon besvikna. De vill sälja!"*

### Konceptanpassning och konceptutveckling

Tvärtemot vad franchiseteorin framhåller har franchisegivaren i det studerade fallet inte tagit några initiativ för att anpassa det konceptet, ens marginellt, till den svenska marknaden.

Formella anpassningar diskuterades inte i uppstartsfasen och nämns inte i kontraktet.

Maria (6): *"Det finns ingenting i kontraktet som pratar om anpassning till Sverige. Det här betyder att Petit Patapon vill att så lite som möjligt ska ändras, de vill att hela konceptet ska vara uniformt."*

Susanne (½): *"Alla artiklar och allt butiksmaterial och marknadsföringen kommer ju från dem. Sedan måste alla anpassa materialet till sin butik och sitt land och då blir det skillnader. Detta har jag redan förklarat för Petit Pat att de måste acceptera."*

Susanne (3): *"Det gör de inte (garanterar att konceptet förblir uniformt, min kommentar). Vi har ju kontraktet men annars ser konceptet inte lika ut överallt."*

Konceptet har anpassats trots detta och helt på franchisetagarnas initiativ. De ser lokal anpassning som något av en självklarhet. I det studerade fallet underlättas anpassningen mycket av att konsumenterbjudandet är flexibelt (Bradach, 1998). Franchisetagaren kan nämligen använda sin lokala förmåga för att välja sortimentet, något som inte styrs av kontraktet. Här har franchisetagarna kunnat påverka redan från uppstarten, med undantag för de allra första orderarna.

Maria (6): *"Så väljer vi ju kläder då förstås baserat på vad vi tror kan sälja här. Kläder som är gjorda av väldigt känsliga och ömtåliga material fungerar inte i Sverige. Barnen måste kunna ha kläderna varje dag på dagis..."*

Susanne (½): *"Jag köper inte alla kläder utan de som jag känner kommer fungera i Sverige. Det hjälper absolut att vara svensk när man jobbar här. Jag känner att Petit Pat producerar vissa kläder som svenska mammor aldrig skulle sätta på sina barn. De kan göra väldigt vuxna och obekväma kläder för små barn. Till exempel långbyxor skulle svenskarna aldrig klä på ett nyfött barn. Det ska vara mjukt, bomull, inget hårt eller resårband som är tajt i midjan..."*

Vissa mindre konceptanpassningar, gällande delar som inredning och butiksskötsel, har uppkommit som undantag från franchisegivarens sida. Ett sådant exempel gäller byte av väggpanel. Att franchisegivaren initierar det men gör undantag för den enskilda franchisetagaren signalerar som Sleigher (2004) påpekar att den förstår franchisegivarens situation. Och genom att franchisegivaren ger avkall på sin formella rätt bygger man den eftersträvarvärda känsla av partnerskap som Ford et al (2003) framhäver och på det sätt som Tate (2004) menar är mest konstruktivt.

Maria (8): *"Annars förändras det ju, nu har de vitt istället för gult på alla paneler och det ändrar färg och så. Då kommer det per mejl eller som ett utskick till oss då. Men vi ändrar inte heller, vi bytte inte paneler för att de ändrade till vita för det kostar ju jättemycket och då sa vi det att det har vi ju inte råd med. Och det förstår de ju också."*

Mindre undantag kan också motiveras utifrån lokala specificiteter och då uppkomma i alla stadier av samarbetet. Samtidigt som franchisetagarna uppskattar dessa tar de dem också för givet. Helt enkelt eftersom de relaterar till objektiva begränsningar som utgör de svenska franchisetagarnas verklighet.

Maria (8): *"De skickar skyltmaterial för skylten (skyltfönstret, min kommentar) ska ju se ut på samma sätt överallt men man gör ju lite efter den förmågan och det utrymmet man har helt enkelt. Och har ju en ganska liten butik och ganska mycket kläder så det blir ju också att de hänger på ett speciellt sätt då va. Så det är ju frihet men ändå stränga ramar liksom."*

Maria (8): *"De är ganska säkra på mycket men de är ju inte säkra på hur Sverige fungerar, det får man ju tala om för dem och det är det vi är till för. Vi kan inte göra så stora utskick eller skicka ut kataloger för med få kostar det tjugo kronor styck, det är inte värt det."*

För sådana konceptanpassningar upplever franchisetagarna att det går relativt lätt att få till undantag. Sveriges lågt prioriterade roll i franchisenätverket kan på detta sätt få positiva konsekvenser, genom att det ger de svenska franchisetagarna större frihet. Litet strategiskt fokus i kombination med att franchisegivaren har begränsad möjlighet till kontroll samspelar här med den tillit som franchisegivarna har byggt upp gentemot franchisetagarna.

Maria (8): *"Det är klart att ett sådant land som Italien som har tio butiker, det väger tyngre, när det gäller saker och ting som de tycker. Och vi har bara en butik, det är lite så att ju fler butiker man har ju mer får man påverka. Då är ju också allting gjort för att passa så då måste man följa mer vad gäller utformningen och teman och så."*

Maria (8): *"Egentligen ska vi ju sedan följa detta (alla instruktioner, min kommentar). Men vi är gamla i gemet och lite speciella här uppe och de orkar inte och det är dyrt för dem att åka hit och kolla oss så mycket. Så vi är ganska ensamma och får lov att göra som vi vill. Det är väl inte uttalat men de förstår ju ungefär (...) som det är nu trivs vi väldigt bra här med att vi har lite mer frihet för att sköta butiken på vårt sätt... Men visst, ligger man i ett land nära dem så kan det ju hända, de har ju all rätt att komma hit och kolla."*

Konceptanpassningar som franchisetagaren initierar ad hoc är känsliga eftersom de visar på tydliga motsättningar mellan parternas intressen. Av det studerade fallet framgår att denna motsättning är inbyggd i franchisetagarnas uppgift. Franchisetagarna balanserar mellan att å ena sidan använda sin affärsförmåga för att följa Petit Patapons instruktioner och sälja det enhetliga konceptet och å andra sidan använda sin lokala förmåga för att maximera konceptets potential i Sverige.

Susanne (½): *"Det är en sådan sak (att Petit Patapon motvilligt anpassar konceptet, min kommentar) som gör att de inte är så businessorienterade. Om vi skulle ändra fler saker så skulle det gå bättre, för mina kunder är ändå inte intresserade av hur det ser ut i en butik i Spanien."*

Maria (8): *"I kontraktet står det ju som sagt var att vi ska följa deras anvisningar för allting. Men sedan finns det inget mer detaljerat eftersom de ändrar ju själva hela tiden också. Och alla kan ju inte göra allt likadant. Eftersom vi tycker att vi kan Sverige och svenskarna bättre så vill vi ändra vissa saker för att göra det bättre men utan att förlora Petit Patapons image."*

För att de är känsliga kommer dessa anpassningar till ömsom genom ömsesidig anpassning och ömsom informella överenskommelser. Bakom officiella anpassningar ligger en stor satsning från franchisetagarens sida. När anpassningarna fås igenom upplevs de också som något av en triumf, återigen för att man vet att konceptägaren kan lägga in ett veto. Men franchisegivaren bekräftar också på detta sätt franchisetagarens förmågor och det får dem att känna sig mer jämbördiga. Något jag tyckte var mycket fascinerande under intervjuerna var hur mycket franchisetagarna litar på sin egen lokala förmåga och utgår ifrån att franchisegivaren gör detsamma, något som Cliquet et al (2004) starkt förespråkar. De underbygger sina idéer med för dem grundläggande svenska kundpreferenser och ser många förslag som självklara förbättringar. Detta gör dem än viktigare, eftersom de styrker

franchisetagarens tro på konceptets potential (Curry & Hayes, 1966). Det har ökat de intervjuade franchisetagarnas motivation och som Sohlberg (2001) påpekar, nöjdhet.

Maria (6): *"De kom hit mycket också för att titta på lokalen. Vår butik är lite mindre än det vanliga formatet och ligger nära en shoppinggata men inte direkt på den. Vi trodde starkt på den och vi var tvungna att övertala Petit länge att den skulle fungera. Vi sa att de flesta kunderna skulle vara lojala kunder som inte skulle ha något problem med att parkera fem minuter bort och sedan gå till butiken. De flesta skulle inte bara gå förbi av slumpen och gå in hursomhelst."*

Natasha (½): *"Jag har annars försökt få in lite andra grejer och göra det lite annorlunda. Jag körde till exempel en barnvagn i butiken. Det var inga problem att få in den i butiken, jag förklarade för Petit när jag tog över att detta efterfrågades. I Oslo har man ju faktiskt en shop-in-shop, alltså en del av en annan butik och jag hade ju bara en barnvagn uppställd."*

Natasha (½): *"Så har jag gjort en annan ändring, förut hade de upp till 14 år men det går inte mellan 10 och 14 år för då vill man gå ut själv och inte med mamma och pappa. Så jag har tagit bort det och har upp till 10 år och satsar mer på småbarn mellan 0 och 2 år. Jag föreslog detta för Petit Patapon och beställde hem de storlekarna och inga stora och det gick. Men det hade Petit Patapon kunnat säga att de inte ville. Jag förklarade att det var viktigt för att stå oss i konkurrensen och det accepterade de till slut."*

Eftersom anpassningarna har initierats av franchisetagarna har de tagit tid. Men det har också gett franchisetagarna större möjlighet att finjustera lösningen allteftersom de har utvecklat sin affärsförmåga och lokala övertygelse, i linje med vad Cliquet et al (2004) förespråkar. Det är också med tiden som både Maria och Annika och Natasha blivit så bekväma i relationen att de vågar sig på att göra informella konceptanpassningar. Detta möjliggörs av stark tillit från båda sidor och som en tyst överenskommelse låter franchisegivaren det passera, för om det skulle föras på tal formellt skulle denne sannolikt kräva en ändring.

Maria (6): *"Det vi har ändrat har vi ändrat själva och det har vi inte pratat med Petit Patapon om, det vet egentligen inte om dem (...) Vi tycker inte att det känns bra att vika kläderna med papper i. Det är så Petit Patapons kläder ska presenteras. Men svenskarna vill känna på kläderna innan de köper dem. Jag vet att Petit Patapon vet att vi tar bort papprena men vi viker såklart extra noga när de kommer på besök. Jag tycker att Petit Patapon ska lita på att vi sköter detta bra för det ligger ju verkligen i vårt intresse att sköta en butik som ser prydlig och fin ut. De har ju till en del valt oss för att vi kan Sverige och vet vad som fungerar här. För det får de på något sätt lyssna på oss och det gör de."*

Natasha (½): *"Vi gör ju saker annorlunda ibland, när vi tycker att det blir bättre så. Vi exponerar annorlunda ibland, när vi tror att ett visst plagg lockar kunderna om det hänger väl framme och inte med sitt tema. Det är inte saker som vi frågar om, det är sånt vi litar på att de litar på oss för. Så länge försäljningen går bra och det har den ju gjort."*

Konceptutvecklingen styrs helt av Petit Patapon och tvärtemot vad som förespråkas är franchisetagarna inte inblandade ens i senare faser. De uppmuntras inte att komma med förslag och det ingår inte i kontraktet som Sohlberg (2001) djärvt förespråkade. Franchisetagarna förhåller sig olika till detta. Marias kommentar kan låta lite syrlig men hon har efter åtta år accepterat att Petit Patapon inte ber dem bidra med någon konceptuell förmåga. Hon har ändå tyckt det varit värt att bidra med synpunkter och har överfört denna syn till Natasha som intressant nog anser att Petit Patapon har lyssnat på franchisetagarna, något som har en tydlig positiv inverkan på hennes syn på samarbetet.

Maria (8): *"Nej, vi kan inte direkt påverka vilka kläder de designar men det är klart att när vi förklarar varför vi inte tycker om eller tror så mycket på det här eller det här då får de ju en idé om saker som kan förändras."*

Natasha (½): *"Gällande produkterna är det viktigt att vi är ärliga och säger vad som inte fungerar så de kan förbättra sig. För åtta år sedan när vi öppnade (vi som i Göteborgsbutiken, min kommentar) var det små storlekar. Alla svenska kunder var tvungna att gå upp i storlekar. Men vårkollektionen nu är annorlunda, nu har storlekarna blivit större. De lyssnar väldigt mycket på oss, vi är ju de första franchisetagarna då, och det vet att vi har erfarenhet och vet vad som funkar."*

Susanne uttryckte efter ett halvår frustration över att Petit äger konceptutvecklingen, men har efter tre år ändrat inställning och accepterat ansvarsfördelningen. Om det är en tröst eller genuint vad hon känner är svårt att avgöra, men här dyker det starka konceptet upp som en mildrande faktor. Kanske är det lättare att acceptera både att stå utanför konceptutvecklingen och beroendet till franchisegivaren när man är nöjd med den standardiserade produkten.

Susanne (½): *"Jag kan bli lite förvånad att de inte utvecklar konceptet mer eller låter oss franchisetagare vara med mer i utvecklingen. Jag kan påverka vilka undantag jag kan få i min butik, till exempel med inredning ibland, men de kommer ju inte använda det någon annanstans."*

Susanne (3): *"Nej, det sköter de (vilka kläder som de tar fram, min kommentar). Men jag väljer vad jag tar hit utifrån vad de erbjuder. Det spelar inte så stor roll att jag inte kan påverka dem för kläderna är verkligen uppskattade här för det lilla extra och jag kan välja vad jag tror mest på."*

## Slutdiskussion

I detta stycke diskuteras inledningsvis svaren på de tre uppställda forskningsfrågorna. Sedan presenteras ett förslag för hur den modell som Ford et al (2002) konstruerat för säljare och köpare kan anpassas för franchising. I anslutning till detta förs en vidareutvecklad diskussion om hur de olika faktorerna i samarbetet samverkar och utvecklas över tiden. Sedan diskuteras implikationer för praktiker, både franchisetagare och franchisegivare, och avslutningsvis förslag till framtida forskning följt av referenslista och appendix.

## Sammanfattning av studiens resultat

Syftet med denna studie är att undersöka hur franchisesamarbetet utvecklas med tiden. Det har undersökts genom tre forskningsfrågor som besvaras var och en nedan.

### 1. Hur utvecklas parternas ansvarsområden med tiden?

Delade ansvarsområden ligger till grund för franchiseparternas motiv att ingå samarbetet. De formuleras i kontraktet när samarbetet initieras. Parternas ansvarsområden stipulerar hur parterna interagerar och har därför en stor påverkan på samarbetet från dag ett. Denna studie bekräftar i enlighet med franchiseteorin att franchisegivarens viktigaste förmåga är den konceptuella. Att franchisegivarens tillhandahåller ett konkurrenskraftigt koncept i linje med det som franchisetagaren valt att "långtidsprenumerera på" framstår som oerhört central i alla skeden av samarbetet. I och med att parterna, och då särskilt franchisetagaren kontinuerligt utvecklar sin kompetens, blir vissa områden mer och andra mindre viktiga. Franchisetagaren ackumulerar den know-how som franchisegivaren överför och utvecklar på så sätt sin affärsskicklighet. Genom den dagliga kundkontakten finslipar de dessutom sin lokala expertis. Utvecklade franchisetagarförmågor i kombination med framväxten av relationella aspekter som tillit tunnar ut aktivitetslänkarna mellan parterna. Franchisetagarna som initialt värdesätter franchisegivarens know-how värderar i senare skeden av samarbetet frihet att få styra enheten efter sina egna övertygelser högre. Franchisegivaren lär sig efterhand att lita på franchisetagarens förmågor. Med tiden tenderar ansvarsområden därför att skiftas mellan parterna, trots att den formella ansvarsfördelningen kvarstår. Ett sådant exempel är när franchisetagaren använder sin förmåga och sitt förtroendekapital för att få ett ökat inflytande på konceptanpassningen. Eller genom att en franchisetagare av god vilja lär upp en annan franchisetagare, trots att överföring av know-how i teorin är en av franchisegivarens huvuduppgifter.

2. Hur utvecklas franchisesamarbetet i termer av motiv, interaktion och kommunikation, anpassning och tillit samt makt och konflikt med tiden?

I det utforskande stadiet när franchiseparterna ännu inte har utvecklat några relationella aktörsband är det tydligt att formella överenskommelser styr samarbetet. Det framgår av hur en ny franchisetagare respektfullt citerar det kontraktuella innehållet, medan den som är i ett moget stadium av samarbetet bara nämner det i förbigående. När parterna har utvecklat en historia av interaktion är det istället den som bestämmer hur man tolkar kontraktet. Parter som har lärt sig att lita på varandra utgår mer ifrån praxis. Detta illustreras med att Maria och Annika efter många år av korrekt betalda räkningar mot slutet tillåts vara sena med dem. Det är också, som konstaterat under forskningsfråga ett, genom den samlade historiska interaktionen som franchisetagaren kan uppgradera sitt inflytande i relationen. Detta förklaras dels genom att franchisetagaren har utvecklat sin kompetens och att franchisegivaren respekterar den, men relaterar också till parternas motiv. Ju längre man samarbetat desto mer har båda parter investerat i relationen. Efter några år har därför även franchisegivaren något att förlora exempelvis på att en enskild väletablerad franchiseenhet läggs ned. Det gör franchisegivaren mer öppen för konstruktiva kompromisser och gjorde det möjligt för Natasha att få genomföra stora konceptförändringar i samband med att hon tog över en vakant butik. Samtidigt är det tydligt hur franchisegivaren lätt kan begränsa samarbetet genom att lägga minst vikt vid det. Ett exempel på detta är när franchisegivaren själv brister i sin administrativa återkopplingsförmåga och dröjer med att återkomma om en kundförfrågan som franchisetagaren är i stort behov av. Den problematiken underlättas i takt med att personliga kontakter skapas mellan franchisetagaren och personer inom franchisegivarorganisationen.

3. Hur sker konceptanpassningen över tiden?

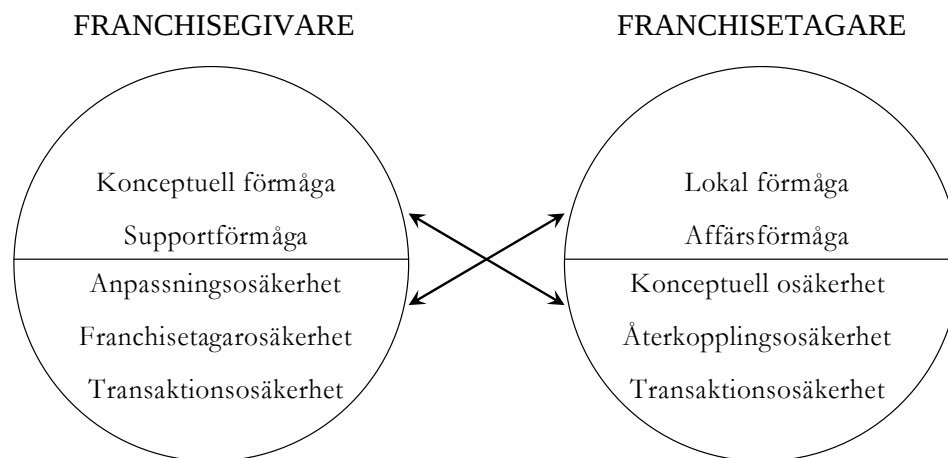
Trots att konceptanpassningen är en del av franchisegivarens huvudansvar initierar Petit Patapon det inte i uppstarten och det nämns inte heller i kontraktet. Konceptanpassningen initieras istället av franchisetagarna eftersom enbart de upplever att den har något att vinna på den. Anpassningen till den lokala marknaden underlättas genom hela samarbetet av att det står franchisetagarna fritt att välja sortiment, inom vissa ramar. Gällande alla andra anpassningar, av exempelvis kommunikation eller butiksskötsel, måste franchisetagaren få med sig franchisegivaren, något som ofta sprider ljus på motstridiga intressen. För att de är känsliga motiveras de på olika sätt och uppkommer i valda skeden av samarbetet. När franchisetagaren

får igenom stora anpassningar blir de en bekräftelse på franchisetagarens kompetens. Detta stärker partnerskapet eftersom franchisegivaren väljer att inte använda sin formella rätt till veto. Men stora konceptanpassningar baseras intressant nog inte alltid eller bara på tillit. Vissa är mer direkta påtryckningar, som franchisetagarna vågar initiera först med tiden eller för att franchisegivaren är i ett läge när denne måste kompromissa, som i Natashas fall som diskuterats ovan. En annan mycket intressant typ av konceptanpassningar är de som förblir outtalade. Franchisetagaren modifierar sin butik och båda parterna vet att det innebär en avvikelse från den uppsatta rekommendationen men låter det passera. Detta är bara möjligt i senare skeden av samarbetet när parterna lärt känna varandra och vet var de osynliga gränserna går. Dessa outtalade anpassningar tyder också på att franchisegivarens makt hela tiden finns i bakgrunden, men att den senare i samarbetet förpassas just dit.

## Diskussion

### En modell omarbetad för franchising

En omarbetad modell av Ford et als osäkerhets modell (2002) anpassad för franchisegivarens och franchisetagarens förmågor och osäkerheter skulle kunna se ut som nedan.



Franchisegivaren väljer inte som säljaren att tillgodose kunders behov genom att använda ömsom en anpassningsbar problemlösningsförmåga och ömsom en standardiserad överföringsförmåga. Franchisegivaren använder alltid den senare. Denna, *franchisegivarens konceptuella förmåga*, inbegriper inte bara konsumenterbjudandet utan alla affärsrutiner kring detta. Detta utgör sammantaget franchisegivarens viktigaste ansvarsområde och mappas mot *franchisetagarens konceptuella osäkerhet*. Franchisegivaren använder sin *supportförmåga* för att överföra know-how till och interagera med franchisetagaren. Franchisegivarens

supportförmåga består av en mer strategisk och en mer administrativ del och svarar mot *franchisetagarens återkopplingsosäkerhet*. Franchisegivaren har andra osäkerheter än den traditionella leverantören. Franchisegivaren har inte kapacitetsosäkerhet eftersom den vet att franchisetagaren även i framtiden kommer att köpa systemets varor. Franchisegivaren har inte heller användningsosäkerhet eftersom franchisetagaren har åtagit sig att sälja konceptet enligt franchisegivarens bestämmelser. Däremot har franchisegivaren en *franchisetagaresäkerhet* i hur väl franchisetagaren följer instruktionerna, i *franchisetagarens affärsförmåga*. Franchisegivaren har också den för franchising specifika *anpassningsosäkerheten* i hur stor potential konceptet har på den lokala marknaden och hur det bäst maximeras där, en faktor som direkt påverkar franchisegivarens finansiella resultat. Denna osäkerhet möter franchisetagaren med sin *lokala förmåga*. Slutligen har båda parter i teorin *transaktionsosäkerhet* i att den andra parten levererar kvalitativa varor för franchisetagarens räkning och betalning för franchisegivarens. Men eftersom franchisetagarens betalningsskyldigheter är en central del i kontraktet är denna osäkerhet i praktiken nära nog noll för franchisegivaren.

### **En dynamisk syn på förmågor och osäkerheter**

Denna studie indikerar att franchisesamarbetet utvecklas och förändras med tiden. Detta görs genom att parterna dels utvecklar förmågor inom sina respektive ansvarsområden och dels utvecklar en relation till varandra. Kombinationen av dessa faktorer gör att de ursprungliga ansvarsområdena skiftas mellan parterna. Mot den bakgrunden är det mycket intressant att Ford et al (2002) modell är statisk. Ford et al drar en tydlig skiljelinje mellan en parts förmåga och en annans osäkerhet. De nämner att osäkerheter kan minska efterhand. Denna studie visar dessutom att förmågor kan styrkas med tiden. Även franchiseteorin beskriver båda parter förmågor som relativt konstanta. Franchisegivarens konceptuella förmåga och supportförmåga anses där vara förutsättningar för en franchiseexpansion, medan denna studie visar att de även påverkas av den. Men mer förvånande är att franchiseteorin gång på gång understryker att franchisetagaren lär sig av franchisegivaren utan att reflektera över att franchisetagaren i teorin kan bli fullärd och vad som händer då. Det som ursprungligen var franchisetagarens affärsosäkerhet och en anledning till att ingå samarbetet med tiden kan utvecklas till franchisetagarens affärsförmåga och en anledning att vilja bryta samarbetet för att operera ensam. Vi har sett att franchisegivarens support blir mindre viktig med tiden samtidigt som franchisetagaren uppskattar frihet mer. Det kan komplicera franchisesamarbetet. Men att samarbetsdynamiken förändras är en naturlig konsekvens av att

parternas förmågor utvecklas, och inbyggt i franchisemodellen. Franchisesamarbeten löper över så lång tid att parterna snuddar vid denna problematik. Som den som har en dynamisk syn på samarbetet lättare kan lära sig att hantera.

### **Vad som särskiljer franchisesamarbetets dynamik**

Ford et al (2002) påpekar att affärsrelationer precis som vanliga relationer utvecklas med tiden. Att franchiserelationen utvecklas med tiden är sålunda varken förvånande eller relaterat till att det är franchising. Men jag skulle vilja säga att det som gör franchisesamarbetet unikt är *hur* det utvecklas med tiden. Till skillnad från i de flesta andra, både privata och affärsmässiga nära relationer kommer här den formella överenskommelsen först. Man formulerar vilka förmågor de båda parterna ska bidra med innan man interagerar och testat dem. Interaktion och relationella faktorer påverkar därför ansvarsfördelningen först *med tiden*. Det är ytterligare ett argument för varför franchisepartner behöver bemästra tidsperspektivet. Mycket intressant att också att det i fallet med Petit Patapons Göteborgsbutik verkar som om en franchisetagare har tagit över, inte bara sin företrädares kontrakt utan också dennes relation till franchisegivaren. Petit Patapon kan som spekulerats ha varit extra kompromissvilliga mot Natasha för att säkra att hon tog över en enhet som annars skulle ha stängts ner. Det kan vara en bidragande faktor till den smidiga start hon fått på sitt franchisetagarskap. Men mycket tyder också på att hon "ärvt" den historia av interaktion och tillit som hennes föregångare byggt upp under lång tid och kommer in i en fas i samarbetet där konstruktiv balans och praxis redan skapats.

### **Från förlovning till förälskelse**

Germann (2003) kallar sin artikel där han som en av många relaterar franchising till en vänskapsrelation eller äktenskap för "A Special Relationship". Jag kallar det för att förlovningen kommer före förälskelsen. För det tar tid för franchiseparterna att lära känna varandra och lära sig hur de optimalt koordinerar sina verksamheter. För att återknyta till mediebevakningen och gemene mans inställning till franchising och är det inte konstigt att den bild som fås av franchising när enbart kontraktet studeras i en ögonblicksbild, inte alltid ger intryck av att vara jämlik. Ford et al (2002) menar att den kund som förlägger en stor del av sina inköp hos en leverantör, "get into bed" med den leverantören. Detta är vad franchisetagaren gör, förlovar sig direkt (Ford et al, 2002). Men denna studie tyder på att parterna utifrån kontraktet omformar balansen i takt med att de samlar erfarenhet och

utvecklar en relation. Och att den omformade balansen kan innebära att man når just förälskelse någon gång under den tid som följer. Men att denna förälskelse måste underhållas för att bestå. För att maximera den potential som finns inneboende i den här typen av höginvolverande samarbete måste parterna därför lära sig hantera den tidsmässiga aspekten av dem.

## Implikationer

Implikationer för praktiker – både franchisetagare och franchisegivare återfinns nedan – implikationer för teoretiker diskuteras under avsnittet om förslag till framtida forskning.

### Båda parter

- *Fokusera på grundtanken med samarbetet redan i uppstartsfasen*

Försök att bemästra både parter förväntningar, låt grundtanken inleda kontraktet, se till att båda parter träffas ansikte mot ansikte och kan diskutera motiv och upplägg. Inkludera en erfaren franchisetagare i detta.

- *Diskutera konceptanpassningar innan avtalet ingås*

Bestäm redan initialt vad som kan anpassas gällande både interna aspekter som anställningsform och externa som butiksstorlek med mera. Sätt ramarna för vilka typer av anpassningar som är aktuella senare och gör dem formella. Följ upp kontinuerligt.

- *Reglera olika typer av investeringar i kontraktet*

Reglera konkret på vems bord exempelvis marknadsföring ligger, om franchisegivaren är ansvarig vad denne ska bidra med för minimiinvestering, hur ofta, i vilket forum med mera.

### Franchisetagaren

- *Bygg ett kontaktnät inom franchisenätverket*

Skapa kontaktytor internt, för ökad insikt. Använd dem inte formellt gentemot franchisegivaren utan för att stärka dina egna förmågor.

### Franchisegivaren

- *Utveckla en stabil kontaktpersonstruktur*

Se till att varje franchisetagare har en person som är kontaktytan inom franchisegivarorganisationen och ansvarig för att hålla båda parter à jour med varandra.

Sträva efter att samma personer har samma franchisetagarkontakter en längre tid.

- *Sätt interaktion & kommunikation i fokus*

Se till att alla förutsättningar finns (språkliga, tekniska, tidsmässiga) för smidig interaktion, där inkluderat forum för franchisetagare. Garantera återkoppling inom 24 timmar på normala ärenden. Planera in kontinuerliga sociala aktiviteter, utanför eller i anslutning till affärsmöten.

- *Uppmuntra franchisetagaren att komma med konceptuell input*

Gör tydligt att du äger konceptet och konceptutvecklingen men involvera för att skapa motivation och samla värdefull information

- *Inkludera en kontinuerlig utvärdering av samarbetet & framtidsvisionen*

Utforma en form för återkoppling och diskussion om både historik och framtid.

### Förslag till framtida forskning

Denna studie är mycket begränsad men har som sådan velat belysa några av de pusselbitar som påverkar hur franchisesamarbetet utvecklas över tiden. För att förstå det bättre vore det intressant att jämföra franchisesamarbeten inom olika sektorer. Fallstudien är till sin natur begränsad till att på djupet förstå en begränsad enhet, i detta fall ett franchisesystem inom barnklädessektorn. Här framkommer det tydligt att franchisetagaren sätter stor vikt vid konceptet, kläderna, och delvis anpassar sig till den lokala marknaden genom att variera sortimentet. Finns det samarbeten där konceptet är mer perifert? Finns det fall när man inte anpassar konceptet alls? Hur påverkar det i sådant fall samsarbetsdynamiken?

Studien har försökt integrera franchisetagarens perspektiv på hur samarbetet utvecklas och det kunde fördjupas ytterligare av studier där både franchisetagaren och franchisegivaren sätts i fokus. Om dessa följs under en längre tid kan bägges intentioner utvärderas mot resultaten. I ett sådant upplägg vore det intressant att studera om franchisegivarens fokus skiftar mellan olika marknader över tiden. Påverkar det i sådant fall hur de olika samarbetena utvecklas? Det studerade fallet gäller ett relativt litet franchisesystem. Utvecklas interaktion, kommunikation och personliga kontakter annorlunda i världsomspännande franchiseorganisationer och i sådant fall hur?

Utifrån denna studie vore det slutligen särskilt intressant att vidare analysera andra typer av jämbördiga affärsrelationer än franchising, exempelvis joint-ventures samarbeten, för att se hur dessa utvecklas över tiden i både kontraktuella och relationella aspekter. Ser beroenden och anpassning annorlunda ut i dessa? Varför inte applicera Ford et als ramverk med förmågor och osäkerheter från 2002 även på sådana samarbeten för att vidareutveckla det dynamiska i det?

## Referenser

### Tryckta källor (akademiska)

- Axberg C., Engström A., Fernlund A., Hemgren A., Ottoson M., (1999), *Franchising i praktiken*, Lund: Studentlitteratur
- Axberg C., (1996), *Franchising i Sverige 1995-96 [unik fakta om den svenska franchisebranschens aktörer och vad det är som skapar framgång]*, Effectum
- Bloom B., V., & Nelson S., (2004) *Franchise Relations Handbook – Improved Communications means Improved Franchise Relations*, IFA
- Bourlow J., (2006), *Communicate Your Way to the Best Franchise Relationship*, Franchising World, Jan 2006
- Bradach J., (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press
- Brodén P., Edvardsson G., Engström, A., Ottoson M., (2005), *Franchising i praktiken*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A., (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur
- Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J., (2004), *Economics and Management of Franchising Networks*, New York: Physica-Verlag Heidelberg
- Crosby D. & Schumacker J., (2005), *Take Care and Feeding of a Franchise Relationship: Staying in touch with Your Franchisees*, Franchising World, Aug 2005
- Curry K., Hayers H., (1966), *Partners for profit – a study of franchising*, American Management Association
- Ericsson R., (1981), *Franchising: en samverkansform*, Liber förlag
- Ericsson R., (1986), *Franchising – en värld av möjligheter*, Malmö: Liber
- Falk, J., (2004), *Varumärkesproblematik inom franchising med fokus på lyxindustrin*, Handelshögskolan i Stockholm, Äk 5, 2004:6
- Felstead A., (1993), *The corporate paradox – power and control in the business franchise*, Routledge
- Ford D., Gadde L-E., Håkansson H., Snehota I., (2003) *Managing business relations*, second edition, John Wiley & Sons Ltd
- Ford D., et al, (2002) *Managing in complex networks*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd
- Germann S., (2003), *A Special Relationship*, Franchising World, Oct 2003

- Holmes D., (2007), *Building and repairing Trust of the Franchisee – Franchisor Relationship*, Franchising World, Aug 2007
- Holmes D., (2006), *The Essence of Good Franchise Relations*, Franchising World, Sep 2006
- Homsey H., H, (2007), *Steps to Improve the Franchisor-Franchisee Relationship*, Franchising World, April 2007
- Howe M. C., (2003), *Keys to a Successful Franchisor-Franchisee Relationship*, Franchising World, Sep 2003
- Johansson J., (2003) *Global marketing: foreign market entry, local marketing, & global management*, third edition, McGraw-Hill Companies
- Keller, K., L., (2003) *Strategic Brand Management*, Prentice Hall
- Kvale, S., (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Mendelsohn M., (I), (1992), *Franchising in Europe*, Cassel Publishers Limited
- Mendelsohn M., (II), (1992), *The Guide to Franchising*, 5'th edition, Cassel Publishers Limited
- Merriam, S.B., (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur
- Rennick D., (2005), *Franchise Relations*, Franchising World, Sep 2005
- Romaniello S., (2004), *Franchise Relations is the Key Ingredient to Success*, Franchising World, Oct 2004
- Sanderson R., (2007), *The Franchisor – Franchisee Relationship: Build Trust And Keep It*, Franchising World, Nov 2007
- Sleighter K., (2004), *Working Together: Relationship Building for Franchisors and Lenders*, Franchising World, Nov/Dec 2004
- Sohlberg S., (2001), *Franchise-juridik*, tredje upplagan, Norstedts Juridik
- Solvang, B. K., (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur
- Stange J., (1983) *Franchising – omfattning och utvecklingstendenser*, Arbetslivscentrum/Liber, (Utredning 1982 för Arbetslivscentrum på uppdrag av TCO)
- Stern L., (1996) *Marketing channels*, 5'th edition, New Jersey: Prentice Hall-International Editions
- Svensson, P-G. & Starrin, B., (1996), *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur

Tate L., (2004), *Working Together for Better Franchise Relations*, Franchising World, Jun 2004

Tonndorf H., (1987), *Framgång genom franchising*, Lund: Studentlitteratur

Törner L., (2005), *French Franchising in Sweden - a study of the possibilities for establishment on a franchise basis in Sweden & the traits of a successful franchise relationship*, Handelsavdelningen vid Franska Ambassaden i Stockholm

Webster B., (1986), *The Insider's Guide to Franchising*, New York: AMACOM, American Management Association

### **Tryckta källor (övriga)**

Regeringskansliet, Justitiedepartementet, (2004), *Upplyst franchising*, Ds 2004:55, Fritzes offentliga publikationer

SFT, The Swedish Franchise Association & the Swedish Federation of Trade, (2004), *Franchising in Sweden – a business model on the move*

### **Elektroniska källor**

[http://www.e24.se/branscher/konsumentvaror/artikel\\_83415.e24](http://www.e24.se/branscher/konsumentvaror/artikel_83415.e24) (061121)  
<http://www.sr.se/cgi-bin/P1/program/artikel.asp?ProgramID=1316&Artikel=485946> (041017)  
[http://www.svd.se/naringsliv/arkivnyheter/artikel\\_175527.svd](http://www.svd.se/naringsliv/arkivnyheter/artikel_175527.svd) (041112)  
<http://www.franchiseforeningen.se/> (050122)  
[http://www.idgroup.com/CDS/en\\_GB/Company-History/r\\_2\\_-1\\_129.htm](http://www.idgroup.com/CDS/en_GB/Company-History/r_2_-1_129.htm) (070419)  
<http://www.petitpatapon.com/> (050301)

### **Muntlig källa förstudie**

Byman, Pia. *Franchisetagare Jacadi, Stockholm*. Intervju 050213.

### **Muntlig källa fallstudie**

Bostam Edin, Susanne. *Franchisetagare Petit Patapon, Stockholm*. Intervju 050314.  
Bostam Edin, Susanne. *Franchisetagare Petit Patapon, Stockholm*. Intervju 070619.  
Peterson, Maria. *Franchisetagare Petit Patapon, Göteborg*. Intervju 050415.  
Peterson, Maria. *Franchisetagare Petit Patapon, Göteborg*. Intervju 070614.  
Ivanovska, Natasha. *Franchisetagare Petit Patapon, Göteborg*. Intervju 080113.

### **Övriga muntliga källor**

Rui Cardoso, *Export Manager, Petit Patapon*. Intervju 070217.  
Låftman, Kristina. *CEO, Franchisekollegiet*. Intervju 050420.  
Ottoson, Mats. *Konsult, Effectum Franchise Consulting*. Intervju 050415.  
Karin Kisker, *CEO, Swedish Franchise Association*. Föreläsning 050419.  
Magnus Berthling, *Konsult, Advizor*. Föreläsning 050419.  
Anders Fernlund, *Konsult, Delphi & Co*. 050427.

# Appendix

## Intervjuguide franchisetagare

### Introduktion

Berätta lite om din bakgrund

Hur kom det sig/varför valde du att bli franchisetagare?

Hade du någon speciell uppfattning om franchising innan du började?

Hade du övervägt att öppna en butik på egen hand?

### Allmänt inledande om franchisesamarbetet

Vilka är förutsättningarna för ett välfungerande franchisesamarbete?

Vad påverkar samarbetet?

Vad är bra med hur ert franchisesamarbete fungerar?

Vad vill du ändra med hur ert franchisesamarbete fungerar?

Hur viktigt är franchisesamarbetet för dig?

Hur viktigt upplever du att franchisesamarbetet är för franchisegivaren?

Hur har samarbetet förändrats med tiden?

### Ansvarsområden

Vilka är dina och franchisegivarens ansvarsområden?

Vad reglerar vem som gör vad?

Vad reglerar hur du sköter butiken?

På vilket sätt anpassas konceptet till Sverige?

Vem ansvarar för att anpassa konceptet till Sverige/utveckla konceptet/marknadsföra konceptet?

Vad känner du att franchisegivaren kan?

Vad känner du att franchisegivaren inte kan?

Hur påverkar ansvarsfördelningen franchisesamarbetet?

Har ansvarsfördelningen förändrats med tiden?

### Relationella faktorer

Vem i franchisegivarorganisationen har du kontakt med?

Om vad har du kontakt med franchisegivarorganisationen?

Hur ofta har du kontakt med/träffar du franchisegivarorganisationen?

Vem av dig och franchisegivaren initierar kontakten?

Hur fungerar kontakten med franchisegivaren?

Hur har kontakten med franchisegivaren förändrats med tiden?

Hur påverkar kontakten du har med franchisegivaren franchisesamarbetet?

Hur påverkar kontakt med andra inom franchisenätverket relationen du har till franchisegivaren?

Vilken kontakt har du med den andra svenska butiken?

Känner du dig beroende av franchisegivaren? Känner du att franchisegivaren är beroende av dig?

Litar du på franchisegivaren? Känner du att franchisegivaren litar på dig?

Lyssnar franchisegivaren på dig?

Har du stött på några uttalade konflikter i samarbetet? Hur hanterar du eventuella konflikter?

### Allmänt avslutande om franchisesamarbetet

Hur har det finansiella resultatet varit?

Hur har ert franchisesamarbete förändrats över tiden?

Är du nöjd med beslutet att bli franchisetagare?

## Informationsmaterial Petit Patapon

# Petit Patapon®



**GÖTEBORG**  
Korsgatan 5  
411 16 Göteborg  
Tel./Fax.: +(46) 31 133 360

**STOCKHOLM**  
Norrandsgatan 18  
111 43 Stockholm  
Tel./Fax.: +(46) 8 611 93 30